

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

Tatjana Dokl

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ČLANOV
NADZORNIH SVETOV**

Ljubljana, oktober 2007

Tatjana Dokl

IZJAVA

Študentka Tatjana Dokl izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rozman Rudija, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1. POJMOVANJE UPRAVLJANJA IN STRUKTURE UPRAVLJANJA | 3 |
| 1.1. Opredelitev upravljanja in ravnanja | 4 |
| 1.1.1. Upravljanje | 4 |
| 1.1.2. Ravnanje | 6 |
| 1.2. Upravljalno-ravnalni procesi | 7 |
| 1.3. Struktura upravljanja | 10 |
| 1.3.1. Opredelitev | 10 |
| 1.3.2. Enotirni (anglo-ameriški) model upravljanja | 11 |
| 1.3.3. Dvotirni (nemški) model upravljanja | 13 |
| 1.3.4. Primerjava modelov upravljanja | 15 |
| 1.4. Vloga nadzornega sveta | 17 |
| 1.4.1. Sestava nadzornega sveta | 20 |
| 1.4.2. Pomen nadziranja..... | 22 |
| 1.4.3. Vloga nadzornega sveta v Sloveniji | 24 |
| 2. ČLANI NADZORNIH SVETOV | 27 |
| 2.1. Zadolžitve članov nadzornih svetov | 27 |
| 2.2. Potrebne lastnosti članov nadzornih svetov | 30 |
| 2.2.1. Strokovnost | 32 |
| 2.2.2. Neodvisnost | 36 |
| 2.2.3. Etičnost | 40 |
| 2.2.4. Druge zelene lastnosti članov izvršnih svetov | 41 |
| 2.3. Kadrovanje članov nadzornih svetov | 43 |
| 2.3.1. Kadrovanje | 43 |
| 2.3.2. Kadrovanje predstavnikov delavcev v nadzornem svetu | 46 |
| 2.3.3. Imenovanje članov nadzornih svetov | 50 |
| 2.3.4. Vloga kadrovske komisije | 51 |
| 3. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ČLANOV NADZORNIH SVETOV | 52 |
| 3.1. Pomen izobraževanja in usposabljanja | 52 |
| 3.2. Oblike izobraževanj in usposabljanj članov nadzornih svetov | 54 |
| 3.2.1. Oblike izobraževanj in usposabljanj | 54 |
| 3.2.2. Izobraževanje članov nadzornih svetov | 56 |
| 3.2.2. Usposabljanje članov nadzornih svetov | 59 |
| 3.2.3. Vsebine izobraževanj in usposabljanj | 62 |
| 3.2.4. Izobraževanje vladnih nadzornikov | 65 |
| 3.2.5. Uvajalni program za novo imenovane člane nadzornih organov | 66 |
| 3.3. Potrjevanje strokovnih znanj - certificiranje | 68 |
| 3.3.1. Certificiranje v Sloveniji | 69 |
| 3.3.2. Certificiranje v tujini | 72 |
| 4. ZAKLJUČEK | 73 |
| 5. LITERATURA | 77 |
| 6. SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV | |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Upravljalno-ravnalni proces..... | 7 |
| Slika 2: Struktura organov upravljanja v enotirnem modelu..... | 11 |
| Slika 3: Struktura organov upravljanja v dvotirnemu modelu..... | 13 |
| Slika 4: Izvedba formalnega uvajalnega programa pred imenovanjem..... | 61 |
| Slika 5: Primer certifikata ZČNS..... | 64 |

KAZALO PREGLEDNIC

| | |
|---|----|
| Preglednica 1: Najpomembnejše merilo oz. lastnost člana NS..... | 28 |
| Preglednica 2: Razkritje podatkov o kandidatih za predstavnike delničarjev na skupščini..... | 40 |
| Preglednica 3: Izobrazbena struktura delavskih predstavnikov..... | 44 |
| Preglednica 4: Izobrazbena struktura vzorca članov NS v letih od 1999 do 2001..... | 53 |
| Preglednica 5: Mnenje neizvršnih direktorjev v ZDA glede potrebnih načinov usposabljanja..... | 55 |
| Preglednica 6: Način usposabljanja/izobraževanja članov NS..... | 56 |
| Preglednica 7: Pridobljena potrdila o usposobljenosti za člana NS..... | 65 |

UVOD

Bistvena značilnost dvotirnega modela upravljanja, ki je trenutno prevladujoč v našem gospodarskem prostoru, je stroga delitev usmerjevalne in nadzorne funkcije. Ker imata organa v dvotirnem sistemu upravljanja ločeni poslanstvi, obstaja tudi večja verjetnost za boljše upoštevanje interesov lastnikov. Eden od predpogojev, da člani nadzornega sveta svoje delo opravijo v skladu s poverjeno jim funkcijo, je primerna izobrazba in usposobljenost za opravljanje zahtevnega dela.

Izjemno pomembna je njihova vloga pri nadziranju uspešnosti poslovanja nadzorovane družbe ter obravnavanju možnih situacij, ki bi lahko vključevale navzkrižje interesov. Stroški napačnih odločitev pri rekrutiranju članov nadzornih svetov so namreč lahko precejšnji, čeprav navadno razmeroma dobro prikriti. Prisotnost neodvisnih predstavnikov v nadzornem svetu, sposobnih (in voljnih) izpodbijati odločitve predstojništva, na splošno velja kot sredstvo za zaščito interesov delničarjev in drugih zainteresiranih strani.

V praksi se v povezavi s pojmom primerne usposobljenosti članov nadzornega sveta zahteva, da so v svetu prisotni ustrezno usposobljeni posamezniki, hkrati pa priznava, da bi morala biti opredelitev ustrezne usposobljenosti odvisna od nadzorovane družbe, saj je ta med drugim odvisna tudi od dejavnosti, velikosti in okolja, v katerem družba deluje, pa tudi, da bi moral pričakovani usposobljenosti zadostiti svet kot skupek vseh članov in ne zgolj posameznih usposobljenih predstavnikov. Ne glede na formalno strukturo predstojništva katerikoli družbe, bi zato morala biti v ta namen predstojniška funkcija podvržena učinkovitemu in dovolj neodvisnemu nadzoru.

Navedeno opozarja na dejstvo, da člani nadzornih svetov nemalokrat pravzaprav ne vedo, kaj nadzorujejo. Zato se v večini (predvsem zaradi pomanjkljivega znanja in izkušenj) osredotočajo na enostavno dajanje soglasij k poslom uprave, kot nadzor vodenja poslov družbe pa smatrajo formalno potrjevanje revizorjevih poročil. Predvsem slednje lahko smatramo kot nepotrebno opravilo, saj člani nadzornih svetov praviloma niso (dovolj) kvalificirani niti za branje računovodskih izkazov niti niso poklicani za kontroliranje revizorja.

Slovensko združenje Manager ter Kapitalska družba sta tudi zaradi navedenega sprožila pobudo za obveznost pridobitve strokovnih licenc novo

imenovanih članov nadzornih svetov, zatem pa je bila ta obveza razširjena tudi na stare, že imenovane člane. S tem se poskuša zagotoviti, da osebe, ki uspešnost poslovanja družbe nadzorujejo, natančno poznajo svojo funkcijo ter so jo sposobni kakovostno opravljati. Na tej podlagi je Vlada Republike Slovenije oktobra 2005 sklenila, da morajo vsi člani nadzornih svetov pridobiti ustrezno potrdilo, kot neke vrste garancijo, da so strokovno primerno usposobljeni za opravljanje svojega dela. Dejstvo je, da so (bili) člani nadzornih svetov v praksi nemalokrat imenovani zgolj na osnovi pripadnosti političnim strankam, ne glede na morebitno pomanjkljivo poznavanje delovanja podjetja, ki ga nadzorujejo, pa tudi okolja, v katerem ta deluje. Vsled navedenega ni obstajalo nikakršno zagotovilo, da bodo svoje delo zmogli opraviti vsaj strokovno korektno, kolikor že ni mogoče zagotoviti popolne nepristranosti ter primernih značajskih lastnosti, ki so potrebne za opravljanje tovrstnega dela. Obveznost pridobitve strokovnih licenc tako predstavlja dobrodošlo novost, s katero skušajo v okviru opravljenega usposabljanja za pridobitev le-teh zagotoviti vsaj to, da člani nadzornih svetov poznajo svoje pristojnosti in možne poti, ki vodijo k učinkovitemu nadzoru.

Namen preučevanja v specialističnem delu je prispevek k boljšemu delu nadzornih svetov ter posledično k boljšemu upravljanju podjetij. Primerno usposobljeni člani nadzornih svetov namreč lahko bistveno pripomorejo k izboljšanju dela nadzornega sveta, s tem pa posredno tudi k boljšim rezultatom družbe, ki jo nadzorujejo.

Temeljni cilj preučevanja je predlagati vrste izobraževanja in usposabljanja članov nadzornih svetov v Sloveniji ter prikazati izjemen pomen primerne usposobljenosti in nenehnega usposabljanja članov nadzornih svetov. Člani nadzornih svetov, ki so se voljni kontinuirano izobraževati in usposablјati s področja svojega delovanja, so namreč gotovo bolj kvalificirani za opravljanje nadzora, kot njihovi stanovski kolegi, ki tega ne počno. Cilj vsake družbe bi moral biti, da ima ustrezno strokovno podkovane člane nadzornih svetov, saj ti ne predstavljajo samo organa nadzora, ki bi bil sam sebi v namen, pač pa kvalitetno nadzorovanje lahko pomeni doprinos k uspešnemu poslovanju družbe.

Metoda raziskovanja je temeljila na analitično-teoretskem pregledu slovenske in tuje strokovne literature s področja upravljanja in ravnanja gospodarskih družb. Ugotovitve, oblikovane na podlagi preučevanja le-te, sem primerjala z izsledki iz prakse, ki jih je moč razpoznati tako iz domače, kot tudi tuje

literature, ter javno objavljenih virov. S pomočjo uporabljene metode bomo v nadaljevanju prikazali zahtevnost dela članov nadzornih svetov ter nujnost primerne in kontinuirane izobraževanja ter usposabljanja le-teh in spoznali vrste obstoječih izobraževanj ter usposabljanj. Na podlagi preučenega bomo izpostavili pomembnejše kriterije za izbor tovrstnih kadrov, iz te vsebine pa bodo sledili predlagani načini razvoja članov nadzornih svetov, ki sestojeta iz izobraževanja in usposabljanja. Tako bomo v zaključku povzeli pomen izobraževanja in usposabljanja članov nadzornih svetov, kot pomembnega segmenta uspešnega dela le-teh ter prikazali možen doprinos ustrezno izobraženih in usposobljenih članov nadzornih svetov.

Zaradi uporabe različnih izrazov, ki se pojavljajo v povezavi z nadzornimi sveti, je primerno na tem mestu razjasniti uporabo nekaterih pojmov. V nadaljevanju bomo namreč za osebo, ki nastopa v funkciji nadziranja, uporabljali zgolj izraz »član nadzornega sveta«, čeprav bi v ta okvir lahko sodile tudi osebe, ki delujejo kot neizvršni člani usmerjevalnih odborov v enotirnem modelu upravljanja. V poglavju, ki se nanaša na upravljanje, z izrazom »upravljanje«, opredeljujemo vsebino, ki jo avtorji z angleško govorečega področja imenujejo »Corporate Governance«. Za izraz »management«, ki je v našem prostoru v rabi tudi kot »ravnanje«, pa bomo sicer skušali uporabljati slovenski izraz, vendar bomo zaradi obče uporabe v literaturi, mestoma uporabljali izvorno, čeprav tujo obliko, management.

Na tem mestu pa velja zaradi pogoste uporabe v delu, pojasniti še razliko med upravljanjem in ravnateljevanjem. Pri obravnavanju obeh sistemov upravljanja je na področju Slovenije zaslediti še en problem. Predvsem s strani pravne stroke je večkrat zaslediti primerjanje usmerjevalnega odbora in ravnateljstva. Celo v zakonskih določbah je za ravnateljstvo uporabljeno ime »uprava«, kar pri razmejevanju pristojnosti med nadzornim svetom in ravnateljstvom povzroča dodatne nejasnosti (Rozman, 1998b, str. 31). V predmetnem delu bomo sicer skušali dosledno uporabljati pravilno obliko, vendar se bodo občasno zaradi navedb avtorjev, ki uporabljajo drugačno izrazoslovje, kot je npr. uprava, poslovodstvo ipd., občasno pojavljala tudi tovrstna poimenovanja.

1. POJMOVANJE UPRAVLJANJA IN STRUKTURE UPRAVLJANJA

1.1. Opredelitev upravljanja in ravnanja

1.1.1. UPRAVLJANJE

Funkcija upravljanja je funkcija lastnikov podjetja (Lipovec, 1987, str. 47). Po Lipovcu upravljanje opredelimo kot organizacijsko funkcijo, ki:

- a) je opredeljena družbeno-ekonomsko in ki zagotavlja družbeni način gospodarjenja
- b) je vir vse oblasti v podjetju
- c) se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, politike podjetja in drugih pomembnih odločitev, s čimer
- d) zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja (Lipovec, 1987, str. 52).

Tudi OECD Principles of Corporate Governance opredeljujejo upravljanje družb v smislu, da je upravljanje družbe splet odnosov med upravo, nadzornim organom, delničarjem in deležniki. Zagotavlja strukturo, skozi katero se cilji družbe določajo in sredstva, ki so potrebna za doseganje teh ciljev ter nadzoruje izpolnjevanje ciljev.

Z razvojem gospodarjenja je v podjetjih prišlo do delitve na tri osnovne vloge v podjetju: upravljanje, management in izvedbo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 40). Upravljanje izhaja iz lastninskih pravic, ki omogočajo lastniku podjetja, da upravlja s podjetjem, pridobiva na račun drugih in ohranja ter razvija interese nosilcev upravljanja.

Upravljanje je torej družbeno-ekonomsko določeno, kar pomeni, da ga ne določajo lastniki, saj morajo le-ti delovati v skladu z družbeno-ekonomskim sistemom. Delovati morajo v skladu z naravo lastnine in upoštevati njene cilje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 41). Usmerjevalno funkcijo opravlja lastnik podjetja, ki deluje v skladu z osnovnimi interesi lastnikov in poskrbi za to, da ljudje v podjetju oblikujejo taka medsebojna razmerja in obnašanja, da ustrezajo lastnikovim interesom. Upravljanje za organizacijo podjetij torej predstavlja tisti okvir, v katerem se le-ta razvija in deluje.

Funkcija upravljanja se razvije v proces upravljanja, ki zagotavlja, da ostane vsa oblast v rokah nosilca upravljanja, uresničevanje njegovih gospodarskih ciljev in ustrezno funkcioniranje družbeno-ekonomskega sistema (Lipovec, 1987, str. 52). Upravljanje obsega temeljne elemente, med katere moramo uvrstiti izboljšanje poslovanja, ki ga lahko dosežemo s pomočjo nadzora in

opazovanja delovanja ravnateljev ter zagotavljanja odgovornosti vodstvenim organom delničarjem in drugim interesnim skupinam ali udeležencem (stakeholders), kot so zaposleni, investitorji, kupci, dobavitelji, itd. (Keasey, Wright, 1997, str. 2).

Večina avtorjev na prvo mesto običajno postavlja skupino kontrolnih ali nadzornih odločitev. Namen nadzora managementa je ugotoviti, ali le-ta ravna smotrno, v skladu z interesi lastnikov. Sam nadzor lahko poteka na dva načina. Prvi je, da upravljalci ob zaključku poslovnega leta na podlagi poročila o poslovanju presodijo uspešnost poslovanja in s tem managementa. V ta namen zaključno poročilo običajno preverijo revizorji. Z revizijo preverjeno poročilo o poslovanju je osnova za presojo. Druga možnost pa je tvornejša vloga upravljalcev, ki že sproti nadzorujejo pomembnejše odločitve managerjev, ne le njihovih posledic. Managerji dajejo pomembnejše predloge v potrditev upravljalcem. Prav zato, ker je poudarek predvsem na nadzorni vlogi upravljanja, so v nemških podjetjih upravni odbori poimenovani nadzorni sveti. Druga skupina nalog, ki jo pogosto opravljajo ustrezni upravljalški organi, je usmerjanje podjetja. V to skupino nalog spada predlaganje ali vsaj tesno sodelovanje z managerji pri predlaganju ciljev poslovanja, dolgoročnejših strateških odločitev, večjih investicij in podobno. Tretja, razmeroma redka skupina nalog, ki jih prevzame upravljanje, je management podjetja v krizi. Kadar podjetje zaide v hude težave in upravljalci odslovijo najvišji management, ne najdejo pa še novega, lahko prevzamejo začasni management podjetja. Zadnjo skupino nalog ali odločitev upravljanja lahko strnemo pod imenom servisnih dejavnosti. Sem spadajo zlasti odnosi z javnostjo, povezovanje z drugimi podjetji ter pridobivanje na pomembnosti podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 44).

V današnjem času je pomembno, kako upravljanje varuje interese lastnikov oziroma kako ravnatelji koordinirajo poslovne aktivnosti na najbolj učinkovit način, medtem ko si prizadevajo zadostiti ciljem in izvrševanju politike podjetja, ki so jo načrtali usmerjevalci. Do problema pride v primerih, ko je ravnateljem dana prevelika avtonomija, tako da lahko izkoristijo obstoječe znanje in izkušnje v vseh svojih razsežnostih, »pozabijo« pa upoštevati interes lastnikov. Po drugi strani preveč kontrolirani ravnatelji ne morejo polno izkoristiti vsega, kar znajo. Kako torej doseči, da bo ravnatelj izbral rešitev, ki bo hkrati v interesu lastnika obenem pa najboljša v očeh ravnateljev (Rozman, 2000, str. 100-101).

V prejšnjem desetletju se je zanimanje za upravljanje gospodarskih družb močno povečalo. K temu je prispevalo prizadevanje za še bolj neoviran pretok kapitala, blaga in dela, povečan pomen in razpršenost delničarstva, prevzemi in spojitve družb, predvsem pa zavest, da slab sistem upravljanja vodi v neučinkovito uporabo virov, slabi konkurenčne možnosti in zato zavira ustvarjanje dobičkov in gospodarski razvoj (Bajuk, 2007, str. 138).

1.1.2. RAVNANJE

Druga organizacijska funkcija, funkcija ravnanja, se izoblikuje iz upravljanja zaradi velikega števila lastnikov ter zahtevanega usklajevanja številnih in kompleksnih nalog v podjetju. Lastniki niso več kos usklajevanju teh nalog in se iz podjetja umaknejo. Za opravljanje ravnalne funkcije najamejo posebne strokovnjake, ravnatelje, in jih plačujejo za izvrševanje politike in ciljev upravljanja (Žnidaršič, 2006, str. 11).

Osebe, ki v imenu lastnikov podjetja vodijo podjetje, torej opravljajo funkcijo ravnanja. Pri tem njihovo delo ne zajema neposrednega dela, pač pa zgolj skrbijo, da delo poteka skladno z zahtevami lastnikov podjetja. Običajno funkcijo ravnanja opravljajo ravnatelji, ki so za tovrstno delo ustrezno strokovno usposobljeni ter so za uspešno poslovanje podjetja tudi odgovorni.

Ravnanje je po Lipovcu organizacijska funkcija in proces,

- ki omogoča, da – zaradi tehnične delitve dela – ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja);
- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja) in
- ki to svojo nalogo izvaja ob pomoči drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja) (Lipovec, 1987, str. 134).

Prvi del definicije je popolnoma tehnične narave. Ravnanje opredeljuje s tehnične strani kot nujnost, ki je naravna posledica tehnične delitve dela. Drugi del je družbeno-ekonomski. Opredeljuje razmerje med upravljanjem in ravnanjem in s tem družbeno določenost ravnalne funkcije, ki jo z organizacijskega vidika prejema od upravljanja. Tretji del je procesni del definicije ravnanja. Pojasnjuje vlogo ravnanja kot funkcijo in proces, katerega

naloga je planirati, delegirati, uresničevati, kontrolirati in planirati. Ravnanje je le del sicer enotnega upravljalno-ravnalnega procesa (Lipovec, 1987, str. 135).

Ravnateljstvo se odraža v usklajevanju dela v celotno nalogo, s ciljem doseganja čim večje uspešnosti podjetja. Struktura ravnanja je sestav različnih razmerij, ki se vzpostavijo med ljudmi v funkciji ravnanja.

Strukturo ravnalne funkcije tvorijo:

- sestav razmerij zadolžitev
- sestav razmerij odgovornosti
- sestav razmerij oblasti
- sestav razmerij v komuniciranju (Lipovec, 1987, str. 135).

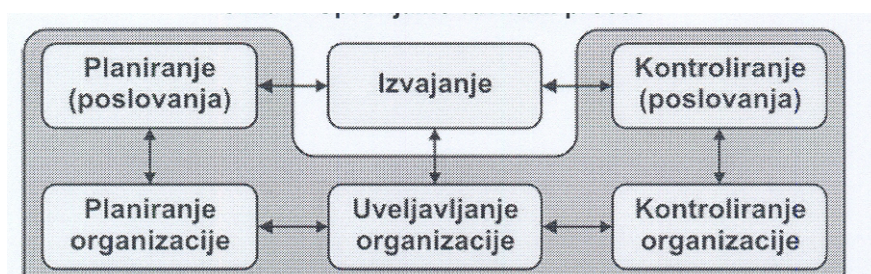
Bistvena lastnost strukture ravnalne funkcije je hierarhičnost, kar je jasno razvidno predvsem v večjih podjetjih.

1.2. Upravljalno-ravnalni procesi

Organizacijski proces je formalni proces zagotavljanja interesov lastnikov. Tako v zavestno usmerjenem delovnem procesu nastopajo planiranje, izvedba in kontrola, pri čemer sta planiranje in kontrola funkciji ravnanja (zagotavljanja smotrnosti), sama izvedba pa je v podjetju njegovo poslovanje (Rozman, 2000, str. 12).

Glede na to, da se procesa planiranja in kontroliranja poslovanja nanašata na uspešnost celotnega poslovanja, sta z vidika teme specialističnega dela za nas bolj zanimiva, ostalih procesov, razvidnih iz spodaj prikazane Slike 1, pa v tem delu ne bomo podrobneje prikazovali.

Slika 1: Upravljalno-ravnalni proces



Planiranje, izvedba in kontrola so kot vsebina delovnih procesov vedno vezani na obliko. Delovna opravila, ki morajo biti izvedena, povežemo v delovne naloge in te dodelimo delovnim mestom in s tem zaposlenim. Delovna mesta povežemo v oddelke, te v večje enote in te nazadnje v podjetje. Ljudje imajo določene zadolžitve, odgovornost in avtoriteto. Opisanemu določanju razmerij med ljudmi in širše strukture v podjetju oziroma vzpostavljanju le-te, pravimo organiziranje. Organiziranje je dajanje oblike vsebini (Rozman, 2000, str. 13).

Funkcije ravnanja: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola se med seboj prepletajo in so glede na raven, pa tudi glede na okoliščine, različno poudarjene. Na višjih ravneh prevladujeta zlasti planiranje in organiziranje, na nižjih zlasti vodenje, torej odnosi s podrejenimi. Upravljanje in ravnanje tako v podjetju obsega planiranje (poslovanja in organizacije), uveljavljanje organizacije ali vodenje v širšem smislu in kontrolo (poslovanja in organizacije) (Rozman, 2000, str. 13). Lipovec pa planiranja in kontrole ne razume le kot planiranje in kontrolo poslovanja, marveč tudi kot planiranje in kontrolo organizacije, ki zagotavlja poslovanje, npr. planiranje in kontrolo organizacijske strukture, ali pa planiranje planiranja in kontrole in podobno. Avtor namesto vodenja vključi sicer ustrezno dejavnost, ki jo poimenuje uveljavljanje in ki obsega vodenje, obenem pa še funkcijo kadrovanja (Rozman, Kovač, Koletnik, 2003, str. 73).

S planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem organizacije zagotavljamo uspešno poslovanje na racionalen način, pri čemer je ta del upravljalno-ravnalnega procesa povezan s posamezniki in ne s celotnim poslovanjem organizacije.

Proces planiranja v podjetju z ekonomskega vidika pomeni predvsem določanje ciljev poslovanja. Temeljni cilj poslovanja je v planu merilo za odločitve o celotnem poslovanju, npr. za asortimajske, investicijske in podobne odločitve. Zato ima temeljno merilo posebno mesto v planiranju kot zbirni plan vseh predvidenih odločitev in kot nadzor vseh dejanskih odločitev s prikazom bilance uspeha in bilance premoženja podjetja. V zvezi s tem se kaže kot posledica odločitev in s tem pokaže ustreznost predvidenega plana.

Vodenje je sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Vodenje pa je povezano z lastnostmi in ravnanjem vodij, s spodbujanjem sodelavcev in s komuniciranjem.

Proces kontrole pričenja z ugotovitvijo izvedbe, nadaljuje v primerjavi izvedbe s planom, ugotavlja odstopanja, postavlja diagnozo (vzrokov) odstopanj s tem, da ugotavlja vzroke, ki so odstopanja povzročili, in predlaga ukrepe, da bi se zamišljeno v čim večji meri izvedlo, ali pa spremeni zamisel. Kontrola je neprestano odločanje z namenom izvedbe plana. Za kontrolo je bistveno, da odstopanja ne more preprečiti.

