

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**PETER JUDEŽ**

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ODGOVORNOST ORGANOV DELNIŠKE DRUŽBE**

Ljubljana, september 2004

PETER JUDEŽ

## **IZJAVA**

Študent Peter Judež izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Boruta Stražišarja in dovolim objavo tega diplomskega dela na fakultetnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.9.2004

Podpis:

## KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. OBVEZNOSTI</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. Uprava</b> .....	<b>2</b>
2.1.1. Različnost interesov .....	6
2.1.2. Odgovornosti uprave do skupščine in nadzornega sveta .....	6
<b>2.2. Skupščina</b> .....	<b>7</b>
<b>2.3. Nadzorni svet</b> .....	<b>8</b>
<b>3. ODŠKODNINSKA ODGOVORNOST</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1. Odškodninska odgovornost uprave</b> .....	<b>10</b>
3.1.1. Odškodninska odgovornost uprave po ZGD .....	10
3.1.2. Odškodninska odgovornost uprave po ZFPPod .....	11
3.1.3. Odškodninska odgovornost uprave v primeru stečaja delniške družbe .....	12
3.1.4. Dinamika posledic plačilne nesposobnosti v Sloveniji v obdobju 1994-2001 .....	14
<b>3.2. Odškodninska odgovornost nadzornega sveta</b> .....	<b>15</b>
3.2.1. Odškodninska odgovornost članov nadzornega sveta po ZGD .....	15
3.2.2. Odškodninska odgovornost članov nadzornega sveta po ZFPPod .....	17
<b>3.3. Odškodninska odgovornost družbenikov</b> .....	<b>18</b>
<b>3.4. Omejitev in izključitev odškodninske odgovornosti</b> .....	<b>19</b>
<b>3.5. Zavarovanje odgovornosti</b> .....	<b>19</b>
<b>4. KAZENSKA ODGOVORNOST DELNIŠKE DRUŽBE</b> .....	<b>20</b>
4.1. Kazniva dejanja za katera lahko odgovarja delniška družba .....	21
4.2. Pogoji za odgovornost pravne osebe .....	21
4.3. Kazenska odgovornost na podlagi ZGD .....	22
4.4. Kazenska odgovornost na podlagi Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju .....	22
<b>5. DRUŽBENA ODGOVORNOST</b> .....	<b>22</b>
5.1. Interesne skupine .....	24
5.2. Ekološka politika .....	28
5.3. Notranje informacije .....	29
5.4. Omejitve družbene odgovornosti .....	31
5.5. Poročanje o družbeni odgovornosti .....	31
<b>6. TRENDI</b> .....	<b>32</b>
<b>7. SKLEP</b> .....	<b>35</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>38</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>38</b>
<b>SLOVAR UPORABLJENIH KRATIC</b>	

## 1. UVOD

Sprememba družbenoekonomskega sistema je po osamosvojitvi prinesla uvajanje tržnih načel v gospodarstvo, lastninjenje in z vsem tem tudi pojav delniških družb. S to diplomsko nalogo bom predstavil odgovornost delniške družbe oz. njenih organov. Začel bom z obveznostmi in nato prešel na odgovornost. Obravnaval bom civilno in kazensko odgovornost. Pojasnil bom družbeno odgovornost in na koncu še trende.

Pri dvotirnem upravljalnem sistemu, o katerem je večinoma govora, so trije organi: uprava, skupščina in nadzorni svet. Z ZGD-h in ZFPP sem skušal opisati razmerja med njimi, zakonsko določene obveznosti in odgovornosti. Namen d.d. je povečevanje premoženja delničarjev. Le ti pa zaradi velikega števila delničarjev in zahtevnosti poslov funkcijo vodenja družbe prenesejo na upravo preko skupščine. Ker tudi kontrolirati ne morejo učinkovito, pride do ustanovitve nadzornega sveta in s tem do ločitve upravljanja in kontroliranja, ki lahko postane precej delikatna stvar. Nevarnost se skriva v načelu, da uprava vodi posle samostojno in na lastno odgovornost.