Planiranje in nadziranje sta odločitvena in usklajevalna procesa in se med seboj in z izvedbo nenehno prepletata. Planiranje in kontrola poslovanje se deli na dolgoročno strateško planiranje in kontroliranje ter na kratkoročno (taktično) planiranje in kontroliranje. Pri tem velja za pomembnejše strateško planiranje in posledično kontrola njegovega izvajanja, saj usmerja podjetje v prihodnost. Šele postavljena v medsebojni odnos in v odnos z izvedbo dobita obe managerski funkciji svojo vlogo kot planiranje in kontrola. Gledano razvojno in z vidika višjih ravni v podjetju je bolj uveljavljeno planiranje; nižje ravni managementa in obenem gledano kratkoročno, bolj poudarjajo kontrolo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 256). Zato sta planiranje in kontrola celotnega poslovanja bistvena elementa upravljanja.

Mejo med odločitvami upravljanja in ravnanja, kakor tudi mejo med upravljanjem in ravnanjem, določa ustrezen zakon ali drug akt, največkrat pa je opredeljena na oba načina. Dejstvo, da govorimo o dveh organizacijskih funkcijah in le o enotnem upravljalno-ravnalnem procesu je na prvi pogled videti kot nasprotje. V resnici je strjen organizacijski proces hkrati tudi enoten upravljalno-ravnalni proces, v katerem se obe funkciji dopolnjujeta in medsebojno podpirata (Mihelčič, 1994, str. 60).

Zaradi neprestane prisotnosti odločanja v upravljalno-ravnalnem procesu se vprašanje odnosa oziroma razmejitve med upravljanjem in ravnanjem pogosto obravnava z vidika odločitev, ki so v pristojnosti ene in druge organizacijske funkcije. Pri tem prevladuje dokaj enotno, čeprav nikjer podrobno opisano mnenje, da v upravljanje sodijo le odločitve o celotnem poslovanju podjetja. To so predvsem odločitve v planiranju in nadzorovanju ali kontroliranju celotnega poslovanja, medtem ko sta organiziranje in vodenje prepuščena ravnateljem. Navedeni predstojniški funkciji pomenita

prehod iz planiranja in nadzorovanja poslovanja v planiranje, uveljavljanje in kontroliranje vlog zaposlenih in razmerij med njimi. V samem procesu planiranja in kontroliranja ali nadzorovanja poslovanja so predvsem dolgoročne ali strateške odločitve tiste, ki sodijo v upravljanje. Z njimi se namreč določajo poti podjetij v prihodnost in s tem njihovo uspešnost, medtem ko se s taktičnimi odločitvami išče predvsem učinkovitost na izbrani poti (Rozman, 2002, str. 154).

Razmejitev med funkcijama omogoča ekonomski kriterij, na podlagi katere nosilce funkcij v podjetju razdelimo na tiste, ki so zaposleni v podjetju in na lastnike oziroma upravljalce, ki praviloma niso zaposleni in ne dobijo plače. Lastniki so nosilci upravljanja, ravnanje pa opravlja specializirana delovna sila, ki je za svoje delo plačana. Ravnanje je že po definiciji zaupniška funkcija upravljanja, od katerega dobi oblast. Delovati mora tako, da bodo doseženi interesi lastnikov. Vendar je potrebno poudariti, da je danes tudi funkcija upravljanja vse bolj prenesena z lastnikov na organe podjetja (Žnidaršič, 2006, str. 15).

1.3. Struktura upravljanja

1.3.1. OPREDELITEV

Upravljanje kapitalskih družb nam na nivoju posamezne družbe pove, kako so v tej družbi urejeni odnosi med delničarji, organom nadzora, poslovodstvom, deležniki družbe in drugimi pomembnimi zunanjimi skupinami ali institucijami (Bajuk, 2007, str. 151). Gre pravzaprav za aktivnosti, ki jih posamična družba izvaja, da bi povečala svojo konkurenčnost. Kakovosten model upravljanja družb namreč pozitivno vpliva na konkurenčnost le-teh, posledično pa tudi na ceno delnic. Vsled tega je za družbe, ki delujejo na trgu, usodnega pomena izguba zaupanja investitorjev, če ti precenijo, da način upravljanja družbe ogroža njihov primarni interes – stabilno in zanesljivo družbo ter doseganje maksimalnega možnega dobička v prihodnosti.

Nosilec gospodarjenja pa je popolnoma in neposredno tudi nosilec upravljanja stvarno samo v individualni drobni lastnini. Brž ko pa se začno individualni lastniki združevati, s čimer nastaja nova oblika lastnine in njej ustrezna nova oblika upravljanja, se začne nosilec gospodarjenja – nosilec

upravljanja strukturirati (Lipovec, 1987, str. 196). Upravljanje podjetij se pogosto opredeljuje kot področje, ki se ukvarja s strukturo in delovanjem odborov direktorjev ali pravicami in prednostmi delničarjev v procesu odločanja (Peklar, 2003, str. 21). Predvsem moramo razumeti, da različni modeli upravljanja izhajajo iz različnih kulturnih okolij. Način upravljanja konkretnih družb namreč ni odvisen samo od pravnega okvira ali modela trga kapitala, temveč tudi od mnogih drugih vplivov okolja.

V primerjalni korporacijski zakonodaja je razvitih več različnih struktur upravljanja, pri čemer jih večinoma ločujemo na anglo-ameriški (enotirni) ter nemški (dvotirni) model upravljanja.

Modeli upravljanja podjetij se v posameznih državah razlikujejo glede na pomen, ki ga podjetja pripisujejo posameznim interesnim skupinam v podjetju, glede na razvitost trga kapitala in koncentracijo lastništva, glede na pravni sistem in druge dejavnike (moralne norme, tradicija, kultura, itd.).

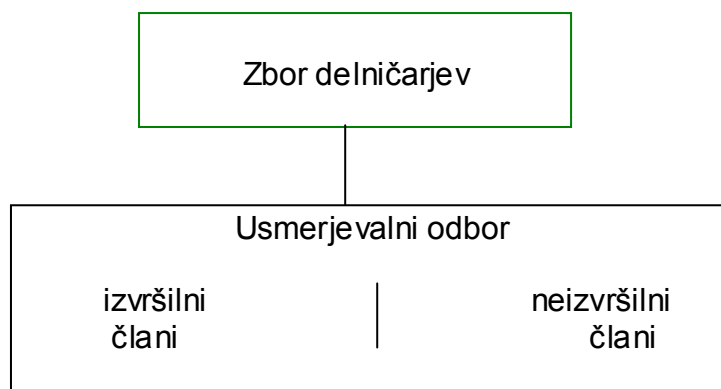
1.3.2. ENOTIRNI (ANGLO-AMERIŠKI) MODEL UPRAVLJANJA

Enotirni model upravljanja, prikazan v sliki 2, je model upravljanja delniške družbe z enim samim organom, usmerjevalnim odborom. V njem sta združeni nadzorna in usmerjevalna funkcija. Enotirni model upravljanja, ki ga imenujemo tudi anglo-ameriški model, je značilen za Veliko Britanijo in ZDA, povzele pa so ga mnoge druge države, kot so Francija, Švica, Belgija, Finska, Italija, Grčija, Luksemburg, Portugalska, Španija in Švedska. Družbe v Belgiji, na Finskem, v Franciji, Grčiji in na Portugalskem imajo lahko tudi dvotirni model, v Italiji in na Portugalskem pa je dodatno obvezen revizijski odbor.

Usmerjevalni odbor sestavljajo neizvršni in izvršni člani. Delitev vlog med izvršnimi in neizvršnimi člani usmerjevalnega odbora ostaja v grobem enaka delitvi odgovornosti med ravnatelji in nadzornim svetom v dvotirnem modelu upravljanja družb. Kljub temu pa se naloge in s tem odgovornosti članov usmerjevalnega odbora, ki jih nosijo neizvršni direktorji, širši zaradi dveh razlogov. Poleg gole nadzorstvene funkcije, ki jo neizvršni direktorji prvenstveno opravljajo, so ti kot člani usmerjevalnega odbora odgovorni tudi za strateško usmerjanje družbe.

Strukturo organov upravljanja v enotirnem modelu lahko razberemo tudi iz Slike 2, ki jo prikazujemo spodaj.

Slika 2: Struktura organov upravljanja v enotirnem modelu



Vir: Rozman, 2002, str. 155

Vloga neizvršnih članov je pretežno nadzorna in deloma svetovalna, izvršni člani pa neposredno sodelujejo v upravljanju in vodenju poslov družbe. V usmerjevalni odbor imajo pravico imenovati svoje predstavnike delničarji, pravico imenovanja svojega člana pa lahko izkoristijo tudi predstavniki delavcev. Člani usmerjevalnega odbora imajo obsežnejše pristojnosti v primerjavi z ločenimi funkcijami predstojništva in nadzornega sveta v dvotirnem modelu upravljanja. Opravljanje funkcije zato od njih zahteva intenzivnejše sodelovanje in tesnejše povezovanje s predstojništvom. Usmerjevalni odbor je pristojen za upravljanje in vodenje družbe ter njeno zastopanje v tistih delih, v katerih zastopanje ni preneseno na izvršne direktorje (kolikor so ti imenovani).

Usmerjevalni odbor (angl. Board of Directors) lahko za svoje delovanje oblikuje več komisij, izvrševanje poslovne politike pa prenese na izvršne direktorje (angl. Executive Directors) ter druge vodilne uslužbence (angl. Officers). Sestavljen je iz notranjih in zunanjih članov, ki nadzorujejo in usmerjajo poslovanje podjetja. Moč usmerjevalnega odbora je določena z zakonom posamezne države, ki je navadno pretežno utrjevalna in preprečevalna, pri čemer pogosto omejuje uresničevanje moči predstojništva. S tega vidika je usmerjevalni odbor podoben nadzornemu

svetu v nemškem modelu upravljanja, a z razliko, da so v odboru zastopani tudi ravnatelji.

Kot že povedano, v korporacijskem pravu anglosaških držav, kjer je uveljavljen enotirni model upravljanja, nadzornega sveta s takšno vlogo, ko ga ima v germanskem pravnem sistemu, ne poznajo. Sicer v družbah obstajajo kontrolni organi, ki pa jih ni moč neposredno primerjati z nadzornimi sveti po vzoru dvotirnega modela. Namesto njih so namreč uveljavljene kontrolne komisije, ki lahko sodelujejo z notranjimi ali zunanjimi revizorji ali celo predstavljajo organ notranje kontrole. Te so neke vrste izvršilno telo usmerjevalnega odbora, ki kontrolira delo izvršnih direktorjev. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je bilo pogosto zaslediti razmišljanja različnih avtorjev, da je združitev nadzora in upravljanja v enem samem organu družbe prednost, saj družba na ta način postane hitrejša, bolj prilagodljiva in konkurenčna. Hkrati s tem pa se je po drugi strani izpostavil problem neodvisnosti in samostojnosti nadzornega dela organa. V tem smislu je bilo po izbruhu večih finančnih afer po svetu zaslediti premik razmišljanj v smer dvotirnosti ali vsaj jasnejše razmejitve pristojnosti. Za javne delniške družbe, ki imajo vpeljan enotirni model upravljanja, je obvezen takšen sistem, v katerem je jasna razmejitev med nadzorom (neizvršni člani) in poslovođenjem (izvršni direktorji). Poleg delitve na izvršne in neizvršne direktorje je treba posebej omeniti delitev na notranje in zunanje direktorje. Priporočilo EU pa terja, da mora usmerjevalni odbor vključevati tudi zadostno število neizvršnih direktorjev, ki v družbi opravljajo nadzorne funkcije in v njej niso zaposleni. To so tako imenovani neodvisni direktorji. Notranji direktorji so torej osebe, ki so povezane z družbo, v kateri opravljajo funkcijo direktorja. Zunanji direktorji pa so osebe, ki te povezave nimajo, oziroma vsaj nimajo neposredne povezave.

1.3.3. DVOTIRNI (NEMŠKI) MODEL UPRAVLJANJA

Nemški oz. dvotirni model upravljanja je v uporabi v Nemčiji, Avstriji, na Danskem, Nizozemskem ter izbirno v Franciji, Grčiji, Belgiji, na Finskem, Portugalskem, pa tudi v Sloveniji.

Skupščina je najvišji organ upravljanja delniške družbe, v kateri delničarji praviloma uresničujejo svoje pravice v zadevah družbe. Skupščina odloča o temeljnih vprašanjih družbe, ki se nanašajo na razvojna vprašanja ter na določena organizacijska in statusna vprašanja, ki se nanašajo na strukturo in

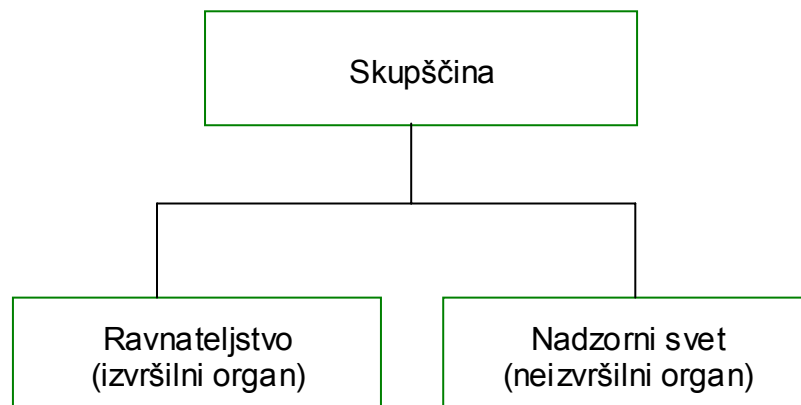
delovanje družbe. Skupščina ne odloča o vprašanih rednega poslovanja ter vsakdanjega vodenja tekočih poslov.

V nasprotju z nadzornim svetom, ki je organ skupnega interesa družbe, je skupščina tipičen organ, v katerem se uveljavljajo individualni interesi delničarjev, ki so si lahko povsem nasprotni. Skupščina lahko izreče nezaupnico ravnateljstvu, vendar ga sama ne more odpoklicati, ta funkcija je namreč v pristojnosti nadzornega sveta. Ravno tako delničarji po zakonu nimajo pravice vpogleda v poslovne knjige in preverbe ustreznega poslovanja družbe, čeprav imajo pravico biti obveščeni o vseh zadevah družbe, ki so potrebne za presojo odločanja na skupščini družbe.

V dvotirnem modelu imenuje ravnateljstvo nadzorni svet. Glavna funkcija in pristojnost ravnateljstva je vodenje poslov, hkrati pa tudi zastopanje in predstavljanje podjetja navzven. Z vidika ravnanja nastopa ravnateljstvo kot nosilec interesov podjetja, ki jih zastopa pred interesi lastnikov, obenem pa je tudi zastopnik interesov celotnega podjetja napram tretjim osebam.

Strukturo organov upravljanja v dvotirnem modelu je moč razbrati iz Slike 3.

Slika 3: Struktura organov upravljanja v dvotirnem modelu



Vir: Rozman, 2002, str. 155

Dvotirni sistem nadzora omogoča neodvisnejši nadzor, vendar ga nikakor sam po sebi ne zagotavlja. Nadzorniki so seveda dosti bolj neodvisni kot v enotirnem sistemu, vendar so slabše obveščeni o zadevah družbe. Dejstvo je, da so nekateri nadzorni sveti dosti neučinkovitejši pri svojem nadziranju kot nekateri odbori direktorjev (Bajuk, Kostrevec, Podbevšek, 2003, str. 13).

Aste navaja naslednje prednosti in slabosti dvotirnega modela:

⇒ Prednosti:

- jasno določene pristojnosti in obveznosti uprave (ločnica med upravo in nadzornim svetom jasno opredeljuje naloge obeh organov in dopušča nadzornemu svetu boljši pregled nad vodenjem uprave),
- manjše število članov nadzornega sveta omogoča hitrejše sprejemanje odločitev, dvotirni model omogoča »netradicionalnim« kandidatom, da se povzpnejo na mesto direktorjev in takšni direktorji navadno zagotavljajo preseganje klasičnih sporov med direktorji (gre za izpostavljanje kandidatov z ustreznim korporativno-strokovnim znanjem v nasprotju s kandidati, ki imajo strokovno izobrazbo iz elitnih šol in premorejo poslovne zveze),
- dvotirni model predstavlja dobro javno podobo korporacije, kar zagotavlja lažje pridobivanje tujega kapitala (javnost zazna pomen nadzora, ki ga izvaja nadzorni svet nad delovanjem uprave in tako je zaupanje možnih vlagateljev večje)

⇒ Slabosti:

- formalnost (problem poročanja direktorjev nadzornemu svetu),
- togost (uprava pogostokrat nasprotuje omejitveni naravi nadzornega sveta pri sprejemanju poslovnih odločitev),
- stroški (nadzorni svet, seje, sklici, preklici sestankov...),
- neravnotežje moči med obema organoma (Aste, 1999, str. 37).

Kritiki dvotirnega sistema upravljanja poudarjajo, da ločevanje nadzornega in poslovnega organa prinaša škodljive posledice v sistem upravljanja. Izpostavljajo zlasti preveliko ločevanje interesov članov obeh organov in križanje komunikacijskih poti med upravo in nadzornim svetom. Nadzorni svet se namreč v povprečju sestaja petkrat do šestkrat letno, kar pripelje do asimetrične porazdelitve informacij med upravo in nadzornim svetom. V taki situaciji pa je vprašljiva kakovost nadzora v družbi (Bajuk, 2007, str. 142).

1.3.4. PRIMERJAVA MODELOV UPRAVLJANJA

Njuna temeljna razlika je v tem, da se pri dvotirnem modelu (ki je v Sloveniji v tem času še najpogostejši) med delničarji kot lastniki ter ravnateljstvom kot poslovnim organom, oblikuje še vmesni nadzorni organ, ki prevzame

funkcijo delničarjev kot lastnikov pri imenovanju, nadzoru in odpoklicu ravnateljstva. Ta model se je uveljavil predvsem v nemškem delniškem pravu ter pravu nekaterih skandinavskih držav, enotirni model pa je uveljavljen pretežno v anglo-ameriškem modelu, pa tudi v romanskih in nekaterih drugih evropskih državah.

Lahko bi rekli, da enotirni model pri upravljanju pogosto upošteva le lastnike, medtem ko dvotirni model skoraj enakovredno vlogo daje tudi zaposlenim. Ker so v usmerjevalnem odboru tako ravnatelji podjetja kot tudi zunanji ravnatelji, sta možni večja enotnost in sodelovanje pri upravljanju podjetja. V dvotirnem modelu je nadzorni organ ločen od predstojništva, kar posledično vpliva na njegovo neodvisnost. Poleg tega so v nadzornih svetih poleg predstavnikov delničarjev pogosto tudi predstavniki delavcev, iz česar lahko sklepamo, da je dvotirni model bolj usmerjen k varovanju pravic vseh deležnikov kot enotirni. Usmerjevalni odbor je za razliko od nadzornega sveta izvorni nosilec poslovnih upravičenj v družbi, ki pa te svoje pristojnosti delegira na izvršne direktorje in predstojništvo družb ter si lahko posamezna poslovodna upravičenja pridrži.

V dvotirnem modelu sestavljata usmerjevalno strukturo delniške družbe poleg skupščine še dva organa, to sta ravnateljstvo in nadzorni svet, v enotirnem modelu pa ima družba namesto tega enoten usmerjevalni odbor, ki ga sestavljata dve vrsti članov, in sicer člani z izvršilnimi (poslovodnimi) in neizvršilnimi pooblastili. V dvotirnem modelu je funkcija vodenja in zastopanja družbe izvorna pristojnost ravnateljstva, v katero nadzorni svet po zakonu ne sme posegati. V enotirnem modelu pa je vodenje in zastopanje družbe izvorna pristojnost enotnega usmerjevalnega odbora, ki vodenje zaupa oziroma za vodenje interno pooblasti enega ali več izvršilnih članov usmerjevalnega odbora, pri čemer lahko to pooblastilo kadarkoli prekliče.

Enotirni model omogoča bistveno večji neposredni vpliv delničarjev na vodenje družbe preko neizvršnih članov usmerjevalnega odbora, ki lahko neposredno in aktivno sooblikujejo pomembnejše predstojniške poslovne odločitve, kot to velja za dvotirni model. V dvotirnem modelu je namreč članom nadzornega sveta zakonsko prepovedano neposredno poseganje v vodenje družbe. Ravnateljstvo v dvotirnem modelu je tako bistveno bolj samostojno, z večjimi pooblastili in pri odločanju bolj neodvisno od delničarjev kot izvršni člani usmerjevalnega odbora v enotirnem modelu, ki so bolj ali

manj le v položaju operativnih izvrševalcev poslovne politike usmerjevalnega odbora kot organa.

Razlike med enotirnim in dvotirnim modelom upravljanja so dokaj očitne predvsem, če primerjamo delovanje usmerjevalnega odbora in nadzornega sveta. Glede na sprejemanje odločitev je glavna razlika med obema modeloma v tem, da usmerjevalni odbor v enotirnem modelu upravljanja sprejema tako odločitve glede nadzora, kot tudi strateške in predstojniške odločitve. V dvotirnem modelu pa je vloga lastnikov in njihovih predstavnikov bistveno manjša, ker nadzorni svet sprejema le odločitve o nadzoru.

Vsebinsko pomembne razlike med enotirnim in dvotirnim modelom upravljanja so v resnici bistveno manjše kot se morda zdi na prvi pogled. Teorija in praksa upravljanja družb v svetu namreč nesporno ugotavljata vse bolj izrazit pojav t.i. konvergence (približevanja) med obema modeloma, zaradi česar so meje med njima vse bolj zabrisane, razlike pa vse manj bistvene. Oba modela upravljanja drug od drugega prevzemata številne ključne »pozitivne« elemente in se tako vsebinsko med seboj vse bolj približujeta v iskanjih čim bolj učinkovitega modela upravljanja, razlike med njima pa postajajo vse bolj tehnično-organizacijske in vse manj tudi resnično vsebinske narave. Odločitev za izbiro enega ali drugega modela, če jo zakonodaja dopušča, je tako v glavnem odvisna predvsem od takšne ali drugačne strukture lastništva družb in s tem pogojenega interesa konkretnih lastnikov glede načina njihovega vpliva na upravljanje, pri čemer načeloma velja, da je enotirni model upravljanja lahko ustrežnejši v primeru bolj koncentriranega, dvotirni pa v primeru bolj razpršenega lastništva družb.

Ne moremo trditi, kateri model je boljši, prav tako ne moremo trditi, da so problemi, s katerima se modela ukvarjata, različni in neprimerljivi. Danes namreč ni mogoče določiti nekega modela upravljanja kot optimalnega, saj različnosti pravnih sistemov, gospodarskih in družbeno-zgodovinskih odnosov ter kulture pogojujejo prilagojene in individualne modele upravljanja v podjetjih.

1.4. Vloga nadzornega sveta

Večina avtorjev, ki raziskuje predmetno področje, se strinja, da je vloga nadzornih svetov kontroliranje. Tisto, o čemer se redko – če sploh in z redkimi

izjemami – razpravlja in ni jasno ter eksplicitno določeno, je, ali kontroliranje pomeni nadzor rezultatov poslovanja ali nadzorovanje posamičnih sprejetih odločitev uprave. Ravno tako so večinoma soglasni, naj se nadzorni sveti ne bi vmešavali v vodenje poslov ter naj ne bi smeli biti vključeni v operativne in taktične odločitve. Ostaja pa odprto vprašanje: ali bi morali sodelovati pri sprejemanju taktičnih odločitev ali pa naj bi o njih zgolj razpravljali; ponovno samo o kontroliranju rezultatov ali tudi o nadzoru odločitev (Rozman, 2006, str. 110-111).

Kot temeljne pristojnosti nadzornega sveta lahko štejemo predvsem:

- imenovanje in odpoklic ravnateljstva
- nadzor vodenja poslov družbe
- pregled in preverjanje knjig in dokumentacije družbe
- postavljanje vprašanj in dajanje zahtev po poročilih ravnateljstva
- določitev vsebine pogodbe s člani ravnateljstva
- dajanje soglasij k posameznim poslom ravnateljstva

Nadzorni organ je v vseh evropskih pravnih sistemih kolektivni organ. Kolektivnost se kaže v:

- procesu sprejemanja odločitev ob sodelovanju vseh članov
- neobstoju ločenih pristojnosti odločanja posameznih članov v imenu ali namesto nadzornega organa in
- v solidarni odgovornosti vseh članov napram družbi ali tretjim osebam (Bajuk, Kostrevec, Podbevšek, 2003, str. 75).

Nadzorni svet ima v dvotirnem modelu predvsem nadzorno vlogo, ki jo v večji meri uresničuje z nadziranjem doseženih poslovnih rezultatov. Pri sprejemanju strateških odločitev lahko oblikuje svoje predloge, ki pa jih ravnateljstvo upošteva po lastni presoji. Dvotirni model predvideva oblikovanje dveh teles: nadzornega sveta in ravnateljstva. Nadzorni svet zgolj opravlja nadzor, njegova usmerjevalna funkcija je manj pomembna. Njegova moč izhaja iz dejstva, da kontrolira ravnateljstvo ter ga lahko imenuje ali razreši. Obstaja namreč nevarnost, da bo ravnateljstvo odločalo v korist svojih lastnih interesov. Po drugi strani pa nadzorni svet kontrolira zgolj posledice odločitev ravnateljstva ali poslovne rezultate. Posledica tovrstnega kontroliranja je, da je morda prepozno, da bi lahko nadzorni svet ukrepal pravočasno. V Sloveniji so nadzorni sveti pretežno vključeni v strateške odločitve ter manj v kontrole poslovnih rezultatov (Rozman, 2006, str. 108).

Da bi nadzorni svet lahko sodil o poslovanju podjetja, mora dobivati razna poročila o poslovanju in druge informacije. Tako potrebuje za izvajanje nadzorne funkcije naslednje informacije:

- poročilo o načrtovani poslovni politiki in drugih načelnih vprašanih poslovanja,
- informacije o donosnosti podjetja,
- računovodske informacije o prometu in finančnem stanju podjetja
- posli, ki lahko pomembno vplivajo na donosnost ali plačilno sposobnost podjetja, in druga vprašanja, pomembna za podjetje (Kavčič, 1996, str. 205).

Odločitve, ki jih sprejema nadzorni svet, lahko razdelimo na tri glavna področja:

- personalne odločitve – imenovanje in odpoklic članov uprave, odločanje o dajanju posojil uprave in prokuristom, pogodbe s člani nadzornega sveta, zastopanje družbe;
- nadzor nad poslovanjem družbe – temeljne določbe, soodločanje o delitvi dobička, sklep o pogojnem povečanju osnovnega kapitala;
- pristojnosti v zvezi s skupščino: sklic skupščine, poročilo uprave, mnenje k letnemu poročilu uprave, udeležba na sejah skupščine, ničnost in izpodbojnost sklepa skupščine, spremembe statuta (Kavčič, 1996, str. 204).

Med pristojnostmi, povezanimi z nadzorom nad vodenjem poslov, bi lahko razpoznali tudi svetovalno vlogo nadzornega sveta. V okviru te lahko izreka mnenje o odločitvah ravnateljstva. Pri tem poskuša z vprašanji ugotoviti, ali je ravnateljstvo pripravilo ustrezne odločitve in ali jih zna utemeljiti in izvesti. Izrekanje mnenja o odločitvah ima tako povsem drugačno vlogo kot njihovo sprejemanje in potrjevanje. Kljub temu pa s svetovanjem upravi lahko nadzorni svet vpliva na poslovno politiko družbe in s tem na bodoče rezultate (Žnidaršič, 2006, str. 31).

Funkcijo in pomen nadzornega sveta lahko opredelimo že iz njegovega poimenovanja, torej nadzorstvo nad vodenjem družbe. V germanskem pravnem sistemu, ki je pravzaprav tudi izumitelj nadzornega sveta, se ta imenuje Aufsichtsrat, anglosaški pravni sistem pa ga poimenuje Supervisory Board. Glavna funkcija nadzornega sveta je nadzorstvo nad vodenjem družbe. Pri tem nadzorni svet ni samo kontrolni organ, pač pa mu zakon daje tudi druge pristojnosti. Med njimi je gotovo najpomembnejša pravica, da

nadzorni svet imenuje in odstavlja ravnateljstvo. Lahko rečemo, da težišče delovanja nadzornih svetov predstavlja varovanje družbinih interesov.

Pri nadzoru poslovanja družbe je pomembno, da se opravlja stalno in kontinuirano skozi celo poslovno leto in da zajema vsa področja vodenja poslov družbe. Nadzorstvena funkcija nadzornega sveta se nanaša samo na delovanje predstojništva, ne pa tudi na delovanje ostalih vodstvenih delavcev in zaposlenih v družbi.

Delo nadzornega sveta in njegovih članov v praksi ne more in ne sme temeljiti le na spoštovanju zakonsko predpisanih okvirov, temveč mora pri svojem delu upoštevati dodatna načela in rešitve dobre prakse. Slednje morajo biti oblikovane in izvajane glede na specifične potrebe posamezne družbe, njenega okolja, lastnosti deležnikov ter sposobnostih in lastnosti članov organov upravljanja.

1.4.1. SESTAVA NADZORNEGA SVETA

Nadzorni svet je vedno kolegijski organ in ga sestavljajo najmanj trije člani. Imenovani so za obdobje, določeno v statutu, ki ne sme biti daljše od šestih let, z možnostjo ponovnega imenovanja. Za delo nadzornega sveta je najpomembnejši predsednik nadzornega sveta, ki ga praviloma izvoli nadzorni svet sam ter med drugim skrbi za stalno zvezo z ravnateljstvom in se načeloma bolj angažira pri delu v družbi kot ostali člani. Pri nas pa se v nadzornem svetu družbe pojavlja dodaten nosilec interesov, to so predstavniki delavcev v nadzornem svetu. Z vključitvijo delavcev v nadzorni svet se priznava določeno vlogo pri upravljanju ne samo lastnikom, temveč tudi zaposlenim v podjetju, kot eni izmed različnih interesnih skupin v podjetju.

Člani managementa in nadzornih organov morajo v okviru svojih zadolžitev ravnati odgovorno in skrbno. Odgovornost članov posameznih upravljalnih organov je opredeljena v kodeksih, pri čemer je zlasti zanimiva razlika med kodeksi, katerih namen je zaščita interesov delničarjev, in kodeksi, katerih namen je povečati kakovost delovanja nadzornih organov. Prvi določajo delovanje družbe v korist delničarjem, drugi pa v korist družbe same. Določitev temeljnega interesa je odvisna od razmerja moči med delničarji in deležniki oziroma od razmerja med organi in lastniki v posamezni družbi (Rozman, 2002, str. 161).

Organ nadzora predstavlja organ upravljanja kapitalne družbe. V smislu upravljanja družb je njegova vloga podpora in izvajanje nadzora nad delom ravnateljstva ter njeno motiviranje. Je nosilec dveh ključnih mehanizmov upravljanja družb. Kakovostno delo članov organov nadzora in posledično kakovostno delovanje nadzornega sveta ali upravnega odbora kot organa upravljanja je odvisno od poznavanja pravne, ekonomske in drugih bistvenih strok. Prav tako je pomembno poznavanje principov delovanja kapitalnih družb in delovanja organov upravljanja v njihovem okviru. Zadnje, a ne nepomembno, je poznavanje razlik med različnimi pravnimi in gospodarsko ekonomskimi okolji in z njimi povezani različni sistemi delovanja sistemov upravljanja kapitalnih družb (Bajuk, 2007, str. 154).

Nadzorni svet naj praviloma ne bi bil sestavljen iz delničarjev, temveč iz posameznikov, ki nimajo interesov pri delovanju družbe. Članom mora biti primaren skupni cilj družbe in, v povezavi z njim, interes podjetja.

Člani nadzornega sveta so med seboj enaki v vseh pravicah in obveznostih. Posebne pravice in obveznosti zakon namreč predpisuje samo za predsednika nadzornega sveta. Enotnega merila za določanje števila članov nadzornih svetov ni. Splošno pravilo je, da mora biti število članov znotraj zakonsko določenega minimuma in maksimuma takšno, da je omogočeno kakovostno in ažurno delo nadzornega sveta. V praksi je lahko problematično tako preveliko, kot premajhno število članov nadzornega sveta. Preveliko zaradi oteženega kakovostnega dela, premajhno pa zaradi možnosti strokovno prešibke skupine.

Kdo je lahko član nadzornega sveta, ZGD-1 določa v 255. in 273. členu. Kriteriji za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov pa dodatno k zakonski ureditvi dodajajo še nekaj priporočil v obliki kriterijev, ki naj bi jih izpolnjevali člani nadzornih svetov, in sicer: osebna integriteta, najmanj višja in praviloma visoka strokovna izobrazba, najmanj pet let ustreznih izkušenj s področja vodenja, organiziranja, raziskovanja ali upravljanja podjetij, celovito poslovno znanje in ustrezna strokovna znanja, sposobnost pri svojem delu in odločanju upoštevati predvsem interes družbe in temu podrediti morebitne drugačne osebne ali posamične interese, neobstoje ekonomske, osebne ali kakšne druge tesnejše povezanosti z družbo ali njeno upravo, neopravljanje nadzorstvenih, vodilnih ali predstojniških funkcij ali svetovalnih nalog za konkurenčne družbe, da niso večji delničarji ali družbeniki konkurenčnih družb, časovna razpoložljivost, sposobnost učinkovitega komuniciranja, pripravljenost na

nenehno izobraževanje in profesionalni razvoj (Kriteriji za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov, 2004, str. 1).

Ti kriteriji so v posameznih točkah sicer preostri za delavske predstavnike, ki so praviloma v družbi že zaposleni in zaradi tega ne morejo biti popolnoma ekonomsko in tudi drugače neodvisni od družbe in njenega ravnateljstva.

1.4.2. POMEN NADZIRANJA

Uspešno gospodarjenje podjetij je ključnega pomena v vsaki družbi. Zato je izjemno pomembna naloga nadzornega sveta nadzor uspešnosti poslovanja družbe. V danes najbolj razširjenem načinu gospodarjenja je temeljni cilj gospodarjenja podjetij stopnja dobička ali rentabilnosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 47). Stopnjo dobička opredelimo kot razmerje med dobičkom in kapitalom, pri čemer je stopnja dobička tem višja, čim manjši sta poraba in angažiranje sredstev ter čim višji so prihodki. Kolikor bi uspešnost podjetja lahko opredeljevali zgolj s stopnjo dobička, bi bila presoja uspešnosti obravnavanega podjetja enostavna. Vse več avtorjev, ki to področje preučuje, pa je mnenja, da stopnja rentabilnosti ni edino merilo, s katerim se presoja uspešnost družbe. Pomemben element, ki pridobiva na teži, je namreč tudi družbena odgovornost podjetja, saj lastništvo prinaša tudi določene družbene obveznosti.

Učinkovit nadzor pomeni doprinos k uspešnosti poslovanja nadzorovane družbe. Nadziranje ima v tržnem gospodarstvu zelo pomembno vlogo, saj podjetjem učinkovit nadzorni sistem koristi, ker pomaga dvigovati in utrjevati ugled podjetja. Razen tega predstojništvu pomaga pravočasno odkrivati slabosti v poslovanju in sprejemati pravočasne popravljalne odločitve, lastnikom kapitala pa zmanjšuje tveganje pri naložbah. Nadziranje pa ni zanimivo samo za notranje potrebe in predstojništvo podjetja, temveč tudi za zunanje, poslovne, državne in druge partnerje, ki želijo vedeti, ali podjetje posluje uspešno in preudarno. Zato v sodobnem tržnem gospodarstvu ni možno govoriti zgolj o notranjem, temveč tudi o zunanjem nadziranju.

Za člane nadzornega sveta velja stroga skrbnost vestnega in poštenega gospodarstvenika, strokovnjaka, poznavalca poslov, v zvezi s katerim opravlja nadzorstveno funkcijo.

Nadziranje kot proces, ki zagotavlja uresničitev planov s tem, da analizira odmike med doseženim in planiranim ter sproža potrebno ukrepanje za odpravljanje odklona, pomeni povratno (angl. feed-back) kontrolo. Kritika povratne kontrole opozarja, da potrebne informacije pri takšni kontroli prihajajo prepozno, zato priporoča tako imenovano vnaprejšnjo (angl. feed-forward) oziroma strateško kontrolo. Bistvo strateške kontrole je zgodnje odkrivanje in sporočanje »presenečenj«, ki nastajajo v okolju podjetja. Kot takšna je predvsem sredstvo za prilagajanje strateških planov spremenjenemu okolju. Prvenstveno mora spodbujati k izboljšanju procesov planiranja, šele ko se ti izkažejo za pravilne, pa se usmerja k izboljševanju procesov uresničevanja planiranega (Pučko, 1996, str. 340-341).

Namen strateške kontrole je namreč ugotoviti, ali glede na učinke sprejetih ukrepov podjetje še lahko zadrži prvotno strateško usmeritev. Spremljanje in kontrola je proces, v katerem spremljamo izvajanje načrtovanih aktivnosti v podjetju. Na osnovi ugotavljanja odklona med želenimi in uresničenimi rezultati se ugotavljajo ovire pri izvajanju strategij. Običajno pa zgolj primerjava s planom ni dovolj. V strateškem odločanju je namreč pomembna tudi primerjava s konkurenčnimi podjetji v panogi, kar se običajno opravi že v fazi planiranja, poleg tega je potrebno zbrane podatke primerjati s podatki drugih podjetij in podobno. V fazi primerjave se lahko odkrijejo pomembna odstopanja, ki niso nujno rezultat uspešnosti dela ravnateljstva, saj nanje lahko vplivajo tudi spremembe v okolju, kar mora nadzorni svet upoštevati pri oceni uspešnosti dela ravnateljstva. Da bi odstopanja pravočasno odkrili ter povzeli primerne ukrepe, tovrstno kontrolo izvaja že ravnateljstvo samo. Torej nadzorni svet ne nadzoruje izvedbe planiranega, pač pa ga s tem v zvezi zanima zgolj vloga ravnateljstva.

Za zagotovitev uspešnega uresničevanja izbrane strategije redno nadzorujemo in spremljamo uspešnost poslovanja. Na osnovi ugotovljenega lahko izvedemo ustrezne korektivne aktivnosti ali pa prilagodimo strategijo in strateške cilje novi situaciji. Meritve, ki jih izvajamo pri kontroli uresničevanja strategije, morajo biti izbrane in izvajane tako, da v resnici kažejo, ali podjetje deluje v pravi smeri.

Pri nas se je v preteklosti na nadziranje podjetij gledalo prej z negativnega kot s pozitivnega vidika. Velikokrat je temeljilo na argumentih moči, to je pooblastila, in premalo se je poudarjala sama koristnost nadziranja. Nadziranje je služilo predvsem za presojanje uresničevanja družbenih ciljev in

interesov, ki so se kazali v spoštovanju družbenih predpisov. Tako je bilo usmerjeno bolj v formalno kot v vsebinsko presojanje delovanja podjetja, kar je bilo neučinkovito in neuspešno. V razvitih državah je odnos do nadziranja veliko bolj pozitiven, saj podjetja in država vidijo v njem dober instrument za varovanje svojih interesov. Vodstva podjetij vidijo v njem pripomoček za učinkovito in uspešno ter likvidno poslovanje, saj jim omogoča pravočasno sprejemati usklajevalne ukrepe ter se tako izogibati neugodnim poslovnim situacijam. Lastniki kapitala vidijo v nadziranju pripomoček za varovanje naložbenih denarnih sredstev. Država ima interes za učinkovito nadziranje v podjetjih, ker pobira od njih davke in ne želi, da bi se jim kdo izognil.

Pomen nadzornega sveta se različno ocenjuje. Predvsem v nemški teoriji in praksi se že nekaj časa postavljajo vprašanja o potrebnosti nadzornega sveta, oziroma dvom o nujnosti oblikovanja nadzornega sveta v delniških družbah. Tako opazno tudi v nemško korporacijsko pravo prihajajo vplivi anglosaške pravne ureditve. Gre na eni strani za vprašanje ustreznega položaja glavnega delničarja, ki ne more uresničevati usmerjevalne funkcije, ne da bi o tem odločal vmesni organ, ki ga sam lahko le posredno in samo delno kontrolira. Na drugi strani pa je sporno vprašanje možnosti vključitve zaposlenih v usmerjevalno strukturo družbe, ki je izvedljiva le v okviru dvotirnega modela, medtem ko so v enotirnem modelu mogoči le določeni elementi participacije.

Medtem, ko je v anglo-ameriškem modelu z razpršenim lastništvom in razvitimi kapitalskimi trgi glavni problem upravljanja družb nasprotje interesov med ravnatelji in večinoma pasivnimi delničarji, je v državah, kjer je uveljavljeno dvotirno upravljanje z visoko koncentracijo lastništva, ena od pomembnih nalog nadzornega sveta tudi reševanje nasprotij interesov med manjšinskimi in večinskimi delničarji. Nadzorni svet tako pridobiva na pomembnosti v družbah z večjo razpršenostjo lastništva in manj aktivnimi delničarji ter v družbah, kjer prihaja do nasprotij interesov med posameznimi skupinami lastnikov.

Novejši evropski kodeksi upravljanja poudarjajo pomen delovanja nadzornega organa v korist delničarjev in družbe hkrati. Podobno dikcijo uporablja kodeks OECD Principles, ki dodaja še nujnost upoštevanja okolja ter socialnih standardov (Bajuk, Kostrevec, Podbevšek, 2003, str. 68-69).

1.4.3. VLOGA NADZORNEGA SVETA V SLOVENIJI

Temeljna vloga in naloga nadzornega sveta je nadzorovanje poslov družbe. Njegove pristojnosti so podrobneje urejene v Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1). Nadzorni svet je tako organ, ki skrbi za skupne interese družbe oziroma delničarjev. V načelih vladanja OECD 2004 je zapisano, da naj bi nadzorni svet preprečeval konflikte interesov in usklajeval zahteve vseh udeležencev v podjetju, pri tem pa obravnaval vse delničarje, tako kontrolne, kot manjšinske, enako. Skupni interes družbe se uresničuje v okviru skupnega cilja, ki je v splošnem maksimiranje vrednosti podjetja. Vendar je v praksi tako, da delničarji pogosto nimajo enakega cilja in tako nadzorni svet opravlja vlogo »arbitra« med interesi podjetja in družbe oziroma posameznim družbenikom.

Slovenski Zakon o gospodarskih družbah dodeljuje nadzornemu svetu več različnih vlog. Najbolj izrazita je vloga nadzora nad vodenjem poslov v družbi. Z nadzorno vlogo pa je v tesni povezavi tudi pristojnost ocenjevanja uspešnosti, imenovanja in razreševanja uprave. Zakon dodeljuje določeno mero pristojnosti tudi v zvezi z vodenjem poslov družbe, vendar je vloga nadzornega sveta pri odločanju o vodenju močno omejena, saj se nanaša zgolj na primere, ko gre za spore z upravo, v primeru izpodbojnih tožb delničarjev ter v primeru, ko uprava s tožbo izpodbija sklepe skupščine. V praksi pa si nadzorni sveti nemalokrat za svojo dolžnost jemljejo tudi potrjevanje pomembnejših odločitev uprave. Med pomembnejše odločitve štejejo večje naložbe v stalna sredstva, nakupe drugih podjetij ter večje spremembe, povezane s spremembami delnic oziroma kapitala (Douma, 1997, str. 613).

Kljub temu, da slovenski model upravljanja izhaja iz germanskega modela, pa obstajajo določene posebnosti, ki izhajajo iz nastanka slovenskih delniških družb – lastninskega preoblikovanja. Povzem germanskega modela je bil v Sloveniji v preteklosti uveljavljen pretežno zaradi dveh razlogov. Prvi razlog je tradicionalna odvisnost od drugih evropskih gospodarskih sistemov, drugi pa način dojemanja vloge gospodarske družbe pred lastninskim preoblikovanjem. Slovenski sistem upravljanja družb določata dve značilnosti; prva je vloga trga kapitala, ko družbe kapitala večinoma ne pridobivajo s pomočjo izdaje delnic na organiziranem trgu vrednostnih papirjev, temveč ga pridobivajo od bank v obliki posojil, druga pa je relativno koncentrirana povprečna delniška struktura. Glede na to, da je bila možnost vpeljave enotirnega modela upravljanja uzakonjena pred letom dni, v slovenskem prostoru še vedno prevladuje dvotirni model upravljanja z nadzornim svetom,

ki so tudi zaradi načina lastninskega preoblikovanja podjetij v današnjih delniških družbah zelo razširjeni.

Funkciji članstva v nadzornem svetu in ravnateljstvu sta nezdružljivi. Zakon o gospodarskih družbah sicer zelo podrobno ureja poslovanje nadzornega sveta, odločanje, udeležbo, sklic seje in drugo, vendar bomo le-to v nadaljevanju prikazali zgolj na kratko. Svoje odločitve nadzorni svet sprejema na sejah, enkrat letno pa ocenjuje delo ravnateljstva. Glasovanje članov nadzornega sveta znotraj nadzornega sveta poteka javno, vendar se podatki o tem, kako je posamezen član glasoval, ne smejo razkrivati javnosti. Nadzorni svet ne sme sodelovati pri aktivnem vodenju družbe, prav tako je ne more zastopati navzven. Določene pristojnosti pri vodenju poslov delniške družbe sicer ima, saj daje soglasje k opravljanju določenih poslov družbe, za katere je sicer pristojno ravnateljstvo. Prav tako ima nadzorni svet določene pristojnosti s področja poslovanja družbe, vendar le, kadar gre za razmerja do ravnateljstva družbe, torej tedaj, ko gre za spore z ravnateljstvom, v primeru izpodbojnih tožb delničarjev in v primeru, ko ravnateljstvo s tožbo izpodbija sklepe skupščine. Ravnateljstvo mora nadzornemu svetu redno poročati o zadevah, ki se nanašajo na poslovno politiko družbe, poteku poslov, prihodkih in dobičkonosnosti poslovanja ter drugih zadevah v povezavi s poslovanjem družbe. Nadzorni svet lahko od ravnateljstva kadarkoli zahteva informacije v zvezi z njegovim delovanjem, ki jih potrebuje za izvajanje nadzora.

Nadzorni organ ima pravico vpogleda tudi v podatke družbe, ki so zaupne narave. Nadzorni svet ali posamezen član nadzornega sveta lahko od ravnateljstva zahteva poročilo o določenih vprašanih, povezanih s poslovanjem družbe. Ravnateljstvo predloži poročilo nadzornemu svetu kot organu, ne samo članu, ki je poročilo zahteval. Kot rečeno, mora ravnateljstvo družbe o pomembnih poslovnih dogodkih nadzornemu svetu poročati vsaj enkrat v četrtletju, kar je pomemben (uzakonjen) prispevek k boljši kontroli dela ravnateljstva in bistven doprinos za delničarje obravnavane družbe.

ZGD-1 pa je v zvezi z delovanjem nadzornih svetov prinesel tudi pomembno novost. Določbe 279. in 280. člena namreč določajo imenovanje komisij nadzornega sveta, kot so revizijska komisija, komisija za imenovanja in komisija za prejemke. Revizijska komisija je opredeljena v skladu s Priporočili EU ter je sestavljena iz članov nadzornega sveta ter vsaj enega neodvisnega

strokovnjaka z računovodskega ali finančnega področja. Njene naloge so predvsem:

- nadzorovanje neoporečnosti finančnih informacij, ki jih posreduje družba
- nadzor nad delovanjem sistema obvladovanja tveganj, notranje revizije in sistema notranjih kontrol
- ocenjevanje sestave letnega poročila, vključno z oblikovanjem predloga za nadzorni svet
- sodelovanje pri določitvi pomembnejših področij revidiranja
- sodelovanje pri izbiri neodvisnega zunanje revizorja ter pripravi pogodbe med revizorjem in družbo
- spremljava neodvisnosti, nepristranskosti in učinkovitosti zunanjih revizorjev
- nadzor narave in obsega nerevizijskih storitev
- ter druge naloge, določene s statutom ali sklepom nadzornega sveta.

Pripomniti velja, da te komisije ne opravljajo dela nadzornega sveta, temveč le pripravljajo sklepe nadzornega sveta in skrbijo za njihovo izvršitev.

Ena pomembnejših novosti, ki jih je prinesel lani sprejeti ZGD-1, je omejitev članstva v nadzornih organih. Da bi se zagotovilo kvalitetnejše delo članov nadzornega sveta, zakon določa, da je lahko ista oseba član največ treh nadzornih svetov, kamor so všteta tudi članstva v nadzorne svete povezanih družb.

2. ČLANI NADZORNIH SVETOV

2.1. Zadolžitve članov nadzornih svetov

Nadziranje ima v tržnem gospodarstvu zelo pomembno vlogo, ker podjetjem učinkovit nadzorni sistem koristi, saj pomaga dvigovati in utrjevati ugled podjetja. Razen tega predstojništvu pomaga pravočasno odkrivati slabosti v poslovanju in sprejemati pravočasne popravilne odločitve, lastnikom kapitala pa zmanjšuje tveganje pri naložbah.

Člani managementa in nadzornih organov morajo v okviru svojih zadolžitev ravnati odgovorno in skrbno. Odgovornost članov posameznih upravljalnih organov je opredeljena v kodeksih, pri čemer je zlasti zanimiva razlika med kodeksi, katerih namen je zaščita interesov delničarjev, in kodeksi, katerih

namen je povečati kakovost delovanja nadzornih organov. Prvi določajo delovanje družbe v korist delničarjem, drugi pa v korist družbe same. Določitev temeljnega interesa je odvisna od razmerja moči med delničarji in deležniki oziroma od razmerja med organi in lastniki v posamezni družbi (Rozman, 2002, str. 161).

Včasih se zdi, da sta temeljni nalogi nadzornega sveta zagotavljanje, da finančna poročila in druge s tem povezane informacije, ki jih razširja družba, predstavljajo točno in popolno sliko njenega položaja, in nadziranje postopkov za ocenjevanje in upravljanje s tveganji, kar je sicer naloga revizije. V tem pogledu daje večina kodeksov o upravljanju družb bistveno vlogo revizijski komisiji v smislu pomoči usmerjevalnemu odboru ali nadzornemu svetu pri izpolnjevanju te dolžnosti. Po drugi strani pa je logična izpeljava, da je tovrstna kontrola delo zunanjih revizorjev, zgolj (ne)potrjevanje njihovih poročil pa delo nadzornega sveta. V nekaterih državah so zato te odgovornosti, v celoti ali delno, dodeljene organom družbe zunaj nadzornega sveta.

Pomembno poročilo, preko katerega nadzorni svet spremlja poslovanje družbe, je letno poslovno poročilo, ki obsega letno računovodsko poročilo z računovodskimi izkazi (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov ter izkaz uporabe dobička in kritja izgube). Obdobje, za katerega je smiselno ugotavljati uspešnost, je leto, saj krajša obdobja niso celovita.

Vsako kontroliranje mora temeljiti na strokovnih pravilih, ki so v tem primeru glavno merilo za ocenjevanje pravilnosti v poslovanju. Uspešnost podjetja je odvisna tudi od organiziranosti in delovanja nadzorne ali kontrole funkcije v upravljalnem, informacijskem in izvedbenem delu poslovanja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 269).