Definiranje obveznosti je ključno za nadaljnje ugotavljanje odgovornosti. V delu se nisem mogel izogniti posledic plačilne nesposobnosti podjetij in s tem stečaja podjetja in odgovornosti uprave ob nastopu le tega. Vse to sem pojasnil v 3. poglavju v katerem sem opredelil odškodninsko odgovornost na podlagi ZGD-h in ZFPP. Pojasnil sem omejitvev in izključitev odškodninske odgovornosti ter pri nas še slabo razširjeno zavarovanje odgovornosti. Začetek tovrstnih poslov sega le pet let nazaj.

Pravne osebe, med katere spada tudi delniška družba in njeni organi, nosijo odgovornost za kazniva dejanja. Sankcije zoper gospodarske in finančne nepravilnosti, ki so nujne za zagotavljanje stabilnih razmer v gospodarstvu, morajo imeti dobro pravno podlago, na kateri se lahko izvršujejo. Kazensko odgovornost sem opredelil v 4. poglavju in to na podlagi ZGD-h, ZSDU in ZOPOKD.

5. poglavje sem namenil družbeni odgovornosti, ki jo upoštevajo moderna podjetja med katerimi je največ delniških družb. Pri tem sem izpostavil interesne skupine in njihov pomen ter pojasnil vzdržan razvoj in ekološko politiko. Izogniti se nisem mogel omejitvam družbene odgovornosti in motivom družbenega poročanja. V to poglavje pa sem vključil tudi notranje informacije. Pojasnil sem pojem notranje informacije, pojem insiderja in nekatere zakonske člene, ki se nanašajo na notranje informacije. Notranje informacije imajo korenine pri vodilnih v podjetjih (v upravi, nadzornemu svetu ali skupščini), saj gre za informacije strateškega oz. velikega pomena, ki vplivajo na vrednost družbinih delnic.

Dotaknil sem se tudi trendov oziroma upravljanja in nadziranja v realnosti, čemu sem namenil 6. poglavje.

## 2. OBVEZNOSTI

### 2.1. Uprava

Uprava delniške družbe je lahko individualni ali kolegijski organ, ki vodi družbo samostojno in na lastno odgovornost (ZGD, 246. člen, 1. in 2. odstavek). Uprava tudi zastopa in predstavlja družbo (ZGD, 248. člen, 1. odstavek). Tako sta v upravi delniške družbe združeni dve funkciji:

- funkcija posloводства,
- funkcija zastopanja in predstavljanja delniške družbe.

Glavna razlika med tema dvema funkcijama uprave je, da se funkcija posloводства nanaša na notranje razmerje v delniški družbi (neposredno vodenje), funkcija zastopanja in predstavljanja pa se nanaša na razmerja navzven (pravna razmerja s tretjimi osebami).

Posle delniške družbe vodi uprava v dobro družbe, samostojno in na lastno odgovornost (ZGD, 246. člen, 1. odstavek). Opredelitev uprave delniške družbe kaže na njen samostojen položaj. Pri vodenju poslov je uprava pristojna sprejemati vse odločitve, razen tistih, za katere sta izrecno pristojna druga dva organa delniške družbe (skupščina in nadzorni svet). Odgovornosti za odločitve, za katere je pristojna, ne more prenesti na druge z delegacijo pristojnosti. Uprava lahko pooblasti posamezne člane uprave ali pa tudi druge osebe, da opravijo določen posel, da odločajo o določenih vprašanjih, vendar lahko ti opravljajo le v funkciji uresničevanja pristojnosti uprave, ki je za dejanja teh oseb objektivno odgovorna, kot da jih je opravila sama. Pristojnosti uprave tudi ni mogoče odvzeti. Vodenje poslov se ne more prenesti na nadzorni svet (ZGD, 274. člen). Statut ali nadzorni svet pa lahko določita, da se sme določene vrste poslov opravljati le z njegovim soglasjem. Če nadzorni svet zavrne soglasje, lahko uprava zahteva, da o soglasju določi skupščina. Za sklep, s katerim da skupščina soglasje, je potrebna večina najmanj treh četrtin oddanih glasov.