Temeljna naloga nadzornega sveta je kontrola uspešnosti poslovanja. Poleg te pa nadzorni svet:

- imenuje in odpokliče ravnateljstvo
- lahko pregleduje in preverja knjige in dokumentacijo družbe, njeno blagajno, shranjene vrednostne papirje in zaloge blaga ter druge stvari
- od ravnateljstva lahko zahteva kakršnekoli informacije, potrebne za izvajanje nadzora
- kontrolira doseganje ciljev
- se seznanja z usmerjanjem družbe

- skliče skupščino

Pravni redi, sodna praksa, poslovna etika in standardi dobre poslovne prakse so sooblikovali pravne standarde ravnanja nadzornih svetov. Najbolj so ti razdelani v anglosaški pravni literaturi. Tako se morajo ravnati po dveh standardih, dolžnosti skrbnosti (angl. duty of care) in dolžnosti dobrega gospodarja (angl. duty of loyalty), torej z izredno skrbnostjo in kot dobri gospodarstveniki. Skrbnost nalaga, da ravnajo v dobri veri, s skrbnostjo povprečno skrbnega človeka, ki bi se znašel v podobnih okoliščinah ter na način, za katerega sam misli, da je v najboljšem interesu družbe. Dolžnost dobrega gospodarja pa se po drugi strani navezuje na dolžnost in skrbnost obnašanja, da svojega lastnega interesa ne postavlja pred interese družbe same. Za člane nadzornega sveta velja objektivno merilo skrbnosti, ki se nanaša na proces sprejemanja odločitev (stopnja skrbnosti in informiranosti).

Dolžnost članov nadzornega sveta je tudi pomoč pri sprejemu ter spremljanje izvajanja strategij. Vsaka strategija ima štiri temeljne elemente:

- določanje poslovne filozofije podjetja
- opredeljevanje strateških priložnosti
- operativno opredeljevanje poslovnih procesov
- vrednotenje in nadzor uresničevanja ciljev in strategij (Kovač, 2007, str. 209).

Nadzorni svet mora biti pozoren na celoten sistem strateškega načrtovanja. Ta ne obsega zgolj strateški poslovni načrt, temveč paleto strateških usmeritev družbe, ki vsebuje:

- dolgoročno vizijo (10-15 let)
- srednjeročni strateški poslovni načrt (3-4 leta)
- letni poslovni načrt (1-2 leti)
- strateški projektni poslovni načrt
- letne razvojne konference (Kovač, 2007, str. 209).

Da bi člani nadzornega sveta dejansko opravljali svojo funkcijo, bi morali imeti poleg ustreznega strokovnega znanja in izkušenj tudi dovolj razpoložljivega časa za svoje delo, kar predstavlja svojevrsten problem, saj je sprejem funkcije popolnoma odvisen od presoje kandidata za člana nadzornega sveta.

2.2. Potrebne lastnosti članov nadzornih svetov

Pomembno je, kdo in kakšen je član nadzornega sveta, da bo sposoben učinkovitega dela in izvajanja tako odgovorne funkcije. Zakonodaja, etični kodeksi in kodeksi upravljanja družb ter strokovna literatura predstavljajo osnovne lastnosti, ki naj bi jih imel član nadzornega sveta in kriterije, ki naj bi jih izpolnjeval. Dejstvo pa je, da navkljub določitvi teh kriterijev »standarden« član nadzornega sveta ne obstaja, saj gre za kolektivni organ, sestavljen iz posameznikov, ki naj bi bili medsebojno in v odnosu do predstojništva, usklajeni. Ne glede na vse kriterije pa je osnovno, da vsak izmed njih pravilno razume svojo vlogo in funkcijo v nadzornem svetu. Dogaja se namreč, da sicer dober in izkušen strokovnjak na določenem področju pri svojem delu v nadzornem svetu ni učinkovit, saj ne pozna svoje vloge oz. nalog in odgovornosti, ki mu jih funkcija prinaša.

Od tega, kakšne člane nadzornih svetov imamo, je odvisno, kakšna bo sestava nadzornega sveta. Za dobro sestavljen nadzorni organ pa se je vredno potruditi, saj sestava nadzornega sveta sporoča v javnost pomemben signal o vrednotah družbe in njenemu ugledu (Prijovič, 2005, str. 26).

Pri obravnavanju kolektivnosti nadzornih organov se evropski kodeksi upravljanja ne morejo izogniti lastnostim posameznikov, ki kolektivni organ sestavljajo. Skupno stališče evropskih kodeksov je, da imajo nekatere lastnosti članov nadzornih organov ključen vpliv na učinkovitost celotnega nadzornega sveta. Nekatere izmed teh so:

- njihova strokovna usposobljenost
- izobrazba
- delovne izkušnje
- poznavanje dejavnosti, v kateri družba deluje
- njihova neodvisnost in
- njihova pripravljenost za aktivno delo v nadzornem organu (Bajuk, Kostrevc, Podbevšek, 2003, str. 75).

Kot rečeno, morajo člani nadzornih svetov znati preverjati uspešnost poslovanja podjetja (branje bilanc, kazalcev uspešnosti), poznati poslovno vizijo in strategijo podjetja, poznati zakone ter statut družbe, imeti pridobljeno širšo razgledanost, poznati okolje ter poznati tehnično področje (slednje sicer v manjši meri). Zavedati pa se je potrebno, da člani nadzornih svetov zagovarjajo predvsem interese lastnikov.

Člani nadzornih svetov so lahko le neomejeno poslovno sposobne fizične osebe. Pri tem gre za strogo osebno izvrševanje. Posebnih osebnostnih značilnosti ali kriterijev izobrazbe zakon ne predpisuje.

Anketna raziskava (ZČNS-2004b), ki jo je leta 2004 izvedlo Združenje članov nadzornih svetov, je pokazala, da se kot najpomembnejšo lastnost člana nadzornega sveta smatra oseba z močno osebno integriteto in poslovno etiko (Prijovič, 2005, str. 26). Torej sta strokovnost in neodvisnost po rezultatih te raziskave šele na drugem mestu, kar je glede na strokovno zahtevnost dela, ki ga opravljajo, docela nerazumljivo. Sledijo vodstvene izkušnje in poznavanje panoge, kriterij doveznosti za deležnike ter časovna razpoložljivost. Ta je morda glede na prakso prenizko postavljena, saj je po podatkih Združenja članov nadzornih svetov prav časovna razpoložljivost postala ena izmed največjih ovir za sprejem funkcije. Nenavadno nizko so pristale politične povezave in udeležba v lastništvu, saj naj bi politične povezave za drugo, v katero bi bil kandidat za funkcijo predlagan, predstavljale ugodno socialno mrežo poznanstev. Rezultati ankete, ki jo navajamo, so tabelarno prikazani v Preglednici 1.

Preglednica 1: Najpomembnejše merilo oz. lastnost člana NS

| Najpomembnejše merilo oz. lastnost člana NS | Povprečna vrednost <i>(od 1= nepomembno do 5=zelo pomembno)</i> |
|--|---|
| Oseba z močno integriteto in poslovno etiko | 4,5 |
| Strokovno znanje | 4,4 |
| Neodvisnost | 4,4 |
| Vodstvene izkušnje | 3,8 |
| Poznavanje panoge | 3,8 |
| Dovzetnost za deležnike (zaposleni, okolje, ...) | 3,4 |
| Časovna razpoložljivost | 3,2 |
| Komunikativnost | 3,2 |
| Dobre politične povezave | 2,4 |
| Udeležba v lastništvu | 2,4 |

n=121

Vir: Anketna raziskava o izboru članov nadzornih svetov in vlogi nadzornih svetov. 2004

Po nemškem kodeksu »Berlin Initiative Code« sta sposobnost in izkušnost ključna elementa izbire člana nadzornega sveta. Isti kodeks posebej poudarja sposobnost članov nadzornega organa delovanja v timu. Drugi nemški kodeks »Cromme Commission Code« priporoča, naj ima nadzorni svet vedno zadostno število članov, ki:

- imajo zadosti strokovnega znanja
- so sposobni opravljati delo člana nadzornega sveta

- so sposobni dosegati zadane cilje ter
- lahko delujejo neodvisno (Bajuk, Kostrevec, Podbevšek, 2003, str. 75-76).

Dejstvo je, da je sama določitev zelenih lastnosti članov nadzornih svetov najlažji korak; veliko težje jih je namreč upoštevati v praksi. Določene zelene lastnosti je sicer možno preveriti, nekateri kriteriji pa so po svoji naravi takšni, da so praktično nepreverljivi.

Kot eno večjih pomanjkljivosti se kaže zlasti pomanjkanje izkušenj, ki je razvidno tako med člani nadzornih svetov, ki jih imenujejo lastniki, kot tudi med tistimi, ki jih imenuje svet delavcev. Ta slabost je v neposredni povezavi z vsaj tremi težavami, z nejasno razmejitvijo nalog med upravljanjem in ravnateljevanjem, njihovo odvisnostjo od ravnateljstva ter zastopanju parcialnih interesov. Tudi sicer težavna razdelitev pristojnosti med upravljanjem in ravnateljevanjem postane ob pomanjkanju izkušenj in domače prakse še težja. Prednost, ki jih prinaša ravnateljem dejstvo, da se s poslovanjem družbe soočajo v neprimerno večjem obsegu kot člani nadzornega sveta, je tako še pomembnejša, prevladovanje njihove vloge pa še večje. Dominantnost vloge ravnateljev vodi v še večjo odvisnost upravljavcev od ravnateljstva (Rozman, 1998, str. 44).

Člani nadzornega sveta se, tudi zaradi pomanjkanja izkušenj, ne zavedajo v celoti zahtevnosti svojih nalog, hkrati pa jih tudi niso sposobni v celoti izvajati. Veliko več izkušenj so si upravljavci nabrali v samoupravljanju, kjer pa je bila pristojnost upravnih odborov tudi usmerjanje podjetja (Rozman, 2002, str. 167).

2.2.1. STROKOVNOST

Večkrat je zaslediti opažanja, da članom nadzornih svetov primanjkuje ustreznih znanj in usposobljenosti za opravljanje zahtevne naloge nadzora uspešnosti poslovanja gospodarskih družb. Zlasti velja, da je usposobljenost upravljavcev razmeroma nizka v slovenskem prostoru, kjer primanjkuje izkušenj na tem področju razmeroma kratke tradicije delovanja gospodarskih družb v kapitalistični družbeno-ekonomski ureditvi (Rozman, 2002, str. 167).

Ker je delo članov nadzornih svetov izjemno zahtevno, nikakor ni nepomembno, kakšna znanja premore član nadzornega sveta. Pri tem se je potrebno zavedati, da je nadzorni svet kolektivni organ, ki sestoji iz posameznikov, od katerih ima vsak del znanj, ki jih nadzorni svet kot celota

potrebuje. Idealnih kandidatov, ki bi v eni osebi združevali vsa potrebna strokovna znanja, seveda ni. Zato je izjemno pomembna sestava nadzornega sveta, ki mora vključevati znanje članov z različnih strokovnih področij.

Strokovna usposobljenost kot pogoj za opravljanja funkcije članstva v nadzornem organu se običajno meri oziroma ocenjuje s stopnjo izobrazbe, specialnimi znanji in delovnimi izkušnjami. Strokovno usposobljenost v nekaterih državah kandidati dokazujejo s certifikati ali dokazili o usposobljenosti za opravljanje funkcije. Ti so se v posameznih državah razvili kot potrdilo o usposobljenosti za opravljanje funkcije člana nadzornega organa, ki podpira koncept celovitega poslovnega znanja in razumevanja vloge člana nadzornega organa (Prijovič, 2005, str. 32).

Večina kodeksov o upravljanju družb zahteva, da so v svetu prisotni ustrezno usposobljeni posamezniki, hkrati pa priznava, da bi morala biti opredelitev ustrezne usposobljenosti prepuščena sami družbi. Kljub temu pa posebno skrb vzbuja vprašanje posebne usposobljenosti posameznikov v revizijski komisiji, katere možnost uvedbe je uvedel ZGD-1, saj je za kakovostno delovanje le-te določeno specifično znanje nujno potrebno.

Strokovna usposobljenost članov nadzornih organov mora ustrezati opravljanju najpomembnejših nalog in odgovornosti članov nadzornega sveta, zato naj bi kandidat poleg celovitega poslovnega znanja premogel tudi specialno znanje določenega strokovnega področja. Kot ustrezna znanja bi lahko v tej zvezi izpostavili predvsem znanja o pravu gospodarskih družb, vloge in pomena nadzornih svetov, poglobljena znanja o upravljanju gospodarskih družb, poznavanje strateškega managementa ter ekonomike in finančnega poslovanja gospodarske družbe. Kot nadgradnjo prej navedenega pa ne smemo pozabiti tudi na poznavanje poslovne etike, korporacijske kulture in komuniciranja.

Zaznati je, da nekatere osebe, ki tovrstno delo opravljajo, ne vedo, kaj njihovo delo pravzaprav zajema, torej ne vedo tudi, katerih strokovnih znanj jim za opravljanje tega dela primanjkuje. Člani nadzornih svetov so praviloma sicer ekonomisti ali pravniki, torej lahko predpostavljamo, da osnovno znanje, ki ga pri svojem delu potrebujejo, imajo. Večja težava se običajno pojavlja pri predstavnikih delavcev v nadzornih svetih, kjer so osebe, imenovane v nadzorni svet s strani delavcev, praviloma manj izobražene od ostalih članov

nadzornega sveta, za svoje poslanstvo pa nemalokrat smatrajo bolj zastopanje interesov delavcev kot celotne družbe.

Da bi ohranil ustrezno uravnoteženost glede usposobljenosti njegovih članov, bi moral nadzorni svet določiti svojo želeno sestavo glede na strukturo in dejavnost družbe ter jo redno vrednotiti. Zagotoviti bi moral, da je sestavljen iz članov, ki imajo kot celota ustrezno raznoliko znanje, sposobnost presoje in izkušnje, potrebne za dobro opravljanje nalog. Tako bi naj člani revizijske komisije kolektivno imeli nedavno in ustrezno izobrazbo in izkušnje na področju financ in računovodstva, torej izkušnje, ki ustrezajo dejavnostim družbe.

Strokovna usposobljenost in izkušnje naj bi po eni izmed definicij obsegala:

- obsežne izkušnje na visokih vodilnih položajih, kar pomeni izkušnje glede odgovornosti za dobiček/izgubo družbe ter učinkovitega razporejanja sredstev/virov
- poznavanje področja financ, nadzora in s tem povezanih področij
- tržno usmerjenost oziroma obvladovanje sodobnih tržnih instrumentov
- strateška znanja.

Za doseg učinkovitega nadzora so se v svetu in pri nas oblikovali različni standardi dobre prakse oziroma priporočila, kako ga doseči. Kljub dobronamernemu izdajanju različnih priporočil in opozarjanj h kvalitetnemu opravljanju dela članov nadzornih svetov, pa navkljub temu občasno prihaja do večjih ali manjših škandalov, ki so bodisi posledica nezadostnega znanja oseb, ki nadzorujejo in s tem nevednosti o tem, na kaj se njihova funkcija nanaša, po druga strani pa se pojavlja dvom o tem, ali nadzorni sveti načrtno zamižijo in spregledajo nepravilnosti. Ker Slovenija predstavlja relativno majhen gospodarski prostor, so zahteve po nepovezanosti članov nadzornih svetov (pri tem menimo na ekonomsko, osebno ali kakšno drugo nepovezanost) nerealne. Ta problem se kaže predvsem pri imenovanju članov nadzornih svetov v družbe, ki jih obvladuje država. V tem primeru so tovrstni izbori lahko opravljeni zgolj na osnovi kriterija politične pripadnosti, pri čemer je njihova strokovnost postranskega pomena.

National Association of Corporate Directors (NACD) priporoča, da naj bi vsak član nadzornega sveta prispeval strokovno znanje, veščine in izkušnje, ki bi tudi za nadzorni svet kot celoto predstavljali potrebno znanje. Kot področja ustrezne strokovne usposobljenosti lahko smatramo poznavanje:

- računovodstva in financ

- poslovnega odločanja
- upravljanja podjetij
- delovanja v kriznih razmerah
- panoge
- mednarodnih trgov
- vodenja
- strategij in vizije

Definicija strokovne usposobljenosti pravzaprav definira koncept celovitega poslovnega znanja, ki naj bi ga imel posamezen član nadzornega sveta ne glede na morebitno ozko specializiranost. Samo tak član naj bi bil sposoben tako kompleksnega poslovnega odločanja, kot ga zahteva funkcija. V nasprotnem primeru bi namreč odgovornost odločanja prepuščal preostalim članom, ki znanje za sprejemanje odločitev imajo. Takšno delovanje pa predstavlja neučinkovito delo posameznika in posledično organa kot celote.

Pogosto pa se strokovno usposobljenost pojmuje zelo ozko kot stopnjo izobrazbe, ki pa strokovnosti predstavlja le ustrezno izhodišče. V primerjavi s Slovenijo v tujini raziskave običajno ne navajajo pridobljene stopnje strokovne izobrazbe članov nadzornih svetov, pač pa navadno spremljajo podatke, s katerega področja ali panoge imajo člani nadzornih svetov pridobljena strokovna znanja ali delovne izkušnje.

Pomembno pri strokovni usposobljenosti je, da je individualna in jo je zato nemogoče definirati oz. o njej lahko govorimo le v smislu ustreznosti glede optimizacije sestave celotnega nadzornega sveta in v odvisnosti od specifičnih potreb posamezne družbe (panoga, internacionalizacija, povezanost v skupino, velikost, stanje v družbi,...), zato jo je nesprejemljivo obravnavati izven tega konteksta.

Strokovna usposobljenost kot kriterij za članstvo v nadzornem svetu je eden pomembnih dejavnikov, ki pripomore k učinkovitemu in profesionalnemu delu člana nadzornega sveta, kar pa ima svojo vlogo le v odnosu do ostalih kriterijev (osebna integriteta, neodvisnost, čas za opravljanje funkcije) in nadzornega sveta kot celote. Samo zadostno strokovno usposobljen kandidat, ki premore tudi primerne osebnostne lastnosti ter zadostno mero neodvisnosti, bo namreč sposoben učinkovitega dela ob vstopu v proces izvajanja nadzorne funkcije.

Strokovna usposobljenost torej ni nekaj fiksnega. Tudi ob sedaj veljavnih definicijah ali kriterijih za kandidate, ki so jih postavili sami nadzorni organi in njihove kadrovske komisije, gre za nenehno prilagajanje te usposobljenosti novim potrebnim znanjem, sestavi celotnega nadzornega sveta in stanju v družbi.

2.2.2. NEODVISNOST

Z ozirom na ozemeljsko majhnost Slovenije je seveda precej verjetno, da se večina oseb, ki deluje v poslovnem svetu med seboj pozna; pri tem enkrat delujejo v vlogi predstojništva neke družbe, v drugem primeru pa se ista oseba lahko pojavlja kot član nadzornega sveta druge družbe. Zato je izjemno težko zagotoviti objektivnost, saj se iste osebe nenehno pojavljajo bodisi v vlogi nadzorovanih bodisi v vlogi nadzorovalcev.

Žal je v tem času imenovanje nepristranskih strokovnjakov še izjemno redko; ustrezno izbrani kompetentni člani nadzornih svetov so imenovani bolj naključno kot načrtno, saj večina ravnateljev teži k temu, da bi del svojih poslovnih odločitev, ki bi lahko bile kasneje sporne, predhodno odda v odobritev nadzornemu svetu, in se na ta način odločitve, ki bi jih morala samostojno sprejemati ravnateljstva, nadzorni svet pa zgolj nadzorovati, delegira med oba organa, s čimer ravnateljstvo na nek način krije svoje odločitve. Če dodatno upoštevamo, da višino nagrad, morebitna dodatna izobraževanja in druge ugodnosti članom nadzornega sveta, določa ravnateljstvo, je jasno, da nepristranskost nadzornih svetov ne more zagotovljena, če ne drugače, so le-ti na nek način ekonomsko odvisni od družbe, ki jo nadzorujejo, »pravilni« sklepi nadzornega sveta pa dajejo nadaljnji zagon predstojništvom družb, da praktično nenadzorovano lahko sklepajo tudi morebiti sumljive posle, ki jih predhodno potrdi nadzorni svet ter si s tem zagotovijo zaščito kontrole. Tovrstno delovanje je glede na dvotirni model upravljanja, kjer ena stran nastopa kot izvrševalec, druga pa kot kontrolor, v praksi pa predstavljata tako rekoč kolektivni organ upravljanja družbe, nesprejemljiv. V tem primeru sta namreč med seboj popolnoma različni funkciji pomešani v tej meri, da nadzornik po izvedbi posla, na katerega je predhodno dal soglasje, ne more vršiti neodvisne kontrole ter dajati tehtnih pripomb.

Druga pripomba s tem v zvezi bi veljala oziraje se na to, kakšno je lastništvo nadzorovane družbe. Tam, kjer izbirajo članov nadzornega sveta določa država ali ravnateljstvo, so praviloma člani nadzornih svetov manj neodvisni. V tistih družbah, kjer je izbor članov nadzornih svetov pogojen predvsem s strokovnostjo, bo kvaliteta nadzovanja višja. Da bi to zagotovili, je dolžnost nadzornih svetov definiranje področja njihovega delovanja, ki je najbolj kritično. Določitev kritičnega področja pomeni predpogoj za sprejem določenih ukrepov in spremljavo njihovega uresničevanja, kar je mogoče le pod pogojem, da v nadzornem svetu delujejo osebe, ki na svoje delo ne pustijo vplivati.

Neodvisnost člana nadzornega sveta pomeni predvsem odsotnost vpliva na njegovo nepristransko, strokovno, objektivno, pošteno in celovito osebno presojo pri izvajanju njegovih nalog ali pri njegovem odločanju. Pričakovano je, da so člani nadzornega sveta pri svojem delu čim bolj neodvisni. Temu se je v praksi sicer težko ogniti, ker na teritoriju in obsegu, kjer nadzorni sveti delujejo pri nas, obstajajo vsakovrstni pritiski različnih interesnih skupin. S tem v zvezi velja omeniti, da člani nadzornega sveta pri svojem delu niso vezani na mnenja ali navodila tistih, ki so jih izvolili ali imenovali, za opravljanje svoje funkcije pa prevzemajo polno osebno odgovornost.

Zahtevo po neodvisnosti članov nadzornih svetov najdemo v večini tujih zakonodaj in kodeksov. Zahtevo po neodvisnosti članov nadzornih svetov določa tudi Priporočilo EU o povečanju vloge neizvršnih direktorjev oziroma članov nadzornega sveta. »Combined Code« v Veliki Britaniji zahteva, da mora biti vsaj polovica članov nadzornih svetov neodvisna, predsednik nadzornega sveta pa ne sme hkrati biti ravnatelj iste družbe. Podobna pravila imajo sprejete tudi druge evropske države.

»Combine Code« neodvisnost opredeljuje z naslednjimi situacijami:

- da član nadzornega sveta nima pogodbe o zaposlitvi pri družbi ali povezani družbi
- da ni bil v pomembnem poslovnem razmerju z družbo v zadnjih treh letih
- da ne prejema drugih prejemkov, razen nadomestila za članstvo v nadzornem svetu
- da ni bližnjih družinskih povezav
- da ni navzkrižnih predsednikovanj v nadzornih svetih
- da ni zastopnik bistvenega (angl. significant) delničarja

- da ni član nadzornega sveta več kot 9 let (Bratina et. al., 2005, str. 13)

Ekonomska odvisnost člana nadzornega sveta od družbe je dopustna zgolj v primeru, če je bil ta v nadzorni svet izvoljen kot predstavnik zaposlenih v družbi. Če je število predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu tolikšno, da ne omogoča doseganja večine neodvisnih članov v okviru nadzornega sveta, bi morali zaposleni oziroma sveti delavcev imenovati zunanje strokovnjake, ki v družbi niso zaposleni ter od nje niso ekonomsko ali kako drugače odvisni. Neodvisnost je pravzaprav predpogoj za učinkovit nadzor nad delom ravnateljstva. Če osebe, ki nadzorujejo, niso interesno ločene od ravnateljstva, ki ga nadzirajo, ali v primeru, ko so interesno pretesno vezane na posameznega delničarja, je učinkovit nadzor nemogoč.

Zakon prepoveduje personalno prepletanje ravnateljstev in nadzornih svetov dveh družb, kljub temu pa je po (sicer neuradnih) znanih podatkih v slovenskem prostoru kar 32% vseh članov nadzornih svetov članov ravnateljstev drugih družb. Eden od razlogov je relativna majhnost slovenskega prostora, drugi pa visok delež delniških družb med gospodarskimi subjekti.

Prva evropska država, ki je že z zakonom omejila imenovanje članov nadzornih svetov in na ta način poskušala doseči neodvisnost nadzornega organa, je Švedska. Tam je z zakonom določeno, da morata biti dva člana nadzornega odbora neodvisna od velikih delničarjev, ki imajo več kot 10% lastniški delež in ju imenujejo manjšinski delničarji. Prav tako ima Švedska zakon, po katerem član nadzornega sveta, ki predstavlja zaposlene, ne sme biti sam zaposlen v družbi.

Na osnovi preteklih razprav v različnih državah je tudi Komisija Evropske unije leta 2005 izdala priporočilo o vlogi neizvršnih direktorjev ali članov nadzornega sveta javnih družb in komisijah upravnega odbora ali nadzornega sveta.

V Sloveniji nekateri popolno neodvisnost članov nadzornih svetov zagovarjajo, drugi pa ji celo ostro nasprotujejo. Dodatne omejitve (poleg teh, ki jih že določa ZGD-1), pogoje za članstvo v nadzornem svetu lahko določi tudi statut posamezne delniške družbe. V zvezi z zagotavljanjem neodvisnosti, pa je spodbudno dejstvo, da je Vlada Republike Slovenije februarja letos sprejela stališče, da je opravljanje javne funkcije funkcionarjev nezdržljivo z

opravljanjem nadzorne funkcije v nadzornih svetih gospodarskih družb. Zato je odločila, da funkcionarji v državnih organih ne smejo biti člani nadzornega sveta v gospodarskih družbah in morajo, v primeru, da so že člani, z nadzorne funkcije odstopiti z dnem prve skupščine posamezne gospodarske družbe, vendar najpozneje do konca avgusta letos. Prav tako je Vlada za nezdržljivo ocenila funkcijo članov nadzornih svetov pravnih oseb javnega sektorja, v katerih vlogo ustanovitelja v imenu države izvršuje Vlada RS, razen tam, kjer je to izrecno določeno z zakonom. Vlada RS je sprejela stališče, da posamezen javni uslužbenec, ki je zaposlen v državnem organu, sme hkrati delovati v največ štirih nadzornih svetih; v dveh nadzornih svetih pravnih oseb javnega sektorja, v katerih vlogo ustanovitelja v imenu države izvršuje Vlada RS in največ dveh nadzornih svetih gospodarskih družb, ki so v večinski (neposredni ali posredni lasti) države.

V povprečju pa so v Sloveniji nadzorni sveti še vedno pod močnim vplivom ravnateljstev delniških družb. To je posledica relativno velike moči ravnateljstev, ki preko različnih vzvodov predlagajo člane nadzornega sveta, ki tako lahko zastopajo skorajda bolj njihove interese, kot interese družbe. Vpliv ravnateljstva je še posebno močan v tistih podjetjih, kjer je lastništvo razpršeno in ni ključnega lastnika, ki bi uveljavljal svoje poslovne interese in poslovno politiko. Relativno majhen delež med člani nadzornih svetov predstavljajo neodvisni strokovnjaki, predvsem zaradi že omenjene velike moči ravnateljstev pri delegiranju članov nadzornih svetov.

Vse navedeno pa ne pomeni, da tako imenovani odvisni člani nadzornih svetov ne morejo biti člani nadzornega sveta, razlika je zgolj v tem, da jih družba ne more smatrati kot neodvisne. Zaradi naraščajočega problema slabe prakse upravljanja družb pri zagotavljanju neodvisnega nadzora nad poslovanjem družbe in upravo družbe, je Združenje članov nadzornih svetov januarja 2007 javno objavilo svoje stališče, v katerem izrecno poudarja, da ima nadzorni svet za izvajanje funkcije nadzora pravico in dolžnost od ravnateljstva zahtevati vse informacije, ki jih potrebuje za spremljanje in nadziranje vodenja poslov, pri čemer posamezni člani nadzornega sveta pri svojem odločanju niso vezani na mnenja ali navodila tistih, ki so jih v ta organ imenovali ali predlagali. S predmetnim stališčem je Združenje člane nadzornih svetov pozvalo, naj jasno izrazijo svoje nasprotovanje v primerih, ko menijo, da bi odločitev nadzornega sveta ogrozila cilje družbe. Združenje se je za objavo stališča odločilo po javnem sporu med članom nadzornega sveta in

predsednikom uprave v eni slovenskih delniških družb, ki je rezultiral v odpoklicu člana nadzornega sveta na skupščini delničarjev.

Drugo področje neodvisnosti članov nadzornih svetov je neodvisnost od posameznih delničarjev, ki jih na to funkcijo imenujejo z namenom, da ščitijo in uresničujejo njihove interese. Tipični primeri odvisnosti so na primer uhajanje informacij iz nadzornega sveta k posameznemu delničarju, preden te postanejo javne in pa »delegatski način odločanja«, ko član nadzornega sveta predhodno obvešča delničarja in sprejema navodila za glasovanje v posameznih zadevah. Od tako predlaganih članov nadzornih svetov se namreč s strani tistih, ki so jih v ta organ predlagali, kasneje razumljivo zahteva zastopanje njihovih interesov. Takšni člani pa ne štejejo za neodvisne, saj tovrstne zahteve vplivajo na njihovo strokovno, pošteno in celovito osebno presojo pri delu v nadzornem svetu.

2.2.3. ETIČNOST

Nadzorni svet mora sprejemati številne odločitve, zaradi česar ne more vedno zbrati dovolj informacij ter se vsled tega občasno odloča z določeno mero negotovosti. Nekatero odločitve so sicer enostavne, vendar pa je velik del letih vezan na zapletene situacije, v katerih črno-bela dejstva ne obstajajo, ter se je pri tem treba opreti na oceno, kaj je v danem trenutku optimalna odločitev. Tovrstne situacije nekoliko poenostavljeno imenujemo »siva« področja, ki odpirajo etične dileme, v katerih ni zagotovila, da bodo sprejete odločitve pravilne in sprejemljive tudi za okolje.

Etika naj bi tako pomenila zavestno, reflektivno dejavnost sprejemanja dobrih odločitev in upravičevanja ravnanja. To je pomembno, ko ni vnaprej jasno, kaj je prav, saj prihaja do nasprotij med moralnimi normami, ki bi jih bilo smiselno upoštevati (Glas, 2007, str. 223). Danes se podjetja zavzemajo za višje etične standarde tudi zato, ker je poslovanje v koruptivnem okolju drago in manj učinkovito.

Za etično ravnanje bi lahko izpostavili več različnih vplivov:

- kultura ravnanja podjetij: posamezniki svoje ravnanje prilagajajo okolju. Če ravnanje, ki je na meji dopustnega, ne bo omejevano, se bo širilo.
- osebnost in integriteta: posamezniki so pogosto pod pritiski, naj ravnajo na določen način.

- strukturne značilnosti sodobnih velikih podjetij: spodbujajo ali vsaj omogočajo, da je nemoralno ravnanje v določeni točki v podjetju težko razkriti.

Oziraje se na geografsko majhnost naše države ter omejeno število ljudi, ki opravljajo funkcijo članov nadzornih svetov po različnih družbah na njenem teritoriju, je logično, da se večina ljudi med seboj pozna ter se občasno celo izmenjuje kot člani uprave in nadzornega sveta. Vsled tega je razumno vedeti, da občasno večina oseb nastopa enkrat v funkciji ravnateljstva, spet drugih pa v funkciji člana nadzornega sveta. Edini instrument, s pomočjo katerega se je moč izogniti vesplošnemu izmenjevanju uslug med njimi, je v tem, da zagotovimo, da so ljudje na takšnih položajih neodvisni ter visoko etični. Praviloma med ravnateljstvom in nadzornim svetom naj ne bi bilo sorodstvenih, prijateljskih in drugih osebnih vezi, ki bi lahko preprečevale opravljanje njihovega dela po predvidenih standardih.

Zavedati se je potrebno, da je mnoge kriterije in lastnosti, ki naj bi jih posedovali člani nadzornih svetov sicer lahko naštetih, mnogo težje pa jih je izpolnjevati. Kljub na tem področju postavljenim standardom je realnost v praksi pogosto drugačna. Izbor kandidata je ob izpolnjevanju potrebnih pogojev najverjetneje neke vrste kompromis. Nekatere lastnosti, kot npr. etičnost in osebna integriteta, pa so poleg tega skorajda nepreverljive.

Etični kodeksi štejejo med nujne sestavine uvajanja visokih etičnih standardov v podjetja, čeprav so bolj značilni za anglosaško okolje. Tudi pri nas je v veljavi Etični kodeks, ki ga je Združenje članov noveliralo maja 2006. Za člane nadzornih svetov je pomembno, da upoštevajo temeljna načela poslovne etike tako v svojem osebnem ravnanju kot v nadzorni funkciji nasproti ravnateljstvu, poleg etičnosti pa je pomembna tudi osebna integriteta. Etični kodeks tako zapolnjuje področje poslovnih odločitev, kjer obstajajo dileme, primerna zakonodaja pa pri nas še ni sprejeta.

2.2.4. DRUGE ŽELENE LASTNOSTI ČLANOV IZVRŠNIH SVETOV

Izpostaviti velja tudi nekatere značilnosti članov nadzornih svetov, ki niso merljive s stopnjo strokovnega znanja, pač pa njihovih osebnostnih karakteristik. Tako se izjemen pomen pripisuje pogumu nadzornikov za postavljanje včasih neprijetnih vprašanj ravnateljstvu o njegovem delovanju, osebni integriteti in skepticizmu.

Od oseb, ki delajo v nadzornih svetih, pričakujemo kar najvišjo raven kakovostnih osebnostnih karakteristik. Te so pomembne, ker je sicer manjkajoče strokovno znanje mogoče nadgraditi, osebnostne lastnosti pa so kot take enkratne.

Tysonova navaja naslednje štiri potrebne osebnostne značilnosti članov nadzornih svetov:

- integriteto in visoke etične standarde
- sposobnost dobre presoje
- sposobnost in željo izzvati in preverjati sogovornika (upravo)
- trden značaj (Kriteriji za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov, 2004, str.1).

Higgs pa je mnenja, da mora učinkovit neizvršni direktor:

- imeti visoke etične standarde in poštenost
- postavljati inteligentna vprašanja, konstruktivno sodelovati v razpravah
- skrbno poslušati mnenja drugih, tako članov usmerjevalnega odbora kot drugih
- zaupati in spoštovati ostale člane odbora
- promovirati najvišje standarde upravljanja družb (Higgs, 2003, str. 98)

Primeren član nadzornega sveta je torej nekdo:

- s primerno integriteto
- visokih etičnih standardov
- sposoben dobre presoje in sprejemanja odločitev
- zmožen dela v timu
- z dobrimi komunikacijskimi sposobnostmi, ki je hkrati tudi dober poslušalec
- izprašujočega intelekta, ki razmišlja zunaj kalupov
- sposoben izzvati upravo in jo zna z nadzorom tudi podpirati
- žanje ugled in zaupanje drugih članov odbora
- se pri svojem delu zavzema za spoštovanje visokih standardov upravljanja podjetij (Prijovič, 2005, str. 37)

S tem v zvezi torej lahko rečemo, da so osebnostne značilnosti pomemben dejavnik učinkovitosti nadzornega organa; morda pa so ravno te lastnosti tiste, ki določajo razmerje moči med ravnateljstvom in nadzornim svetom. Gre za to, da je samo kandidat z ustreznimi osebnostnimi karakteristikami sposoben neodvisnega mišljenja in odločanja. Dejstvo pa je, da je

osebnostne lastnosti nadzornikov skorajda nemogoče preverjati. Zato so se v tujini že pričeli posluževati preverjanja osebnostnih lastnosti s pomočjo za to specializiranih družb.

Osebnostne značilnosti je brez poglobljenega preverjanja težko presojati ali ocenjevati. Nekakšno varovalo ali nadomestilo temu predstavljajo etični kodeksi združenj nadzornikov (kot poklicni etični kodeksi), ki naj bi člane nadzorni svetov navajali k etičnemu in družbenemu »pravilnemu« ravnanju.

Pač pa je za razliko od osebnostnih lastnosti moč preverjati izkušnje, ki so si jih člani nadzornih svetov pridobili v preteklosti. Te so zlasti koristne s področij ekonomije in prava, pa tudi s področja poznavanja panoge ter okolja, v katerem nadzorovana družba deluje. Na tem mestu bi lahko kot želeno lastnost članov nadzornih svetov izpostavili tudi ustvarjalnost, katere pomen se kaže predvsem v iskanju možnih poti pri reševanju problemov, nezanemarljiva pa je tudi zmožnost timskega dela. Nadzorni svet namreč deluje kot kolegijski organ, kjer morajo posamični člani med seboj delovati kot celota, zato morajo pred dokončnimi odločitvami sprejeti konsenz.

Določanje lastnosti članov nadzornega sveta mora temeljiti na načrtnem in predhodnem delu nadzornega organa in predstojništva. Kombinacija lastnosti posameznikov naj bi pomenila dober nadzorni svet družbe, ki je sposoben delo in naloge opravljati kvalitetno. Gledano v celoti, tovrstno delo zahteva vrsto različnih sposobnosti in osebnostnih lastnosti, ki pa jih je za uspešno delo nadzornega sveta kot celote potrebno znati povezati v homogeno celoto, da nadzorni svet deluje kot usklajen, zaupanja vreden in strokoven organ.

2.3. Kadrovanje članov nadzornih svetov

2.3.1. KADROVANJE

Prevladujoče mnenje pri nas je, da so slovenski nadzorni sveti šibki, strokovno podhranjeni, prijateljsko prepleteni in se redko sestajajo, poleg tega jih predstojništva ne jemljejo resno.

273. člen ZGD-1 določa posebne pogoje za članstvo v nadzornem svetu. Tako član nadzornega sveta ne more biti:

- oseba, ki je član nadzornega sveta ali upravnega odbora že v treh družbah
- član uprave ali upravnega odbora od družbe odvisne družbe, prokurist ali pooblaščenec te družbe
- oseba, ki ne izpolnjuje pogojev, določenih v statutu družbe.

Novost, ki ga je lansko leto uvedel Zakon o gospodarskih družbah je, da med zakonske pogoje za članstvo v nadzornem svetu uvršča dodatne pogoje, določene v statutu posamezne družbe. Na ta način je delniških družbam omogočeno, da vanj jasno zapišejo pogoje strokovnosti in neodvisnosti za člane svojih nadzornih svetov, ki jih je potrebno spoštovati pri izvolitvi članov nadzornega sveta, saj bi bila sicer izvolitev nezakonita.

Da pa bi bilo kadrovanje članov nadzornih svetov lahko uspešno, je zaželeno razkritje določenih podatkov o kandidatih. Tako je anketna raziskava (ZČNS-2003a) prikazala, kateri podatki o kandidatu so bili ob njegovem imenovanju razkriti, kar razkrivamo v Preglednici 2.

Preglednica 2: Razkritje podatkov o kandidatih za predstavnike delničarjev na skupščini

| | Podatki o kandidatu | Razkritje podatkov | |
|---|--|--------------------|-------------|
| | | Družbi | Delničarjem |
| 1 | Kratek življenjepis | 45,1% | 21,8% |
| 2 | Izkušnje v stroki | 60,9% | 26,3% |
| 3 | Izkušnje in uspešnost iz dela v drugih NS | 25,6% | 6,0% |
| 4 | Izobrazba | 66,2% | 32,3% |
| 5 | Imena družb, v katerih trenutno opravlja funkcijo člana uprave ali NS | 25,6% | 9,0% |
| 6 | Osebna predstavitev kandidata na skupščini | 9,0% | 4,5% |
| 7 | Prejemnik listine A (ekspertni član NS) ali listine B (priporočilo za članstvo v NS) | 6,0% | 2,3% |
| 8 | Drugo | 1,5% | 1,5% |
| 9 | Nič od naštetega | 21,8% | 58,6% |

Vir: Anketna raziskava o upravljanju slovenskih gospodarskih družb, 2003

Iz preglednice je razvidno, da tovrstna praksa razkrivanja podatkov še ni uveljavljena, saj v 58,6% primerih delničarjem na skupščini podatki o kandidatih niso bili razkriti, v zgolj 6% pa so bile razkrite izkušnje in uspešnost pri delu v nadzornih svetih v drugih družbah.

Razkritja o kandidatih družbi so večja, pa vendar rezultati še vedno kažejo na slabo informiranost o kandidatih. Čeprav so kandidati predlagani preko nadzornega sveta, velja upoštevati empirične podatke, da so v Sloveniji v

skoraj 50% kandidati izbrani preko lastnika, v skoraj 20% preko osebnega stika z upravo in le v 12,6% preko članov nadzornih svetov. Tako lahko sklepamo, da obstaja večja informiranost o predlaganih kandidatih pri lastnikih (večji delničarji), ki jih tudi kadrujejo. Vsekakor bi se s predstavitvijo podatkov o kandidatih na skupščini in preko razkritja postopkov izbora ter večjega obsega razkritih podatkov o predlaganih kandidatih vzpostavilo ustrezno okolje za bolj kompetentno odločanje delničarjev na skupščini (Prijovič, 2006, str. 7).

Pomembna razkritja o članu nadzornega sveta, ki vplivajo na kakovost kadrovanja, pa so tudi:

- podatki o trenutni zaposlitvi (delodajalec in funkcija)
- podatki o članstvih v drugih nadzornih svetih
- ustrezna dokazila relevantnih znanj in listine, ki dokazujejo usposobljenost kandidata za delo v nadzornih svetih,
- ali je kandidat oz. član trenutno ali pa je bil v preteklosti v pomembnejših poslovnih odnosih z družbo ali z njo povezano družbo,
- ali je pomembnejši dobavitelj blaga ali storitev (vključujoč svetovalne in revizijske storitve)
- ali je večinski ali prevladujoč delničar (Prijovič, 2005, str. 88).

Pogoj za uspešno opravljanje dela v nadzornem svetu je tudi dovolj razpoložljivega časa zanj. Da bi člani svojim dolžnostim namenili dovolj časa, se nekatere družbe poslužujejo omejitve števila mandatov članov nadzornega sveta, kar je sedaj sistemsko urejeno tudi z zakonom. S tem v zvezi pa bi bila smiselna tudi zaveza člana nadzornega sveta, da bo primerno uravnotežil svoje obveznosti. Potrebno neodvisnost članov nadzornih svetov bi bilo moč delno zagotoviti s sprejetjem listine, kjer bi bili opisani sezname situacij, ki vključujejo odnose ali okoliščine, ki se štejejo kot takšne, da lahko sprožijo bistveno navzkrižje interesov, žal pa bi bil takšen seznam vedno nepopoln, ker je tovrstnih situacij nešteto. Seznam stvari, ki ogrožajo neodvisnost članov nadzornih svetov je sicer že povzela Komisija evropskih skupnosti v Prilogi II k Priporočilu Komisije z dne 15. februarja 2005 o vlogi neizvršnih direktorjev ali članov nadzornega sveta javnih družb in o komisijah usmerjevalnega odbora ali nadzornega sveta – Profil neodvisnih neizvršnih direktorjev ali članov nadzornega sveta.

Da bi lahko uspešno kadrovali člane nadzornih svetov, pa je pomembno tudi (samo)vrednotenje njihovega dela. Le-to se sicer počasi, vendar vztrajno uvaja, za kar obstajata dva glavna razloga:

- višanje standarda kvalitete delovanja nadzornih svetov in
- zagotavljanje take sestave nadzornih organov, ki je optimalna v določenih razmerah.

Razloga sicer nista povsem ločena, vendar pa jasno ponazarjata potrebo po nenehnem izboljšanju dela nadzornega sveta ter prilagajanje hitro spreminjajočim se razmeram, v katerih danes družbe delujejo.

Sestava nadzornih svetov v delniških družbah je večinoma odraz uravnotežene moči različnih večjih lastnikov. Je eden pomembnih kazalcev kakovosti upravljanja družbe in je odvisna od lastniške strukture družbe, vodenja postopkov za izbor članov nadzornih svetov in prevladujočih kriterijev za članstvo v poslovnem okolju. Za spremembo pa ni potrebna le formalizacija postopkov, ampak tudi spoštovanje standardov upravljanja s strani članov nadzornih svetov (da v določenih primerih sprejem funkcije zavrnejo).

2.3.2. KADROVANJE PREDSTAVNIKOV DELAVCEV V NADZORNEM SVETU

Razlika med člani nadzornega sveta, torej med predstavniki delavcev in delničarjev, je v načinu njihove izvolitve in odpoklica.

Položaj predstavnikov delavcev v nadzornem svetu urejata tako ZGD-1 kot Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (v nadaljevanju ZSDU), ki določa izvolitev in odpoklic teh članov nadzornega sveta. Status predstavnikov delavcev ureja tudi poslovnik sveta delavcev, ki opredeljuje razmerje in sodelovanje med svetom delavcev in predstavniki delavcev, ki jih je svet delavcev izvolil v nadzorni svet in jih lahko tudi odpokliče. Velja temeljna predpostavka enakopravnosti članov nadzornega sveta, ne oziraje se na to, kdo jih je izvolil, imenoval ali predlagal v nadzorni svet. Za članstvo predstavnika delavcev v nadzornem svetu ni nujno, da mora ta biti zaposlen v družbi, ki jo nadzoruje.

ZSDU (Ur. l. RS, št. 26/2007) opredeljuje tri različne modele delavske participacije, ki jih priznava tudi EU:

- sodelovanje v organih družbe vključuje sodelovanje v nadzornem svetu in sodelovanje ravnateljstvu družbe

- sodelovanje pri upravljanju prek sveta delavcev ali delavskega zaupnika
- dogovorna ureditev soupravljalških upravičenj

Nekoliko drugačen je položaj predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, če je ta član nadzornega sveta zaposlen v družbi in zanj v celoti velja še ZSDU, kar mu daje mnoge soupravljalške pravice v družbi, hkrati pa je njegov položaj delavca v družbi opredeljen tudi z delovnopravno zakonodajo ter splošnimi akti družbe. Pri tem je lahko v mnogih primerih vprašljiva primernost članstva v nadzornem svetu glede na siceršnja razmerja z družbo, ki jo nadzira, kar lahko v določenih primerih povzroča kolizijo interesov. V praksi se sicer postavlja največja dilema, v kolikšnem obsegu mora predstavnik delavcev v nadzornem svetu zastopati interese in stališča sveta delavcev. Pri sprejemanju odločitev sicer člani nadzornega sveta lahko predstavljajo in zastopajo interese skupine, ki jih je v nadzorni svet imenovala, toda pri sprejemu končne odločitve (glasovanju) teh interesov ne smejo postavljati pred interese družbe. Zato član nadzornega sveta nima imperativnega mandata in mu nihče ne more dajati obveznih navodil za odločanje in delovanje v nadzornem svetu.

Dvotirni model upravljanja z vključitvijo delavcev v nadzorni svet priznava določeno vlogo pri upravljanju ne samo lastnikom, temveč tudi zaposlenim v podjetju, ki predstavljajo eno izmed različnih interesnih skupin v podjetju.

Pomembno je, da vsi člani nadzornega sveta delujejo v interesu družbe. Predstavniki delavcev ne delujejo v interesu zaposlenih in predstavniki delničarjev ne delujejo v interesu lastnikov. Po samem zakonu so namreč popolnoma izenačeni in oboji morajo vedno delovati v interesu družbe kot celote in ne kake interesne skupine. To je pomemben del korporacijskega sistema, katerega del smo, vendar se žal tega mnogi slovenski člani nadzornih svetov še ne zavedajo (Bajuk, Kostrevec, Podbevšek, 2003, str. 12).

Pogoj za uspešno delovanje v nadzornem svetu je sicer ustrezna strokovna usposobljenost, vendar pa je za predstavnike delavcev v tem organu izjemno pomembna tudi njihova »delavska pripadnost«, kar je lahko negativno v primeru, kolikor kriterij »delavske pripadnosti« uporabljamo neodvisno od kriterija ustrezne strokovne usposobljenosti. Stopnja formalne strokovne izobrazbe za delavske predstavnike v nadzornem svetu sicer ni predpisana,

logično pa je, da je glede na visoko strokovno zahtevnost odločanja v nadzornih svetih zaželena čim višja.

O ustreznih ukrepih v obravnavanem smislu je načeloma mogoče razmišljati predvsem v dveh smereh, in sicer:

- določitev minimalne stopnje strokovne izobrazbe kandidatov kot formalni pogoj za kandidiranje in izvolitev
- ob razpisu kandidacijskega postopka za predstavnike delavcev v nadzornemu svetu izdaja posebnega priporočila predlagateljem kandidatov glede zelene strokovne izobrazbe kandidatov

Navedeno sicer lahko predstavlja nekolikaj tvegano potezo, saj je izobrazbena struktura potencialnih kandidatov lahko takšna, da tega ne dopušča, zato bi bilo morda primerneje zavzeti stališče, da bi tovrstni pogoji veljati zgolj praviloma, torej bi bile tovrstne določbe le napotilne, ne kongentne narave.

S tem v zvezi pa je potrebno povedati, da je »obvezno« predstavništvo zaposlenih v nadzornih organih v nasprotju s prevladujočo korporacijsko prakso v Evropi, evropskimi priporočili, teoretičnimi in empiričnimi ugotovitvami. V večini evropskih držav je sodelovanje zaposlenih v organih družb omejeno na državna podjetja; v Avstriji in Nemčiji je na primer sodelovanje zaposlenih zakonsko obvezno. V skandinavskih državah zakonodaja zaposlenim sicer daje pravice do predstavnštva v upravljanju, dejansko uveljavitev tega pa prepušča dogovoru med sindikati in zaposlenimi, bolj posvetovalna pa je vloga zaposlenih pri oblikovanju organov nadzora na Nizozemskem in v Franciji.

Raziskavo o usposobljenosti članov nadzornih svetov – delavskih predstavnikov pa je opravilo Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij z namenom oblikovanja ustreznih usmeritev in priporočil na področju izboljševanja kakovosti delovanja delavskih predstavništev v nadzornih svetih.

Izobrazbena struktura delavskih predstavnikov v nadzornih svetih je prikazana v Preglednici 3:

Preglednica 3: Izobrazbena struktura delavskih predstavnikov

| <i>Stopnja strokovne izobrazbe</i> | <i>Število</i> | <i>Odstotek</i> |
|------------------------------------|----------------|-----------------|
| do III. stopnje | 1 | 0,73 % |

| | | |
|---------------|----|---------|
| IV. stopnja | 4 | 2,94 % |
| V. stopnja | 48 | 25,29 % |
| VI. stopnja | 27 | 19,85 % |
| VII. stopnja | 51 | 37,52 % |
| VIII. stopnja | 5 | 3,67 % |

Vir: Anketna raziskava o strukturi, načinu kadrovanja in usposobljenosti delavskih predstavnikov v NS, 2002

Glede na podatke v gornji preglednici lahko ugotovimo, da je ne glede na to, da stopnja formalne strokovne izobrazbe ni predpisana, ta precej nizka. Preveliko pomanjkanje splošne izobrazbe je namreč težko nadomestiti zgolj z večjo količino funkcionalnega izobraževanja. Pri tem ni zanemarljiv podatek, da ima skoraj 29 odstotkov delavskih predstavnikov manj kot višjo stopnjo izobrazbe.