Relativno samostojen položaj uprave je specifičen za delniško družbo, ker je potrebno samo družbo na nek način varovati pred škodljivim ravnanjem in odločitvami njenih delničarjev. Delničarji bi lahko z vpletanjem v dnevno vodenje poslov uresničevali lastne interese, ne pa interese družbe, in bi pri tem oškodovali interese manjšinskih delničarjev (Ivanjko, Kocbek, 2001, str. 300). Direktor je dolžan voditi posle družbe v njeno korist, pri čemer pa ni dolžan upoštevati navodil delničarjev. Vodenje poslov delniške družbe v dobro družbe opravlja direktor samostojno in na lastno odgovornost (Ivanjko, 1997, str. 386).

ZGD ne predpisuje posebej, kaj je vodenje družbe. Opredelitev tega pojma se nahaja v posameznih določilih ZGD, ki na več mestih upravi določa različne vrste ukrepanja. Vodenje družbe pomeni dnevno odločanje o posameznih vprašanjih poslovanja družbe, organiziranje delovnega procesa in sprejemanje ukrepov, ki so potrebni pri opravljanju dejavnosti družbe. Konkretnih ukrepov in sprejemanja odločitev za posamezne posle v celoti ne prevzema uprava, ampak so porazdeljene naloge uprave in posamezne funkcije med posamezne člane

uprave. V različnih modelih vodenja je delegirana pristojnost odločanja na nižje nivoje v družbi. Vsekakor pa je za poslovne odločitve odgovorna uprava (Ivanjko, 1997, str. 301).

Poleg dnevnega vodenja poslov ima uprava določene pravice in dolžnosti v zvezi s funkcioniranjem drugih dveh organov delniške družbe (skupščine in nadzornega sveta) in delniške družbe nasploh. Iz tega izhajajo dolžnosti uprave kot so:

- skupaj s člani nadzornega sveta preveriti potek ustanovitve družbe (ZGD, 194. člen, 1. odstavek),
- skupaj s člani nadzornega sveta je dolžna prijaviti družbo za vpis v sodni register (ZGD, 197. člen),
- pozvati delničarje, da vplačajo vložke (ZGD, 221. člen),
- pripraviti predlog za uporabo bilančnega dobička (ZGD, 282. člen),
- izdelati predlog letnega poročila (ZGD, 282. člen),
- odločiti o sklicu skupščine (ZGD, 283. člen),
- skupščini mora podati predloge za sprejemanje sklepov (ZGD, 286. člen, 3. odstavek),
- ima posebne naloge v zvezi z delničarjevo obveščenostjo ( ZGD, 293. člen),
- v sodni register mora vpisati spremembe statuta (ZGD, 308. člen).

Naloge uprave pri različnih vrstah povečanja oz. zmanjšanja osnovnega kapitala so predpisane posebej. Uprava ima lahko enega ali več članov oz. direktorjev. Če družba nima nadzornega sveta, ima uprava najmanj tri člane (ZGD, 246. člen, 2. odstavek), tako da je uprava lahko individualni ali kolektivni organ. Zakon in statut določata sestavo in število članov uprave. Če ima uprava več članov se enega izmed njih imenuje za predsednika (ZGD, 246. člen, 3. odstavek). Koliko številčna naj bo uprava je v pristojnosti ustanoviteljev. Ustanovitelji tudi v statutu določijo sestavo uprave oz. porazdelitev delovnih področij in z njimi povezanimi pristojnosti in s tem odgovornosti.

ZGD v drugem odstavku 250. člena določa primere, ko lahko nadzorni svet odpokliče posameznega člana uprave oz. predsednika:

- če huje krši obveznosti,
- če ni sposoben voditi poslov,
- če mu skupščina izreče nezaupnico, razen če jo izreče iz očitno neutemeljenih razlogov,
- iz drugih ekonomsko-poslovnih razlogov (uvajanje novih proizvodov, večja sprememba dejavnosti, spremembe v strukturi delničarjev, reorganizacija...).