Kljub temu, da so poleg strokovne izobrazbe za učinkovito opravljanje funkcije potrebna tudi dodatna znanja s področja poslovnih financ, korporacijskega upravljanja in poslovnega komuniciranja, ki jih je moč pridobiti skozi dodatno funkcionalno izobraževanje in usposabljanje (seminarji, samoizobraževanje, itd.), je prej navedena raziskava tudi pokazala, da kar 30% že imenovanih predstavnikov delavcev v nadzornem svetu ni absolviral vseh potrebnih izobraževanj. Vsekakor dosedanje kadrovanje predstavnikov delavcev v nadzorne svete kaže, da imenovani člani niso dovolj strokovno usposobljeni ter jih na tem področju čaka še precej dela, kar nakazuje na potrebne smeri ukrepanja za izboljšanje stanja na tem področju.

Poleg nasprotja interesov, vprašanja ciljev delovanja in strokovnosti (pojavlja se vprašanje, ali imajo zaposleni zadostna znanja za sodelovanje v nadzornih svetih), predstavnike zaposlenih težko opredelimo kot neodvisne.

Eden od možnih načinov kadrovanja predstavnikov delavcev v nadzorni svet je tudi »zunanj predstavnik«, ki ima dve prednosti pred izborom izmed zaposlenih: je dejansko neodvisen od uprave družbe in pogosto lahko zagotovi višjo strokovnost predstavnikov delavcev v nadzornem svetu (Gostiša, 2004, str. 4).

Združenje svetov delavcev je tudi na podlagi opravljenih raziskav za kvalitetnejše kadrovanje predstavnikov delavcev v nadzorne svete predlagalo možne ukrepe:

- oblikovanje seznama minimalnih zahtevanih znanj ter pripravo ustreznega izobraževalnega programa

- tako dogovorjena minimalna znanja bi morala postati eden temeljnih pogojev in kriterijev za kandidiranje posameznikov na to funkcijo
- kandidati, ki tovrstnih znanj še ne bi imeli, bi se morali hkrati z izjavo o strinjanju s kandidaturo zavezati, da jih bodo v določenem roku pridobili, v nasprotnem primeru bodo odpoklicani
- absolviranje zahtevanih znanj bi posamezniki lahko dokazovali s potrdili o udeležbi na ustreznih izobraževanjih (npr. ZČNS) ([URL:<http://www.delavska-participacija.com/html/strokovneinformacije>])

2.3.3. IMENOVANJE ČLANOV NADZORNIH SVETOV

Pri imenovanju članov nadzornega sveta naj bi tako bile upoštevane zahteve družbe, ki izhajajo iz njenega morebitnega mednarodnega delovanja, potencialni konflikti med interesi člani nadzornega sveta in interesi družbe ter starost posameznega člana. Na ta način se skuša doseči optimalno razmerje med izkušnjami in sposobnostmi posameznika, velikostjo nadzornega sveta ter velikostjo družbe in specifičnimi lastnostmi dejavnosti, v kateri družba deluje.

Britanski kodeks »Hampel Report« priporoča izbiro članov na podlagi njihovega znanja in izkušenj. Članstvo v nadzornem organu naj ne bo poplačilo za dobro opravljano delo menedžerja. Slednje jim koristi pri opravljanju nove funkcije, zlasti na področju nadzora in pri oblikovanju poslovne politike družbe. Preostali člani nadzornega organa, ki takega predznanja in izkušenj nimajo, so ponavadi imenovani z namenom prispevanja posebnih tehničnih znanj ali z namenom pridobivanja novih poslovnih ali političnih povezav družbe (Bajuk, Kostrevc, Podbevšek, 2003, str. 76).

Ko so kriteriji za izvolitev kandidatov za članstvo v nadzornem svetu znani, je člane nadzornih svetov potrebno še izbrati, preveriti, se seznaniti z možnimi konflikti interesov, kandidate na skupščini ustrezno predstaviti in jih imenovati na funkcijo. Kakšna je sestava nadzornih svetov in kakšni so posamezniki, ki v njih najdejo svoje mesto, je odvisno tudi od načinov in postopkov izbora. Zato je pomembno, na kakšen način so kandidati izbrani in kako ti postopki potekajo. Lahko imamo odlične kandidate, pa zaradi postopkov izbora do njih ne najdemo poti. Na drugi strani imamo lahko formalno dobro urejene postopke izbora, ki prispevajo k temu, da so v nadzorne svete imenovani delegati oz. zastopniki posamičnih interesov in kader, ki ne premore

strokovnosti. Postopek izbora je lahko razumeti kot filter, ki vpliva na sestavo nadzornih organov, saj omogoča, da so ali niso v nadzorne svete predlagani kandidati, ki ustrezajo določenim standardom in izpolnjujejo potrebne kriterije (Prižvič, 2005, str. 56-57).

Kodeksi upravljanja družb v svetu v izogib prevelikega vpliva ravnateljstva na imenovanje novih članov nadzornih svetov skušajo formalizirati postopek imenovanja le-teh, za kar v večini primerov imenujejo posebno kadrovske komisije nadzornega sveta. Želena je, da kandidati za članstvo v nadzornem svetu predložijo svoj življenjepis, dokazila o pridobljeni izobrazbi ter dokazljive delovne izkušnje. Za resnično spremembo pa ni potrebna le formalizacija postopkov, ampak spoštovanje standardov upravljanja tudi s strani kandidatov za člane nadzornih svetov (da v določenih primerih sprejem funkcije zavrnejo).

Zato je poleg strokovne usposobljenosti, ki je sicer daleč najbolj zelena in potrebna lastnost, ki omogoča kvalitetno opravljanje poverjene kontrolne funkcije, za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta nujnih tudi več (osebnostnih) lastnosti, ki smo jih prikazali že v prejšnjih točkah.

2.3.4. VLOGA KADROVSKE KOMISIJE

Kadrovska komisija ni od nadzornega organa ločen organ družbe, pač pa le posebna komisija nadzornega organa. Pri tem ima pomembno vlogo predsednik kadrovske komisije, saj običajno igra pomembno vlogo v premiku od »koga poznamo«, torej od imen, k temu »kaj potrebujemo«, torej k seznamu kriterijev.

Kadrovske komisije naj bi se oblikovale le v dovolj velikih družbah, kjer so nadzorni sveti številčnejši. V nasprotnem primeru bi to lahko pomenilo povečanje stroškov upravljanja v družbi, zato je potrebno razmisliti o smotnosti oblikovanja posebne komisije za vsako družbo posebej. Pogostejše so v velikih družbah in družbah, ki kotirajo na borzi, saj imajo praviloma tudi številčnejše nadzorne svete.

Naloge kadrovskih komisij v zvezi s postopkom izbora kandidatov so naslednje:

- redno (samo)ocenjevanje dela in sestave nadzornega sveta (analiza potreb družbe)
- določanje meril za lastnosti kandidatov in zelene profile kandidatov

- izbor kandidatov za člane nadzornega sveta
- vodenje razgovorov s kandidati in
- pripravljane končnega seznama z obrazložitvijo postopka izbora in razkritjem podatkov o kandidatih za imenovanje na skupščini (Prijovič, 2005, str. 65).

3. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ČLANOV NADZORNIH SVETOV

3.1. Pomen izobraževanja in usposabljanja

Tudi v Sloveniji se vse bolj zavedamo pomena izobraževanja in usposabljanja članov nadzornih svetov. Naj uvodoma pojasnimo razliko med pojmom izobraževanje in usposabljanje. Slovar slovenskega knjižnega jezika namreč izraza opredeljuje na naslednji način:

- *izobraževanje/izobraževati: načrtno razvijati sposobnosti in seznanjati z dosežki različnih področij človekove dejavnosti; oblike izobraževanja odraslih / dopolnilno izobraževanje, ki dopolnjuje redni šolski pouk s fakultativnimi predmeti, tečaji, seminarji*
- *usposabljanje/usposabljati: delati, da je kaj uporabno, primerno za to, čemur je namenjeno; poklicno, strokovno usposabljanje (SSKJ, 1994).*

Glede na zgoraj navedeno, sicer precej nepopolno definicijo obeh pojmov, lahko zaključimo, da je izobraževanje človekova dejavnost, s katero pridobivamo formalno izobrazbo brez (v tistem času) natanko določenega namena, za kaj jo bomo kasneje lahko uporabili. Nasprotno, pa je usposabljanje vrsta izobraževanja, ki je ciljno usmerjena, običajno k pridobitvi specifičnih strokovnih znanj, ki jih osebe potrebujejo pri svojem delu. Ločnice med obema pojmomoma ni moč enostavno začrtati, zato je mogoče v okviru izobraževanja najti elemente usposabljanja, pa tudi obratno.

Ob imenovanju naj bi člani nadzornih svetov že posedovali vse zelene veščine, znanja, izkušnje in sposobnosti. Kljub temu kredibilnost in učinkovitost članov nadzornih svetov nista odvisna le od njihovih trenutnih zmožnosti, ampak od njihove sposobnosti in pripravljenosti, da bi svoja znanja in veščine pridobivali in posodabljali (Higgs, 2003, str. 47).

Vse večja kompleksnost dela, vse pogostejše spremembe v naravi dela in vse večje in nove zahteve zahtevajo nenehno usposabljanje in izobraževanje strokovnjakov in vodstvenih delavcev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 199). Prav slednje pa predstavlja predpogoj za uspešnost pri opravljanju poverjenega dela.

Pomen profesionalnega razvoja in usposabljanja članov nadzornih organov se kaže v tem, da sta strokovnost in usposobljenost članov nadzornih organov ter njihovo poznavanje družbe predvsem v interesu družbe, njenih delničarjev in deležnikov (Bajuk, Kostrevec, Podbevšek, 2003, str. 54). Za uspešno opravljanje funkcije člana nadzornega sveta je vsekakor idealna kombinacija čim višje stopnje formalno pridobljene izobrazbe in potrebnega obsega dodatnega specializiranega funkcionalnega izobraževanja o tematikah, povezanih s področjem delovanja nadzornih svetov.

Vsak član nadzornega sveta naj bi imel za opravljanje svoje funkcije zadostno strokovno znanje in izkušnje, da je zmožen brez tuje pomoči razumeti in oceniti poslovne odločitve uprave družbe, ki jo nadzira. Do težav običajno pride takrat, kadar se predpostavlja, da člani nadzornih svetov posedujejo pričakovana znanja, kar ni nujno. Pri tem velja poudariti, da skrb za izobraževanje članov nadzornih svetov ne bi morala biti zgolj skrb družbe, ki jo ti nadzorujejo, pač pa prvenstveno njihova lastna odločitev za profesionalni razvoj in usposabljanje. Ker so razvitejša zahodna gospodarstva tovrstne izkušnje s pomanjkljivim znanjem nadzorovalcev že imela, vedo, da je redno usposabljanje izjemno pomemben korekcijski faktor sestave nadzornega organa. Njegova posledica je učinkovit nadzorni organ, kar na trgu vzbuja večje zaupanje delničarjev v nadzorovano družbo in omogoča višjo ceno delnic.

Združenje Manager ter Kapitalska družba sta zaradi izrednega pomena primerne usposobljenosti članov nadzornih svetov sprožila pobudo za obvezno pridobitev strokovnih licenc novih nadzornikov, takoj zatem pa je bila obvezna pridobitev strokovnih licenc razširjena tudi na stare, že imenovane člane nadzornih svetov. S tem naj bi bilo mogoče zagotoviti, da osebe, ki družbo nadzorujejo, natančno poznajo svojo funkcijo ter so jo tudi sposobni kakovostno opravljati. Na tej podlagi je Vlada RS oktobra 2005 sklenila, da morajo člani nadzornih svetov, imenovani s strani države, pridobiti ustrezno potrdilo, kot neke vrste garancijo, da so strokovno usposobljeni za opravljanje svojega dela. Hkrati je bil določen rok za pridobitev licence, ki se

je iztekel v začetku aprila 2006. Za izvajalce programov za pridobitev tovrstne licence je bilo imenovanih več organizacij: Inter-es, Center za strokovno izpopolnjevanje in svetovalno dejavnost Ekonomske fakultete, Ljubljana, Ekonomska poslovna fakulteta, Maribor, Gea College, GV Izobraževanje, Nebra, Razvojno izobraževalni center Rakičan ter Združenje članov nadzornih svetov.

V praksi delovanja nadzornih svetov je prišlo do jasno izpostavljenih potreb po aktivnejšem usposabljanju članov. Razlogov za tak trend je več. Eden izmed njih je, da postajajo dejavnosti evropskih gospodarskih družb vse bolj raznolike, specifične in tehnološko vse bolj zahtevne. Naslednji razlog izhaja iz globalizacijskih gospodarskih trendov, ki nujno vodijo k večjim organizacijskim strukturam, koncernom ali holdinškim organizacijam. Delo nadzornih organov in menedžmentov v takih organizacijah postaja vse bolj zapleteno in zahtevno. Večje sposobnosti članov nadzornih organov in menedžmenta zahteva tudi vse širši krog relevantnih deležnikov, zlasti v kontinentalni Evropi. Poleg naštetega seveda ne gre zanemariti načel in zahtev prava EU. Pomen uvajalnih in izobraževalnih postopkov ter usposabljanja novih članov organov poudarjajo tudi vsi razvojno naravnani vseevropski kodeksi (OECD Principles, ICGN Statement in EASD Principles and Recommendations) (Bajuk, Kostrevc, Podbevšek, 2003, str. 85).

O utemeljenosti izobraževanja in potrebi po kontinuiranem usposabljanju članov nadzornih svetov pričajo tudi rezultati mnogih raziskav, poročil in kodeksov upravljanja podjetij. Delovanje ustrezno usposobljenih članov nadzornih svetov se v končni fazi lahko kaže tudi kot uspešnost poslovanja podjetja, ki ga nadzorujejo.

3.2. Oblike izobraževanj in usposabljanj članov nadzornih svetov

3.2.1. OBLIKE IZOBRAŽEVANJ IN USPOSABLJANJ

Ocena potreb po usposabljanju lahko izhaja iz postopka (samo)ocenjevanja nadzornega organa ali iz individualne ocene posameznih članov. Od ocene potreb je odvisna tudi odločitev o obliki in vsebini usposabljanja. Usposabljanje se lahko izvaja za nadzorni svet kot celoto ali zgolj za njegove posamezne člane. Usposabljanje članov nadzornih svetov je zahtevno, saj gre

običajno za heterogeno skupino z različnim strokovnim predznanjem in praktičnimi izkušnjami. Pogosto se zgodi, da so člani nadzornih svetov z dolgoletnimi izkušnjami v nadzornih organih in bogatimi strokovnimi izkušnjami izrazito nenaklonjeni usposabljanju.

Programe usposabljanja članov nadzornih svetov v Sloveniji izvaja več različnih organizacij. Kot pomembnejšega organizatorja izvajanja tovrstnih usposabljanj lahko izpostavimo Združenje članov nadzornih svetov kot krovno organizacijo oseb, ki opravljajo nadzorstvene funkcije v slovenskih podjetjih. Član nadzornega sveta naj bi se v okviru tovrstnih usposabljanj prvenstveno seznanil z vlogo nadzornega sveta ter pripadajočimi obveznostmi pri opravljanju tovrstnih del. Pomembno je tudi, da član nadzornega sveta pozna panogo, v kateri deluje podjetje, ki je nadzorovano. Del tovrstnih znanj član nadzornega sveta lahko pridobi s samoizobraževanjem s pomočjo branja ustrezne strokovne literature ter spremljanjem trendov v panogi, del pa mu jih (v skladu s pripravljenostjo in zmožnostmi) lahko zagotovi nadzorovana družba sama. Od pripravljenosti člana nadzornega sveta je odvisno, koliko se bo posvetil poznavanju okolja, v katerem nadzorovana družba deluje ter koliko svojega prostega časa je pripravljen tovrstnemu šolanju nameniti. Dejstvo je, da član nadzornega sveta, ki želi svoje delo opravljati kvalitetno in strokovno, več časa posveti tudi takšnemu usposabljanju ter samoizobraževanju, tiste osebe, ki tovrstnih ambicij nimajo, pa se bodo voljne zadovoljiti tudi zgolj s pridobitvijo informacij, ki jim jih bo nudilo predstojništvo družbe, ki jo nadzorujejo; temu primerna bo seveda kakovost opravljenega nadzora.

Ker imajo člani nadzornih svetov različna predznanja in praktične izkušnje, jim je potrebno ponuditi njim prilagojene različne oblike usposabljanj in izobraževanj, da bi bilo tovrstno pridobivanje novih znanj učinkovito. Zato so različnim udeležencem na voljo različne metode in oblike usposabljanja in izobraževanja, saj je na ta način usposabljanje/izobraževanje lahko učinkovito, s primerno obliko pa je mogoče vzdrževati tudi zanimanje izobraževancev za pridobivanje novih znanj.

Ponudniki usposabljanj ponujajo tudi nekajdnevne programe usposabljanj za člane nadzornih svetov, kjer ti dobijo vpogled v osnovna znanja, potrebna za strokovno delovanje v nadzornih svetih. Namen tovrstnih programov je v seznanitvi udeležencev s formalno pravnimi instituti po posameznih področjih, pristojnostmi članov nadzornih svetov na tem področju ter priporočili dobre prakse delovanja nadzornih svetov.

Poleg navedenega so na voljo tudi aktualna znanja, namenjena učinkovitejšemu delu članov nadzornih svetov, ki obravnavajo aktualne tematike, kot so nagrajevanje ravnateljstva, krizno delovanje nadzornih svetov, upravljanje s tveganji in podobno.

Pri tem ne gre zanemariti izobraževanja s področja panoge ali industrije, v katero družba sodi. Eden izmed visoko uvrščenih kriterijev za imenovanje na funkcijo člana nadzornega organa je tudi poznavanje poslovnega okolja in panoge družbe, kar predstavlja za družbo dragoceno strokovno znanje. Tako je potrebno, da se člani nadzornega organa z branjem strokovne literature s področja panoge, kamor družba sodi, ves čas seznanjajo s sodobnimi trendi v tej panogi.

Svoje znanje pa člani nadzornih svetov običajno obnavljajo na strokovnih posvetih in konferencah, kjer poleg teoretičnega dela običajno poteka tudi praktična izmenjava izkušenj med udeleženci.

3.2.2. IZOBRAŽEVANJE ČLANOV NADZORNIH SVETOV

Različne države spodbujajo kontinuirano izobraževanje članov nadzornih organov na različne načine. Tako naj bi v nekaterih državah bilo imenovanje na funkcijo pogojeno s predhodno opravljenim izobraževanjem, druge države pa težijo zgolj k temu, da bi že imenovani člani nadzornih organov nadalje pridobivali znanja in veščine, s katerimi bi zagotovili kakovosten nadzor družb.

Strokovnost članov nadzornih organov in njihova zavezanost h kontinuiranemu usposabljanju je pogosto predpisana v etičnih kodeksih članov nadzornih organov, kodeksih upravljanja družb in kriterijih za izvolitev članov nadzornih organov, čeprav pomen njihovega razvoja in usposabljanja ni širše priznan (Prijovič, 2005, str. 92).

Najdlje in daleč najbolj sistematično je pri nas v izobraževanje članov nadzornih svetov poseglo Združenje članov nadzornih svetov, ki je izobraževanje izvajalo že v času, ko to ni bilo obvezno, pač pa je predstavljalo prostovoljno obliko izobraževanja njenih članov.

Tudi pravila New York Stock Exchange in NASDAQ vsebujejo zahteve po kontinuiranem izobraževanju neizvršnih direktorjev v družbah in gredo celo

dlje, saj se zavezujejo, da jim bo to omogočeno. National American Corporate Director (NACD), ki združuje neizvršne direktorje v ZDA, pa priporoča, da naj bi ti odbori direktorjev v sestavo izbirali neizvršne direktorje, ki so pripravljeni svoja znanja nadgrajevati in posodabljati, posebno na področju, kjer so specialisti in ki predstavljajo enega izmed pogojev za njihovo izvolitev v odbor. Da bi usposabljanje še spodbudili, sta NASDAQ in NACD podpisala skupno zavezo za podporo izobraževanje neizvršnih direktorjev družb, ki kotirajo na borzi, in jim hkrati ponudila znižane cene izobraževanj, literaturo in vključitve v članstvo združenja. Dokument »White Paper on Corporate Governance za JV Evropo« v okviru Pakta stabilnosti prav tako kot prioriteto omenja izobraževanje članov nadzornih svetov, da bi se upravljanje družb izboljšalo, in izraža podporo ustanovitvi nacionalnih združenj članov nadzornih svetov, kot tudi njihovemu regionalnemu povezovanju, njihovo izobraževanje pa ima za enega izmed pomembnejših vzvodov za povečanje števila usposobljenih nadzornikov za candidature v nadzornih svetih. Tudi pri nas Kodeks upravljanja javnih delniških družb napotuje, da naj se član nadzornega sveta ves čas trajanja mandata izobražuje in izpopolnjuje na področjih, ki so pomembna za kvalitetno in učinkovito izvrševanje njegovih nalog.

V Veliki Britaniji je bilo leta 2003 objavljeno poročilo o kadrovanju in razvoju neizvršnih direktorjev, ki ga je pripravila Tysonova. Končni sklep predmetnega poročila je, da bi morale družbe več investirati v programe izobraževanja članov usmerjevalnega odbora. Izrecno je raziskovalna skupina opozorila na razkorak med dejanskimi potrebami in ponujenim izobraževanjem. S tem opozarjajo na kvaliteto in vsebino teh programov, ki naj bi vsebovali veliko praktičnih smernic za delovanje organov. Kot pomembno prioriteto neizvršnih direktorjev Tysonova skladno z Higgson navaja pomen večjega investiranja družb v njihovo izobraževanje in razvoj. Podjetja naj bi neizvršnim direktorjem omogoča nenehen profesionalni razvoj s specializiranimi izobraževanji predvsem s področja revidiranja in nagrajevanja. Pri tem se sklicuje na Higgso v delu, ki govori o kredibilnosti in učinkovitosti neizvršnih direktorjev v povezavi z obnavljanjem in osveževanjem njihovih znanj in spretnosti.

Tako Tysonova ugotavlja, da je le 43% podjetij, ki so jih zajeli v raziskavo, organizirala formalno izobraževanje članov usmerjevalnih odborov. Torej se je manj kot polovica neizvršnih direktorjev strokovno izobraževala pred ali po izvolitvi v usmerjevalni odbor. Poročilo poudarja pomen poznavanja ravnanja z možnostmi ljudmi. Izobraževanje deli na štiri temeljne skupine:

- uvajalni seminarji in tečajji: namenjeni so posameznikom, ki si žele funkcijo izvršnega direktorja, poudarja pa, da obisk tovrstnih seminarjev ne daje nikakršnega zagotovila, da bodo na funkcijo tudi imenovani
- uvajalno izobraževanje, ki je običajno specifično za posamezno družbo
- splošna in usmerjena izobraževanja s področij, kot so npr. računovodstvo ipd.
- prilagojena izobraževanja v okviru posamičnih družb, v katerih običajno sodeluje tudi »senior management«.

Poročilo ponuja nekaj priporočil za formiranje ustreznega izobraževalnega programa. Tako napotuje, naj se tovrstna izobraževanja vršijo z vso potrebno mero skrbnosti in upoštevanja potreb posamične družbe. Izobraževanje naj bi vključevalo tako programe za novo imenovane člane usmerjevalnega odbora kot strokovno izpopolnjevanje za člane odbora, ki v njem že delujejo. V nadaljevanju predlaga, naj bi organizacije, kot je npr. londonska borza vrednostnih papirjev, ustanovile skupine za pripravo vodnika, ki bi vključeval praktična napotila za izvedbo strokovnih izobraževanj. Poleg tega bi tovrstne organizacije lahko zbirale in nudile informacije o ponudnikih izobraževanj in njihovi vsebini vsem zainteresiranim.

Zaskrbljujoče je dejstvo, ki izhaja iz rezultatov ankete o pomenu izobraževanja članov NS, ki jo je leta 2004 izvedlo ZČNS, v kateri je kar 25% anketirancev odgovorilo, da se po pridobitvi listine niso več izobraževali s področja delovanja nadzornih svetov. Kolikor predvidevamo, da so rezultati izvedene ankete relevantni ter jim projiciramo kot na vse člane nadzornih svetov, to pomeni, da tovrstna dela opravljajo osebe s pomanjkljivo ter zastarelo izobrazbo.

Hkrati je iz ankete o delu in nagrajevanju nadzornih svetov, ki jo je oktobra 2002 izvedlo ZČNS, razvidna naslednja izobrazbena struktura vzorca članov NS v letih od 1999 do 2001, ki jo prikazuje Preglednica 4.