Za družbo je zelo koristno, če v svojem statutu določi, kateri so »drugi ekonomsko-poslovni razlogi«, ki so lahko podlaga za odpoklic članov uprave. Nadzorni svet nastopa pri imenovanju in odpoklicu kot organ, ne pa kot delodajalec. Z imenovanjem oz. odpoklicem določi enostransko pravno razmerje. Ko pa gre za sklenitev pogodbe med družbo in članom uprave, zastopa družbo predsednik nadzornega sveta, kar pomeni, da je delodajalec družba, ki jo v tej zadevi zastopa predsednik nadzornega sveta. Funkcije predsednika ni mogoče enačiti s funkcijo organa družbe kot organa delodajalca, še manj pa je v smislu delovnega prava

delodajalec, kadar gre za uveljavljanje pravic, izpolnjevanje obveznosti in odgovornosti, ki so povezane z imenovanjem in odpoklicem organa družbe (Ivanjko, 1997, str. 386).

V pogodbi o zaposlitvi oz. pogodbi o delu člana uprave so urejene pravice in obveznosti imenovanega člana uprave, razlogi za prenehanje pogodbe in odpovednega roka, urejena pa je tudi morebitna odškodnina kot nadomestilo za vloženo delo. Uprava zastopa in predstavlja družbo (ZGD, 248. člen, 1. odstavek). Ta funkcija se nanaša na razmerja navzven. Uprava je zakonski zastopnik. Pravne podlaga za zastopanje je zakon in je brez omejitev. Zastopanje je izjavljanje in sprejemanje izjav volje. Ker pravna oseba sama ne more izjavljati volje, jo izjavlja in sprejema po svojih organih. Uprava tudi zastopa družbo. Predstavljanje je nastopanje v imenu pravne osebe. Predstavljanje se razlikuje od zastopanja po tem, da ne ustvarja nobenih pravnih posledic. Če ima uprava več članov, zastopajo družbo skupno, če statut ne določa drugače (ZGD, 248. člen, 2. odstavek). Statut družbe ali nadzorni svet, če je to predvideno s statutom, lahko določi, da so za zastopanje pooblaščen člani uprave posamično oz. skupaj vsaj dva člana uprave oz. član uprave skupaj s prokuristom (ZGD, 248. člen, 4. odstavek). Skupno zastopstvo ni obvezno. Velja le, če statut družbe ne določa drugače.

Poznamo individualno in kolektivno odločanje, odvisno od sestave uprave. Če ima uprava več članov, sprejemajo odločitve iz njene pristojnosti vsi člani soglasno (ZGD, 247. člen, 1. odstavek). To določilo je dispozitivne narave, kajti statut lahko določi tudi drugačen način odločanja (ZGD, 247. člen, 2. odstavek). Vsak član uprave ima en glas (ZGD, 247. člen, 3. odstavek). To pravilo je kogentne narave in ga tudi statut ne more spremeniti. Statut ne sme določiti, da glas določenega člana ali določenih članov pri različnih mnenjih prevlada nad večino. V primeru enakega števila glasov je odločilen glas predsednika, če ni s statutom določeno drugače (ZGD, 247. člen, 4. odstavek).

#### Kapitalska neustreznost

Po drugem odstavku 10. člena ZFPP kapitalska neustreznost nastopi, če izguba tekočega leta skupaj z (nepokritimi) izgubami prejšnjih let znaša polovico osnovnega kapitala družbe. Ta domneva izhaja iz predpostavke, da te izgube ni mogoče pokriti v breme drugih sestavin lastnega kapitala.

Temeljna dolžnost uprave na področju finančnega poslovanja je pravočasna ocenitev finančnega položaja podjetja. Ustrezen obseg kapitala je pomemben je pomemben pogoj za zagotavljanje dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja in s tem hkrati pomemben ukrep obvladovanja dolgoročnega tveganja. Zato mora uprava zagotoviti (Plavšak, 2000):

- organizacijo in delovanje ustreznih postopkov dolgoročnega načrtovanja in
- ustrezen način spremljanja in analiziranja informacij, ki so pomembne za oceno in odločanje o dolgoročni plačilni sposobnosti podjetja oz. ustreznem obsegu in strukturi kapitala.