Preglednica 4: Izobrazbena struktura vzorca članov NS v letih od 1999 do 2001

| Izobrazbena struktura članov NS | 1999 | | | 2000 | | | 2001 | | |
|---------------------------------|------|---------|--------|------|---------|--------|------|---------|--------|
| | Mala | Srednja | Velika | Mala | Srednja | Velika | Mala | Srednja | Velika |
| Srednješolska izobrazba | 31% | 29% | 22% | 30% | 27% | 20% | 28% | 27% | 19% |
| Višješolska izobrazba | 17% | 12% | 14% | 17% | 12% | 15% | 19% | 11% | 1300% |
| Visokošolska izobrazba | 20% | 16% | 7% | 17% | 16% | 8% | 17% | 15% | 8% |
| Univerzitetna izobrazba | 26% | 37% | 42% | 30% | 38% | 44% | 28% | 38% | 45% |

| | | | | | | | | | |
|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| Magisterij | 3% | 5% | 8% | 2% | 5% | 9% | 3% | 7% | 10% |
| Doktorat | 4% | 2% | 6% | 4% | 2% | 5% | 4% | 2% | 5% |

Vir: Anketa o delu in nagrajevanju nadzornih svetov, 2002

Iz gornje preglednice je razvidno, da ima v povprečju največ članov NS univerzitetno izobrazbo (40%), sledijo jim člani s srednješolsko (24%) in nato z visokošolsko izobrazbo (okrog 10%). Nekaj je tudi članov z magisterijem in doktoratom. Izobrazbena struktura članov NS je višja z leti in glede na velikost družbe.

Podatki, ki so navedeni v preglednici, so sicer nekoliko zastareli, saj se nanašajo na obdobje, starejše od petih let, vendar se povprečna izobrazbena struktura članov nadzornih svetov po podatkih ZČNS ni bistveno spreminjala. Kolikor predpostavljamo, da premore približno polovica članov manj kot univerzitetno izobrazbo, to pomeni, da ta del članov ne premore osnovnih znanj, ki jih pri svojem delu potrebuje ter jih zgolj funkcionalno usposabljanje v celoti nikakor ne more nadomestiti.

3.2.2. USPOSABLJANJE ČLANOV NADZORNIH SVETOV

Usposabljanje je pravzaprav korekcijski faktor sestave nadzornega sveta v smislu dopolnjevanja potrebnih znanj, kompetenc in veščin članov nadzornih svetov, tako posameznikov kot celotnega organa. Da bi razvoj in usposabljanje članov nadzornih svetov pridobila namen in našla svoje mesto v sistemu upravljanja posamezne družbe, je priporočljivo, da je postopek v zvezi z izvedbo in financiranjem usposabljanja ter članstva v stanovskem združenju zapisan v poslovniku nadzornega sveta.

Usposabljanje naj bi spodbujalo in pospeševalo uspešno skupno delo celotnega tima članov nadzornega sveta.

Poleg strokovne izobrazbe so za učinkovito opravljanje funkcije članov nadzornega sveta potrebna tudi dodatna znanja s področja poslovnih financ, korporacijskega upravljanja in poslovnega komuniciranja, ki jih je moč pridobiti skozi dodatno funkcionalno izobraževanje in usposabljanje (seminarji, samoizobraževanje in drugo).

Prevečkrat se namreč predpostavlja, da so člani nadzornih organov že uveljavljeni uveljavljeni in izkušeni strokovnjaki in je njihovo usposabljanje ne le

nepotrebno, ampak ponudba zanje celo žaljiva. Tebi bi lahko nasprotovali z argumentom, da športniki za doseganje uspehov neprenehoma trenirajo, umetniki pa vadijo (Tyson, 2003, str. 32).

Usposabljanje je tudi zanje nuja, saj so dejavnosti družbe raznolike, vse bolj specifične in tehnološko ter informacijsko zahtevne, družbe, ki jih člani nadzornih svetov nadzorujejo, pa zaradi vse večjih povezovalnih procesov in globalizacije izpostavljene mednarodni zakonodaji, zapletenim organizacijskim strukturam in holdinški ali koncernski organiziranosti. Dodatno usposabljanje se posebej priporoča za člane nadzornih svetov, ki so imenovani v posebne komisije nadzornih svetov, kot sta revizijska komisija ali komisija za nagrajevanje (Prijovič, 2005, str. 93).

Higgsovo poročilo iz leta 2003 je pokazalo, da se je v letu 2002 v Veliki Britaniji usposabljal 38% neizvršnih direktorjev, 62% pa se jih še nikoli ni usposabljal za opravljanje svoje funkcije. Raziskava »Emerging Trends in Corporate Governance« je pokazala, da se je v letu 2003 v ZDA usposabljal in izobraževal 39,5% neizvršnih direktorjev, kar je le 1,5% boljši rezultat kot v Veliki Britaniji. Študija »What Directors Think Study« iz leta 2003, pa je jasno prikazala mnenje neizvršnih direktorjev v ZDA glede potrebnih načinov usposabljanja, rezultati pa so razvidno iz Preglednice 5.

Preglednica 5: Mnenje neizvršnih direktorjev v ZDA glede potrebnih načinov usposabljanja

| <i>Načini izobraževanja (možnih več hkrati)</i> | <i>Povprečna vrednost</i> |
|--|---------------------------|
| Branje člankov s področja upravljanja podjetij | 78,4 % |
| Seminarji | 46,2 % |
| Povabilo strokovnjakov s področja upravljanja na seje odbora | 44,6 % |
| Izobraževanje za celoten odbor | 33,2 % |
| Nobeno | 10,6 % |

Vir: What directors Think Study, 2003

Odgovori kažejo na izrazito potrebo po samoizobraževanju, saj je večina mnenja, da je usposobljenost za opravljanje funkcije mogoče doseči z branjem strokovnih člankov s področja upravljanja podjetij.

Teoretiki preučevanega področja so mnenja, da naj bi predsednik nadzornega sveta v povezavi s posameznim članom ugotovil, ali ta potrebuje

dodatna usposabljanja. Usposabljanje bi bilo članom nadzornega sveta stalno na voljo ter prilagojeno potrebam vsakega posameznega člana.

Poleg zagotavljanja kvalitetnega individualnega dela posameznega člana, naj usposabljanje zagotavlja tudi nekatere njihove skupne lastnosti:

- aktivno in kvalitetno sodelovanje z menedžmentom pri strateškem razvoju družbe
- spoznavanje in spremljanje poslovanja družbe in njene osnovne dejavnosti
- spoznavanje in spremljanje relevantnih aktivnosti in pogojev poslovanja v dejavnosti ter
- aktivno sodelovanje v delu nadzornega organa – timsko delo (Bajuk, Kostrevec, Podbevšek, 2003, str. 83).

»White Paper on Corporate Governance« za jugovzhodno Evropo omenja prioriteto usposabljanje članov nadzornih svetov z namenom izboljšanja upravljanja družb, njihovo usposabljanje pa smatra za enega pomembnejših vzvodov, s katerimi bi povečali usposobljenost nadzornikov.

Vsak član nadzornega organa naj ima ob imenovanju na voljo ustrezen način usposabljanja, katerega cilj je uvajanje posameznega člana v njegovo novo delo. Če je potrebno, naj tako usposabljanje poteka tudi med samim mandatom člana (Bajuk, Kostrevec, Podbevšek, 2003, str. 83).

Usposabljanje članov nadzornih svetov v Sloveniji vrši več izvajalcev. Kot na predhodnih straneh dela, se bomo tudi v nadaljevanju naslonili na ugotovitve Združenja članov nadzornih svetov, ki tovrstna usposabljanja izvaja že od leta 2002, kar zagotavlja odlično poznavanje problematike izobraženosti članov nadzornih svetov in primerno bazo podatkov, iz katere črpamo nekatere ugotovitve, iz zbranih odgovorov pa je moč razbrati marsikateri podatek, ki se sicer javno ne razkriva pretirano. Načine usposabljanja oz. izobraževanja članov nadzornih svetov prikazuje Preglednica 6.

Preglednica 6: Način usposabljanja/izobraževanja članov NS

| Kakšen način usposabljanja/izobraževanja uporabljate? | Vzorec | Velike družbe | Srednje družbe | Male družbe |
|--|---------------|----------------------|-----------------------|--------------------|
| Družba omogoča udeležbo na seminarjih in drugih izobraževalnih programih | 34,8 % | 49,3 % | 17,3 % | 30,0 % |
| Člani gredo v družbi skozi poseben program uvajanja | 0,7 % | 0,0 % | 1,9 % | 0,0 % |
| Ni posebnega postopka usposabljanja oz. oblike | 64,5 % | 50,7 % | 80,8 % | 70,0 % |

Preglednica zgoraj jasno prikazuje nizek delež družb, ki so pripravljene za člane svojih nadzornih svetov organizirati izobraževanja, skoraj ničen pa je odstotek tistih, ki jim omogočijo poseben program uvajanja. To kaže na nizko pripravljenost ravnateljstev, da bi imele usposobljene člane nadzornih svetov, kar je razumljivo z ozirom na to, da dobro usposobljeni člani nadzornih svetov lahko postavijo ravnateljstvu mnogo več (relevantnih) vprašanj.

V družbi lahko obstaja tudi poseben dogovor o možnostih usposabljanja za člane nadzornega sveta kot poseben sklep ali dogovor med člani nadzornega sveta in družbo ob njihovem imenovanju. Lahko pa je to natančno opredeljeno v kodeksu upravljanja družbe ali pa se tak dogovor vzpostavlja med člani nadzornega sveta in družbo sproti (Prijovič, 2005, str. 94). Pri tem je pomembno, da družba pravočasno načrtuje potrebna finančna sredstva, ki jih letno namenja za usposabljanje članov nadzornega sveta.

3.2.3. VSEBINE IZOBRAŽEVANJ IN USPOSABLJANJ

Vsebina izobraževanja in usposabljanja članov nadzornih organov naj bi ustrezala potrebam v zvezi z opravljanjem funkcije člana nadzornega sveta, sodobnim trendom upravljanja gospodarskih družb, pa tudi drugim specifičnim potrebam celotnega nadzornega sveta ali njegovih posameznikov.

Usposabljanje članov nadzornih organov lahko razdelimo v naslednje sklope:

- usposabljanje, namenjeno kandidatom za članstvo v nadzornih organih kot seznanitev z vlogo in pomenom funkcije in v povezavi s pridobitvijo standardnih znanj ali certifikata za opravljanje te funkcije
- usposabljanje ob imenovanju – uvajalni program za usposabljanje novo imenovanih članov nadzornih organov (običajno ga pripravlja družba sama)
- usposabljanje v času opravljanja funkcije – aktivno ali kontinuirano usposabljanje članov nadzornih organov v smislu posodabljanja znanj, spremljanja sodobnih trendov in profesionalizacije

Obstoječe oblike usposabljanja članov nadzornih organov so raznolike:

- seminarji in drugi programi usposabljanja (po tematskih modulih, delavnice, ...), ki so razpisani programi ali po meri naročnika (za posamezne družbe)
- konference in strokovni posveti
- individualno svetovanje – mentorstvo
- učenje na daljavo s pomočjo sodobnih informacijskih sredstev

Usposabljanje članov nadzornih svetov bi lahko v grobem zajemalo tri ključna področja:

- vlogo in pomen nadzornih organov
- osebni razvoj
- razvoj veščin

Tako naj bi se član nadzornega sveta najprej seznanil z vlogo nadzornega sveta ter z opravljanjem te funkcije ter obveznostmi in odgovornostmi pri opravljanju te funkcije. Usposabljanje naj bi tudi spodbujalo in pospeševalo uspešno skupno delo celotnega tima članov nadzornega sveta. V tem delu je poudarek na osebnostnih značilnostih nadzornih organov, ki omogočajo njihovo učinkovito delo. Ne nazadnje naj bi usposabljanje omogočalo pridobivanje določenih veščin, ki bi dopolnjevale in posodabljale že pridobljena znanja ter jih na določenih specifičnih strokovnih področjih, ki so potrebna za ustrezno izvajanje funkcije nadzora, še poglobljala.

Programi usposabljanja so sicer med seboj primerljivi, načeloma pa se izvajajo na različnih nivojih, med drugim:

- učenje z izkušnjami – predstavitev primerov iz prakse in konkretnih izkušenj
- odgovori na vprašanja in skupinske vaje
- priložnosti za oblikovanje določenih zaključkov in skupinske diskusije
- priložnosti za uporabo pridobljenega znanja – igranje vlog in praktične vaje.

Vsebine usposabljanja v tujini običajno vsebujejo naslednje tematike:

- vloga in pomen nadzornega sveta
- vloga predsednika nadzornega sveta
- upravljanje podjetij
- učinkovita sestava in delo nadzornega sveta
- pravna zakonodaja
- finančno področje
- upravljanje s tveganji

- strateško odločanje
- učinkovito odločanje
- reševanje konfliktov
- krizno delovanje nadzornega sveta
- prevzemi in združitve
- vodenje sej
- upravljanje sprememb v družbi
- revizor in revizijski odbori
- družbena odgovornost podjetij
- vloga sekretarja nadzornega sveta
- marketing
- kadrovski management

V Sloveniji je vsebina usposabljanj precej podobna tistim v tujini, doslej pa so se člani nadzornih svetov izobraževali na naslednjih področjih:

- vloga in pomen nadzornega sveta
- delovanje nadzornega sveta v kriznih razmerah
- poročilo o delu nadzornega sveta
- kodeks upravljanja podjetij
- nadzorni svet in revizor ter delovanje revizijskih odborov
- merjenje uspešnosti ravnateljstva in vloga nadzornega sveta
- kadrovanje in nagrajevanje članov nadzornih svetov
- sodobni trendi nagrajevanja ravnateljstev in nadzornih svetov
- sistem strateškega nadzora nad poslovanjem podjetij
- sistem upravljanja v povezanih družbah
- zavarovanje odgovornosti članov nadzornih svetov
- sprejem letnega poročila
- ekonomsko finančno področje
- pravo gospodarskih družb
- komuniciranje in poslovna etika
- strateški management

Če primerjamo vsebine usposabljanj v svetu in pri nas, vidimo, da se ne glede na model upravljanja tudi pri nas razvijajo podobne vsebine usposabljanja za člane nadzornih svetov. Načeloma naj bi se član prvenstveno seznanil z vlogo in pomenom nadzornega organa ter iz tega izhajajočimi obveznostmi in odgovornostmi.

Napačno bi bilo razumeti, da sta izobraževanje in usposabljanje članov nadzornih svetov izključna skrb družbe, pač pa v prvi vrsti odgovornost vsakega posameznega člana nadzornega sveta, da bo vzdrževal visoko raven strokovnosti. Seveda pa za izobraževanje in usposabljanje lahko skrbi tudi družba v skladu z ocenjenimi potrebami in finančnimi zmožnostmi družbe.

Usposabljanje članov nadzornih svetov, ki se že izvaja, lahko razdelimo na dva sklopa:

- pridobivanje standardnih znanj za člane nadzornih svetov, ki je primeren za pridobitev potrebnih znanj ali osvežitev znanj za opravljanje izpita za pridobitev certifikata Združenja članov nadzornih svetov
- pridobivanje aktualnih znanj za učinkovitejše delo članov nadzornih svetov. Sem sodijo obravnavanje aktualne tematike, kot so nagrajevanje predstojništev, krizno delovanje nadzornega sveta, upravljanje s tveganji ipd.

Usposabljanje tako postane korekcijski faktor sestave nadzornega sveta v smislu dopolnjevanja potrebnih znanj, kompetenc in veščin članov nadzornih svetov, tako posameznikov kot celotnega organa.

Izobraževanje in usposabljanje članov nadzornih svetov pri nas poteka preko sistema potrjevanja znanj - certificiranja. Združenje članov nadzornih svetov je kot vodilni izvajalec tovrstnih usposabljanj z letošnjim letom sicer uvedel nov sistem certificiranja, ki nadgrajuje prej veljavnega in vključuje poleg članov nadzornih svetov tudi širitev na neizvršne člane usmerjevalnih odborov, vendar bomo v nadaljevanju zaradi boljše preglednosti ponudbe usposabljanj in izobraževanj prikazali tudi tiste, ki so bili v veljavi pred uvedbo novega sistema certificiranja. Tovrstna nadgraditev je bila potrebna zaradi povečane odgovornosti članov nadzornih svetov, sprejema drugih standardov upravljanja in delovanja nadzornih svetov, pa tudi zaradi povečanja zaupanja v trg kapitala. Certifikat tako predstavlja permanenten izobraževalni načrt in certifikatni program za člane nadzornih svetov. Z njegovo pomočjo pa posameznik dokazuje, da je pridobil ustrezna strokovna znanja za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta.

3.2.4. IZOBRAŽEVANJE VLADNIH NADZORNIKOV

Program izvaja Združenje članov nadzornih svetov in ima pridobljeno kvalifikacijo Ministrstva za gospodarstvo. Namenjen je predvsem

posameznikom, ki so ali bodo imenovani za člane nadzornih svetov s strani Vlade Republike Slovenije ter za opravljanje svoje funkcije potrebujejo t.i. Potrdilo o usposobljenosti članov nadzornih svetov in usmerjevalnih odborov, ki jih je ali jih bo za imenovanje v te organe predlagala Vlada Republike Slovenije kot zastopnica lastnice, Republike Slovenije.

Namen programa je člane nadzornih svetov seznaniti s formalno pravnimi instituti po posameznih področjih, pristojnostmi članov nadzornih svetov ter priporočili dobre prakse delovanja nadzornih svetov. Izobraževanje običajno poteka v obliki dvo ali tridnevnih seminarjev, možen pa je tudi dogovor o izvedbi seminarja za določeno ciljno skupino. Pri tem ločijo dva programa:

- standardna znanja za nadzornike kot splošni izobraževalni seminar s tovrstno tematiko. Ta program predstavlja kvalifikacijo pridobitve Potrdila o usposobljenosti za člana nadzornih svetov in upravnih odborov, ki jih je ali jih bo za imenovanje v te organe predlagala Vlada RS.
- aktualna znanja za učinkovitejše delo članov nadzornih svetov, kjer je več pozornosti posvečenih delovanju nadzornega sveta v razmerah kriznega delovanja, upravljanja s tveganji, nagrajevanja ravnateljstva in podobnih tematik.

3.2.5. UVAJALNI PROGRAM ZA NOVO IMENOVANE ČLANE NADZORNIH ORGANOV

Za novo imenovane člane nadzornih organov je organizirano usposabljanje – uvajalni program. V njem se seznanijo s predstavitvijo družbe in panoge, v kateri ta deluje, lastniško strukturo, pomembnimi poslovnimi usmeritvami družbe in podobno. Ta program omogoča celovit pregled nad družbo kot celoto; v tem delu se novim članom predstavi tudi ravnateljstvo in tisti člani nadzornega organa, ki funkcijo že opravljajo. Pogosto so novim članom dostopni tudi zapisniki minulih sej in letna poročila družbe.

Pomen programa uvajanja je v tem, da se novo imenovani člani nadzornega sveta hitro uvedejo v opravljanje funkcije to te mere, da lahko svoje znanje in izkušnje čimprej uporabijo v korist družbe (Higgs, 2003, str. 47).

Uvajalni program naj bi trajal dan ali dva. Smisel tega programa je v hitri uvedbi novo imenovanih članov nadzornega organa, da bi ti kar najhitreje doumeli, kako družba deluje ter pridobljene informacije lahko kar najbolje izkoristili za kakovostno opravljanje svoje funkcije. V zvezi s tem je Higgs

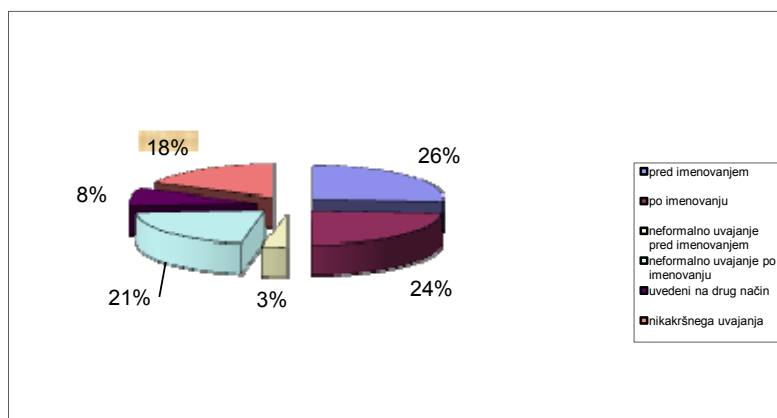
mnenja, da je nedopustno, da bi sami iskali možnosti uvajanja ali povpraševali po dodatnih informacijah; to naj bi jim zagotovila družba in za ta namen namenila sredstva ter organizirala programe uvajanja. Pomembno vlogo pri tem lahko odigra predsednik nadzornega sveta (Higgs, 2003, str. 49).

Družbe naj novim članom nadzornega organa omogočijo poseben program usposabljanja, katerega naloga je njihovo uvajanje v delo organa. Novim članom naj program omogoči celovit pregled nad njihovimi pravno formalnimi pravicami in obveznostmi, zagotovi naj jim pridobitev celovitih informacij o pravilih vladanja gospodarski družbi ter pridobitev ključnih informacij o poslovanju družbe, ciljih družbe in okolju, v katerem delujejo (Bajuk, Kostrevec, Podbevšek, 2003, str. 84).

Obstaja razlika med uvajanjem predstavnikov delavcev družbe in zunanjimi člani nadzornih svetov, saj predstavniki delavcev družbo že poznajo, do potrebnih informacij, ki jih potrebujejo pri svojem delu, pa zaradi njenega poznavanja tudi lažje pridejo. O nujnosti uvajanja novo imenovanih članov nadzornih organov pa govori tudi večina kodeksov upravljanja družb. Ti zahtevajo, da je družba novo imenovanemu članu nadzornega sveta dolžna zagotoviti potrebne informacije za seznanitev z novimi odgovornostmi. Za razliko od kodeksov upravljanja družb, ki so v uporabi v tujini, pa slovenski kodeks upravljanja javnih delniških družb v svojih priporočilih tovrstnih uvajalnih programov eksplicitno ne omenja, pač pa se sklicuje na splošno usposabljanje in izobraževanje članov nadzornih svetov.

Higgsova raziskava iz leta 2003 je pokazala, da je formalni uvajalni program pred imenovanjem opravilo 26% izvršnih direktorjev, 24% le-teh pa po imenovanju, 3% je opravilo neformalni način uvajanja v funkcijo pred imenovanjem, 21% pa po imenovanju na funkcijo, 8% jih je bilo uvedeno na drug način, zgolj 18% njih pa ni imelo nikakršnega uvajanja. Izsledke predmetne raziskave grafično ponazarja Slika 4.

Slika 4: Izvedba formalnega uvajalnega programa pred imenovanjem



Vir: Higgs, 2003, str. 55

V primerjavi z Veliko Britanijo po rezultatih anketne raziskave, ki jo je izvedlo Združenje članov nadzornih svetov v letu 2003, Slovenija za tujino precej zaostaja. Pri nas namreč le 0,7% družb članom nadzornih organov omogoča poseben program uvajanja, kar je šteti za precejšnjo pomanjkljivost.

3.3. Potrjevanje strokovnih znanj - certificiranje

Potrjevanje strokovnih znanj pomeni preverjanje strokovne usposobljenosti posameznika v skladu z vnaprej določenim učnim načrtom. S certifikatom posameznik dokazuje, da si je pridobil ustrezna strokovna znanja za opravljanje funkcije. Certifikat tako predstavlja javno priznanje, da posameznik dosega določene standarde potrebnih znanj za opravljanje funkcije članstva v nadzornemu svetu. Potrjevanje strokovnih znanj članov nadzornih svetov po mnenju strokovnjakov upravljanja podjetij predstavlja drugi najpomembnejši vzvod doseganja visokih standardov upravljanja podjetij, medtem ko najpomembnejši vzvod predstavljajo nacionalni kodeksi upravljanja družb.

Po virih Svetovne banke naj bi certifikatni sistemi in programi za člane nadzornih organov obstajali v Veliki Britaniji, ZDA, Rusiji, Avstraliji, Veliki Britaniji, Hong Kongu, Maleziji, na Filipinih itd.

Programi certificiranja v različnih državah se med seboj razlikujejo tako po vsebini programov kot o izdani listini, ki jo oseba, ki sodeluje v procesu certificiranja, na koncu pridobi. V grobem gre za to, da certifikat predstavlja potrdilo o tem, da ima posameznik potrebna znanja za opravljanje svoje

funkcije. Certificate izdajajo predvsem nacionalna združenja članov nadzornih svetov, inštituti za upravljanje družb, gospodarske zbornice in podobne organizacije. Za vse izvajalce tovrstnih programov je značilno, da oblikujejo registre prejemnikov certifikatskih listin, kar lahko predstavlja možen seznam kandidatov za člane nadzornih organov. »Lovci na glave« se v tujini običajno ob kadrovanju v nadzorstvene organe obrnejo na tovrstne organizacije, kjer takšne sezname lahko od lastnikov registrov odkupijo.

Namen certificiranja je povečati strokovnost članov nadzornih svetov, posameznikom omogočiti profesionalno uveljavitev, lastnikom kapitala in predstavnikom zaposlenih pa ponuditi kakovostne kandidate za člane nadzornih svetov, certificirane posameznike pa evidentirati in jih promovirati.

Certifikatni sistem predstavlja postopek ali način, kako kandidat pridobi kvalifikacijo, medtem ko certifikatni program predstavlja vsebino usposabljanja za pridobitev tega certifikata, torej nadzornikom potrebna znanja. Vsem državam je v zvezi z izvajanjem certificiranja članov nadzornih organov skupno tudi to, da oblikujejo registre prejemnikov teh certifikatov. Imena, zbrana v registru, so imena kvalificiranih članov nadzornih organov in predstavljajo možen seznam imen za kadrovanje nadzornikov (Prijovič, 2005, str. 108).

3.3.1. CERTIFICIRANJE V SLOVENIJI

Vlada Republike Slovenije je oktobra 2006 sprejela sklep o obvezni pridobitvi potrdila o usposobljenosti članov nadzornih svetov in usmerjevalnih odborov družb. S tem v zvezi je Ministrstvo za gospodarstvo izbralo osem izobraževalnih institucij, ki tovrstno izobraževanje izvajajo.

Pri nas je s certificiranjem pričelo Združenje članov nadzornih svetov (ZČNS), ki je omogočalo pridobivanje dveh vrst certifikatov. Namenjena sta bila tako tistim, ki so funkcijo člana nadzornega sveta že opravljali, kot tudi tistim, ki člani nadzornega sveta še niso bili, bi pa želeli biti.

Združenje članov nadzornih svetov je tako v preteklosti izdajalo dve vrsti certifikatov:

- listina A
- listina B

Po opravljenem izobraževanju je imetnik listine A pridobil naziv »Ekspertni član nadzornega sveta«, imetnik listine B pa »Priporočilo za članstvo v NS«. Osebe, ki so se izobraževale za pridobitev listine A, so morale izpolnjevati strožje kriterije, saj naj bi imele pridobljeno najmanj VII. stopnjo izobrazbe, osebe, ki so se izobraževale za pridobitev listine B, pa najmanj VI. stopnjo izobrazbe. Pri tem so morali kandidati, ki so se izobraževali tako za pridobitev listine A in B, imeti vsaj pet let vodstvenih delovnih izkušenj ali izkušenj s področja raziskovanja in organiziranja ter biti član Združenja članov nadzornih svetov, ki je tovrstni certifikat podeljeval. Kandidat za pridobitev certifikata je moral po opravljenem izpitu podpisati zavezo o spoštovanju etičnega kodeksa. Pomembna razlika med obema listinama je bila tudi v tem, da je za pridobitev listine A bilo po koncu izobraževanja potrebno opraviti izpit.

Če bi sistem certificiranja, ki je veljal v preteklih letih v Sloveniji, primerjali s sistemi certificiranja v tujini, je opaziti nekaj pomembnejših razlik:

- udeležba v programu usposabljanja do leta 2006 ni bila obvezna
- ni bilo dvostopenjskega programa usposabljanja posebej za listino A ali B
- listini sta imeli trajno veljavo
- prejemnika listine se po pridobitvi listine ni več preverjalo oz. se mu ni več predpisovalo določeno število ur izobraževanja letno, čeprav je bil s pravilnikom zavezan k nenehnemu izobraževanju
- prejemnik ni bil zavezan k spoštovanju kodeksa institucije, ki je certificiranje izvajala (ZČNS)
- ni bilo potrebno, da je prejemnik listine član institucije, ki je certificiranje izvajala (ZČNS)
- ni bilo prave povezave med registrom prejemnikov listin in iskalci kandidatov za članstvo v nadzornem svetu (Prijovič, 2005, str. 112-113).

Ker je bil sistem potrjevanja strokovnih znanj – certificiranja v Sloveniji v primerjavi s tujino manj zavezujoč, je Združenje članov nadzornih svetov spremenilo sistem certificiranja.

Leta 2006 je Združenje članov nadzornih svetov vpeljalo enoten sistem - Certifikat ZČNS – potrdilo o strokovni usposobljenosti za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta in neizvršnega člana upravnega odbora. Ta sistem certificiranja ne pogojuje več pridobljene minimalne stopnje izobrazbe, ostaja pa zahteva po minimalnemu številu let delovnih izkušenj. Certifikat ni več

Vprašanje, na katerega je odgovarjalo 117 nadzornikov (izmed 699 pozvanih k sodelovanju), je bilo naslednje:

Preglednica 7: Pridobljena potrdila o usposobljenosti za člana NS

| <i>Katera izmed navedenih potrdil o usposobljenosti za člana nadzornega sveta ste doslej pridobili?</i> | <i>Število</i> | <i>Odstotek</i> |
|---|----------------|-----------------|
| Potrdilo Vlade Republike Slovenije | 21 | 18% |
| Certifikat Združenja članov nadzornih svetov | 36 | 30% |
| Nobeno | 55 | 46% |
| Drugo | 5 | 6% |

Vir: Zorko, 2007, str. 8

Fascinantno je, da ne glede na vrste usposabljanj, ki so na voljo članom nadzornih svetov, več kot polovica njih ni opravila nobenega usposabljanja v zvezi s svojim delom. Postavlja se torej vprašanje strokovnosti dela članov nadzornih svetov ter podlage za njihova imenovanja.

3.3.2. CERTIFICIRANJE V TUJINI

Certificiranje v Veliki Britaniji je uvedel Institute of Directors (IOD) leta 1999 s programom »Chartered Director«. Pri tem IOD kandidatom za pridobitev certifikata nudi dvoje različnih usposabljanj – usposabljanje za pridobitev certifikata in usposabljanje za pridobitev diplome.

Program usposabljanja za pridobitev certifikata vsebuje naslednje tematike:

- vloga predsednika odbora in odbora direktorjev
- delovanje neizvršnega direktorja v odboru direktorjev
- finance za nefinančnike
- strategija in strateški management

Program usposabljanja za pridobitev diplome vsebuje:

- celotni program usposabljanja za pridobitev certifikata
- učinkovite marketinške strategije
- kadrovski management
- učinkovito odločanje v odboru
- vodenje in upravljanje sprememb

Lahko rečemo, da IOD v Veliki Britaniji neizvršnim direktorjem ponuja dvostopenjski sistem certificiranja. Na nek način certifikat dokazuje standardno potrebna znanja, diploma pa že absolviranje določenih veščin in s tem potrebna nadstandardna znanja. Izobraževanje pa se s pridobitvijo določene kvalifikacije ne konča, saj to nima trajne narave, pač pa pomeni, da se je tudi po pridobitvi kvalifikacije za opravljanje funkcije dolžan nenehno izobraževati (Prijovič, 2005, str. 109).

V Rusiji tovrstno izobraževanje izvaja Russian Institute of Directors (RIOD). Njihov sistem certificiranja so poimenovali »The Standard«, pričeli pa so ga izvajati leta 2003.

Sistem certificiranja v Rusiji je bil oblikovan in razvit na osnovi potrebnih znanj ter domačih in tujih praks upravljanja podjetij, še posebej na osnovi kriterijev za imenovanje v odbor direktorjev, ki so zapisani v členih zveznega zakona za delniške družbe.

RIOD pa ne opredeljuje zgolj potrebnih znanj, ki jih člani nadzornih svetov potrebujejo, pač pa od kandidatov zahteva tudi, da posedujejo tudi osebne značilnosti in veščine, kot so:

- sposobnost dela v timu
- sposobnost reševanja konfliktov
- učinkovito komuniciranje in veščine pogajanja
- vodstvene in analitične sposobnosti

Kandidat, ki uspešno opravi preizkus znanja ter preverjanje skladnosti lastnosti kandidata, je vpisan v register (National Register of Professional Corporate Directors). Tudi v Rusiji se mora oseba, ki je pridobila certifikat, še nadalje izobraževati, kar je pogoj za nadaljnji vpis v register.

4. ZAKLJUČEK

S težavami v zvezi z nadzornimi sveti in nasploh s problemom upravljanja se ukvarjajo vse države, posebno še s problemi ustreznega nadzora. Strokovnost nadzornega sveta je poleg njegove neodvisnosti in primernih osebnostnih lastnosti ključnega pomena za delovanje družbe. Zato bi v njih morali delovati strokovnjaki, ki bi svoje delo opravljali izključno profesionalno in ne pod vplivom posameznih interesnih skupin. Pri delovanju nadzornih svetov pa se je

kljub temu zgodil določen premik. Potem ko smo največjo pozornost namenjali vprašanjem, kaj naj nadzorni svet dela in kako naj svojo funkcijo opravlja, se vprašanja vse bolj usmerjajo tudi k temu, kdo je tisti, ki to funkcijo izvaja, ali je zanjo primeren in kako ga izbrati. V tem delu se skrivajo dodatne možnosti za izboljšanje učinkovitosti delovanja nadzornih svetov. Ali se bodo člani nadzornih svetov pripravljani profesionalno razvijati in svoja znanja nadgrajevati, pa je odvisno od tega, kakšne osebnosti značilnosti imajo oz. ali so bili ti kriteriji pri kandidatih ustrezno upoštevani in ali so postopki izbora omogočali primeren izbor članov nadzornih svetov.

Med glavne slabosti nadzornih svetov lahko štejemo, da ne razumejo svoje vloge, so neaktivni pri strateških odločitvah, se redko sestajajo, člani so pogosto strokovno neustrezni, znanje delavskih predstavnikov je pogosto pomanjkljivo ter imajo majhno moč. Hkrati nekateri ponujajo nekaj možnih izhodov iz krize, kot so sprejetje in upoštevanje kodeksa vladanja podjetjem, nov, ustrežnejši model nagrajevanja, stalno izobraževanje, poklicne nadzorne svete ter tesnejše sodelovanje z upravo pri strateških vprašanjih.

Pomembno je, da nadzorni svet kot celota zagotavlja, da je sestavljen iz članov, ki imajo raznoliko znanje, sposobnost presoje in izkušnje, potrebne za dobro izvajanje svojih nalog. Izobraževanje in usposabljanje članov nadzornih svetov bosta zaradi lastnih potreb posameznikov in zavedanja podjetij o nujnosti nenehnega izobraževanja vedno pomembnejša. Pri tem bi veljalo poleg poznavanja strokovnih področij več pozornosti nameniti tudi poslovni etiki ter razvijanju veščin komuniciranja in kompetenc, kar so sicer področja, za katere tako družbe kot posamezniki menijo ali predpostavljajo, da je to osnova, ki naj bi jo že posedovali.

Da bi zagotovili spodbujanje izobraževanja in usposabljanja članov nadzornih svetov bi bilo smiselno v prihodnosti uvedli strožje kriterije za članstvo v nadzornem svetu, hkrati pa urediti obvezno (so)financiranje le-tega tudi s strani nadzorovane družbe. Nadalje bi bilo smiselno uvesti nove, izboljšane programe usposabljanja, ki bi predstavljali ustrezno mešanico metod učenja, kot npr. učenje s predstavitvijo primerov iz prakse ter skupinske diskusije o konkretnih problemih. Usposabljanje bi lahko dodatno nadgradili s povabili visoko kvalificiranih predavateljev. Ne glede na prej navedeno, pa bi bilo ustrezno za pasivne nadzornike uvesti institut predčasnega odpoklica, s čimer bi jih spodbudili k aktivnejšemu delu v nadzornem svetu ter s tem k intenzivnejšemu pridobivanju novih znanj ter nadgrajevanju starih.

Usposobljenost članov nadzornih svetov še ni na ravni, ki bi si jo želeli, zato jih na tem področju čaka ogromno zelo zahtevanega dela. Če naj bi bil namreč logični cilj, ki ga moramo zasledovati v tem pogledu, doseči, da bodo potrebna specializirana znanja (vsaj v minimalnem obsegu) obvladali vsi člani nadzornega sveta, so podatki empiričnih raziskav, ki smo jih navedli v prejšnjih poglavjih, več kot zgovorni ter ne potrebujejo dodatnih komentarjev.

Pri tem moramo ločiti strokovno izobrazbo od funkcionalnih znanj kot dveh različnih sestavin pojma »strokovna usposobljenost«. Funkcionalna znanja se namreč pridobivajo nenehno, z udeležbo na usposabljanjih, tečajih, samoizobraževanjem in podobno. Dejstvo je, da ravnateljstva ne omogočajo udeležbe na ustreznih izobraževanjih v zadostni meri, po drugi strani pa je zaznati tendenco ležernosti članov nadzornih svetov, da si tovrstnih znanj bolj ne trudijo pridobiti sami. Smiselno bi bilo, da bi se kandidati za člane nadzornih svetov, ki ne bi posedovali zadostnih znanj, morali zavezati, da jih bodo v določenem roku od izvolitve pridobili, v nasprotnem primeru bi lahko bili odpoklicani.

Odgovornost vsakega posameznega člana nadzornega organa je, da ves čas opravljanja svoje funkcije skrbi za svoj profesionalni razvoj in vzdrževanje visoke ravni strokovnosti. Strokovno usposobljeni in kvalificirani člani nadzornih organov so namreč sposobni sprejemati odgovornost, pomembne strateške odločitve, bolje nadzirati družbo, učinkovito komunicirati z ravnateljstvom in med seboj ter s tem prispevati k uspešnem poslovanju družbe. O utemeljenosti usposabljanja in potrebi po nenehnemu in rednem usposabljanju članov nadzornih organov pričajo tudi rezultati mnogih raziskav, poročil in kodeksov upravljanja podjetij.

Slovenski nadzorni sveti so v prvem desetletju svojega obstoja prešli razvojno fazo, ki se je predvsem naslanjala na razumevanje njihove vloge in funkcije nadzora, s tem pa je bil poudarek predvsem na njihovem strokovnem razvoju in oblikovanju baze kandidatov za članstvo. Prve nadzorne svete pri nas so izbirala ravnateljstva, saj pravih lastnikov še ni bilo. Tako so slovenski nadzorni sveti prestopili v naslednjo razvojno fazo, ki temelji na neodvisnosti in učinkovitosti nadzornih svetov. V svetu se že soočajo s pomanjkanjem primernih kandidatov za neizvršne direktorje in člane nadzornih svetov. Z dvigom standardom upravljanja, zahtevnostjo opravljanja nalog, povečano odgovornostjo in tveganjem ter s sodnimi tožbami proti članom nadzornih svetov se bo to zelo verjetno zgodilo tudi pri nas. Zato je izrednega pomena,

da se izgradijo sistemi upravljanja ter postavijo primerni standardi, ki bodo takrat, ko do tega pride, to onemogočali.

5. LITERATURA

- 1) Aste J. Lauren: Reforming French Corporate Governance: A return to the Two Tier Board? The George Washington Journal of International Law and Economics, Washington , 32 (1999), str. 1-72.
- 2) Bajuk Jože: Upravljanje kapitalskih družb. Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov, Ljubljana, 2007, str. 137-156.
- 3) Bajuk Jože et al.: Stanje vodenja in upravljanja gospodarskih družb v Sloveniji. Ljubljana: Socius d.d., 2003. 104 str.
- 4) Bajuk Jože, Kostrevc Denis, Podbevšek Gorazd: Kodeksi vladanja podjetjem v Evropi: Izkušnje za Slovenijo. Ljubljana: Združenje Manager, 2003. 146 str.
- 5) Bohinc Rado: Pravo gospodarskih družb. Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov. Ljubljana, 2007, str. 15-83.
- 6) Bohinc Rado, Bratina Borut: Upravljanje korporacij. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2005. 455 str.
- 7) Bratina Borut: Vloga in pomen nadzornih svetov. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov, 2007. 260 str.
- 8) Bratina Borut, Jovanovič Dušan, Vindiš Jožica: Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) z uvodnimi pojasnili. Ljubljana: Založba Uradni list Republike Slovenije, 2006. 528 str.
- 9) Bratina Borut et al.: Poročilo o upravljanju javnih delniških družb: Neodvisnost članov nadzornih svetov v Sloveniji. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov, 2005. 72 str.
- 10) Bratina Borut: Upravljalna vprašanja v evropski delniški družbi in vpliv na upravljanje slovenskih delniških družb. Podjetje in delo, Ljubljana, 31 (2005), 6/7, str. 909 – 921.
- 11) Bratina Borut, Štruc Laura Tjaša: Kodeks upravljanja javnih delniških družb kot avtonomni pravni vir. Podjetje in delo, Ljubljana, 31 (2005), 5, str. 689-302.
- 12) Bratina Borut, Ivanjko Šime, Kocbek Marijan: Nadzorni sveti v delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 443 str.
- 13) Bratina Borut: Pravni položaj člana uprave in nadzornega sveta. Maribor: Studio Linea s.p., 1997. 206 str.
- 14) Bratina Borut: Pomen in vloga nadzornega sveta v delniški družbi. Podjetje in delo, Ljubljana, 21 (1994), 4, str. 426-433.

- 15) Cadbury A., et. al.: Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance – Compliance with the Code of Best Practice. London: GEE, 1995. 124 str.
- 16) Cutts Robert: Capitalism in Japan: Cardels and Keiretsu. Harvard Business Review, Harvard, July-August (1992), str. 48-55.
- 17) Čoh Simona: Nadzorni svet delniške družbe. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2005. 44 str.
- 18) Douma Sytse: The Two-tier System of Corporate Governance. Long range planning, London, 30 (1997), 4, str. 612-614.
- 19) Druckner Peter F.: Management: Task, Responsibilities, Practices. London: Pan Books, 1979. 575 str.
- 20) Glas Miroslav: Poslovna etika. Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov, Ljubljana, 2007, str. 221-237.
- 21) Gostiša Mato: Delavska predstavništva v sistemu industrijske demokracije v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2004. 390 str.
- 22) Ivanjko Šime, Kocbek Marijan: Korporacijsko pravo, Pravni položaj gospodarskih subjektov. Ljubljana: GV Založba, 2003. 1237 str.
- 23) Kavčič Slavka: Računovodske informacije za nadzorni svet. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 3 (1996), str. 203-218.
- 24) Keasey Kevin, Wright Mike: Corporate Governance Responsibilities, Risks and Remuneration. Chichester: John Wiley & Sons, 1997. 176 str.
- 25) Kocbek Marijan, Ivanjko Šime, Bratina Borut: Nadzorni sveti v delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 443 str.
- 26) Kovač Bogomir: Strateško in poslovno načrtovanje – vloga nadzornih svetov pri spodbujanju sprememb. Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov, Ljubljana, 2007, str. 205-219.
- 27) Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije (splošna teorija organizacije združb). Maribor: Obzorja, 1987. 365 str.
- 28) Majcen Irena: Nadzorni svet de lege lata in de lege ferenda. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 2006. 51 str.
- 29) Markelj Aleš: Usmeritve korporacijskega upravljanja v EU. Diplomsko delo. Koper: Fakulteta za management Koper, 2006. 51 str.
- 30) Mihelčič Miran: Upravljanje in ravnateljstvo: Razmerje med funkcijama upravljanja in ravnateljstva. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 39 (1994), str. 58-61.
- 31) Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.

- 32) Peklar Leonardo: Temelji korporativnega vodenja in upravljanja. *Manager*, Ljubljana, 5 (2003), str. 116.
- 33) Planinc Damjana, Svetič Barbara: Ustavimo nevarne igre. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 7 (2003), str. 18.
- 34) Podbevšek Alenka et al.: Aktualna znanja za učinkovitejše delo nadzornega sveta: program usposabljanja za člane nadzornih svetov. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov, 2005. 32 str.
- 35) Prijovič Irena: Iz ozadja imenovanja kandidatov za člana nadzornih svetov. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov, 2006. 8 str.
- 36) Prijovič Irena: Dejavniki učinkovitosti nadzornih svetov. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2005. 143 str.
- 37) Prijovič Irena: Kaj novega za nadzorne svete prinaša Higgsovo poročilo. *Svetilnik*, Ljubljana, 45 (2003), str. 22-23.
- 38) Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
- 39) Pučko Danijel, Rozman Rudi: *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 344 str.
- 40) Rozman Rudi: Some Organizational Corporate Governance Issues in Slovenian Enterprises. *EBS Review*, Tallin, 1 (2006), 21, str. 104-116.
- 41) Rozman Rudi: *Upravljanje v organizacijah*. Management, Radovljica, 2002, str. 152-175.
- 42) Rozman Rudi: *Analiza in oblikovanje organizacije*, 1. izd., Ekonomska fakulteta: Ljubljana, 2000. 154 str.
- 43) Rozman Rudi: Povezanost funkcij upravljanja in ravnateljevanja. Zbornik referatov 4. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Ljubljana, 1998, str. 40-52.
- 44) Rozman Rudi: The organizational functions of governance and management. *Slovenska ekonomska revija*, Ljubljana, 49 (1998), 3, str. 240-255.
- 45) Rozman Rudi: Razmerje med ravnanjem in upravljanjem. *Manager*, Ljubljana, 7-8 (1998), str. 30-33.
- 46) Rozman Rudi: Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovodenje, vodenje, ravnanje? *Organizacija*, Ljubljana, 29 (1996), 1, str. 5-18.
- 47) Rozman Rudi: Izbira ustrezne organizacijske oblike podjetja. Zbornik 2. letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije, Ljubljana, 1994. str. 233-241.
- 48) Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.

- 49) Zajc Katarina: Obvladovanje in vodenje družb (corporate governance) in nadzorni svet. Podjetje in delo, Ljubljana, 1 (1999), str. 5.
- 50) Žnidaršič Matjaž: Vloga nadzornega sveta v gospodarskih družbah. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 69 str.

VIRI

- 1) Anketa o delu in nagrajevanju nadzornih svetov (ZČNS-2002). Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov, 2002.
- 2) Anketna raziskava o izboru članov nadzornih svetov in vlogi nadzornih svetov (ZČNS-2004b). Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov in revija Menedžer, 2004.
- 3) Anketna raziskava o pomenu izobraževanja in certificiranja znanj članov nadzornih svetov (ZČNS-2004c). Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov, 2004.
- 4) Anketna raziskava o strukturi, načinu kadrovanja in usposobljenosti delavskih predstavnikov v NS (ZSDP-2002). Ljubljana: Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij, 2002.
- 5) Anketna raziskava o upravljanju slovenskih gospodarskih družb (ZČNS-2003a). Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov, 2003.
- 6) Committee on Corporate Governance, Final Report (Hampel Report). [URL: <http://www.ecgn.org>], 1998.
- 7) Emerging Trends in Corporate Governance. [URL: <http://www.boardmember.com/PDFs/AC.pdf>], 2003
- 8) Etični kodeks Združenja članov nadzornih svetov. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov, 2006. 4 str.
- 9) Kodeks upravljanja javnih delniških družb. Ljubljana: Ljubljanska borza d.d., Združenje članov nadzornih svetov, Združenje manager, 2005. 26 str.
- 10) Kriteriji za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov. Združenje članov nadzornih svetov, 2004. 3 str.
- 11) London Stock Exchange, Committee on Corporate Governance, The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best. [URL: <http://www.ecgn.org>], 1998.
- 12) OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises. Paris: OECD, 2005. 52 str.
- 13) Pirc Igor: Pristojnosti in odgovornosti članov upravnega odbora v enotirnem sistemu upravljanja po ZGD-1. [URL: <http://www.socius.si/si/knjiznica>], b.l.

- 14)Pravilnik o organizaciji in postopkih pri pridobitev in obnavljanje certifikata ZČNS. Združenje članov nadzornih svetov, 2005. 9 str.
- 15)Pravilnik o organizaciji in postopkih za pridobitev in obnavljanje certifikata ZČNS. Združenje članov nadzornih svetov, 2005. 8 str.
- 16)Priporočila Komisije Evropskih skupnosti o vlogi neizvršnih direktorjev ali članov nadzornega sveta javnih delniških družb in o komisijah upravnega odbora ali nadzornega sveta (Uradni list EU, št. 2005/162/ES), 2005.
- 17)Priporočila za kadrovanje in nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev. Združenje članov nadzornih svetov, 2007. 18 str.
- 18)Sklep o obvezni pridobitvi Potrdila o usposobljenosti za člane nadzornih svetov in upravnih odborov družb, za vse člane NS in UO, ki jih je v te organe imenovala Vlada RS (Sklep Vlade št. 00713-39/2005/14, 43. redna seja Vlade RS, dne 6.10.2005), 2005.
- 19)Sklep o stališčih glede nagrajevanja članov nadzornih svetov in upravnih odborov v javnih podjetjih in drugih gospodarskih družbah, ki so v lasti Republike Slovenije, ter o nezdružljivosti opravljanja javnih funkcij funkcionarjev z nadzorno funkcijo v nadzornih svetih in upravnih odborih gospodarskih družb (Sklep Vlade RS št. 0712-35/2005/24), 2005.
- 20)Sklep, ki ureja priporočila Vlade RS (Sklep Vlade št. 00712-35/2005/23), 2005.
- 21)Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: DZS, 1995. 1714 str.
- 22)The Higgs Report – Review of the Role and Effectiveness of Non-executive Directors. [URL:www.dti.gov.uk/cld/non_exec_review], January 2003.
- 23)The Tyson Report on the Recruitment and Development of Non-Executives Directors: [URL: www.icaew.com/index.cfm?route=116202], June 2003.
- 24)What Directors Think Study (CBM-2003). Corporate Board member, 2003.
- 25)White Paper on Corporate Governance in South East Europe. OECD, 2003.
- 26)Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006, 60/2006, 26/2007).
- 27)Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/2007).
- 28)Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-B) (Uradni list RS, št. 26/2007).

29) Zorko Nadja: Anketna raziskava o delovanju nadzornega sveta v odnosu do posloводства, deležnikov in lastnikov. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov, 2007.

6. SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

| | |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| AUFSICHTSRAT (nem.) | nadzorni svet |
| BOARD OF DIRECTORS (angl.) | usmerjevalni odbor |
| CHIEF EXECUTIVE OFFICER (angl.) | glavni ravnatelj |
| CORPORATE GOVERNANCE (angl.) | upravljanje podjetja |
| DUTY OF CARE (angl.) | dolžnost skrbnosti |
| DUTY OF LOYALTY (angl.) | dolžnost dobrega gospodarja |
| EXECUTIVE DIRECTOR (angl.) | izvršni direktor |
| FEEDBACK (angl.) | povraten |
| FEED-FORWARD (angl.) | vnaprejšen |
| INSIDE (EXECUTIVE) DIRECTOR (angl.) | notranji, izvršni direktor |
| KEIRECU (jap.) | neformalne mreže na Japonskem |
| MANAGEMENT (angl.) | ravnateljjevanje |
| NON-EXECUTIVE DIRECTOR (angl.) | zunanji, neizvršni član |
| OFFICER (angl.) | uradnik, uslužbenec |
| SENIOR MANAGEMENT (angl.) | višje ravnateljstvo |
| STAKEHOLDERS (angl.) | interesne skupine |
| SUPERVISORY BOARD (angl.) | nadzorni svet |
| VORSTAND (nem.) | predstojništvo, predstojnik |