## Nelikvidnost

Nelikvidnost oz. kratkoročna plačilna nesposobnost je primanjkljaj denarnih sredstev za poravnavo obveznosti, zapadlih v plačilo. Pri nelikvidnosti gre za trenutno stanje. Takoj ko nastopi stanje kratkoročne plačilne nesposobnosti, mora uprava po 10. členu ZFPP:

- analizirati vzroke za nastop kratkoročne plačilne nesposobnosti,
- na podlagi analize vzrokov oblikovati ustrezne ukrepe
- začeti izvajati te ukrepe.

Uprava mora prav tako po 1. odstavku 12. člena ZFPPod o nastopu kratkoročne plačilne nesposobnosti obvestiti nadzorni svet in mu sproti poročati o ukrepih za zagotovitev kratkoročne plačilne sposobnosti. Kadar je vzrok kratkoročne plačilne nesposobnosti kapitalna neustreznost oz. kadar hkrati obstaja stanje kratkoročne plačilne nesposobnosti in kapitalne neustreznosti, mora uprava hkrati ravnati tudi po 10. členu ZFPPod.

Kratkoročna plačilna nesposobnost je trenutno finančno stanje, ki samo po sebi še ni stečajni razlog. Stečajni razlog je podan, če kratkoročna plačilna nesposobnost traja dalj časa. Če pa z ustreznimi ukrepi v dveh mesecih od nastopa kratkoročne plačilne nesposobnosti ni mogoče zagotoviti likvidnosti, mora uprava pristojnemu sodišču predlagati začetek stečajnega postopka oz. postopka prisilne poravnave (ZFPPod, 12. člen, 2. odstavek). Dalj časa trajajoča kratkoročna plačilna nesposobnost je tista kratkoročna plačilna nesposobnost, ki traja največ dva meseca (ZPPSL, 2. člen).

Poleg dolžnosti, ki jih nalaga 12. člen ZFPPod, z nastopom kratkoročne plačilne nesposobnosti nastane tudi dolžnost uprave (Plavšak, 2000):

- obravnavati vse upnike enako,
- oceniti možnost finančne reorganizacije, če kratkoročne plačilne nesposobnosti ni mogoče odpraviti v dveh mesecih.

## Prezadolženost

Prezadolženost je skrajno finančno stanje dolgoročne plačilne nesposobnosti, kar pomeni, da so sredstva podjetja manjša od njegovih dolgov. Vrednost lastnega kapitala podjetja je pri tem negativna. Vzrok takega stanja je okoliščina, da je nepokrita izguba preseгла vrednost drugih sestavin lastnega kapitala. Prezadolženost pomeni, da podjetje posluje s tekočo izgubo. Posledica tega pa je, da se zmanjšujejo možnosti upnikov za poplačilo, saj se ob nespremenjeni vrednosti premoženja podjetja povečujejo njegove obveznosti. Prej, ko je v takih primerih začet stečajni postopek nad podjetjem, večje so možnosti upnikov, da bodo dosegli poplačilo terjatev v določenem obsegu.

Uprava sme ravnati po 2. odstavku 13. člena ZFPPod samo, če sta izpolnjena pogoja:

1. Če s skrbnostjo dobrega gospodarstvenika oceni, da so možnosti, da bi podjetje z ustreznimi ukrepi zagotavljanja kapitalne ustreznosti odpravilo prezadolženost in zagotovilo kapitalno ustreznost.

2. Če veljavno skliče skupščino na dan, ki ni kasnejši kot dva meseca od dneva nastopa prezadolženosti, in ji predlaga, naj sprejme ustrezen sklep o povečanju oz. spremembi osnovnega kapitala (Plavšak, 2000).

### *2.1.1. Različnost interesov*

V delniški družbi prihaja do različnih interesov. Interesi podjetja kot sredstva družbe niso enaki interesom družbe kot nosilca podjetništva. Družba kot nosilec podjetništva je pri svojem delovanju naravnana na izrabljanje podjetja, ki pa mora imeti določene obrambne mehanizme pred neomejeno potrebo družbe, da ustvarja dobiček. V podjetju tudi ni enotnega interesa, saj imajo lahko delavci različne interese, zlasti pa poudarjeno ločevanje med interesi delavcev do izplačila višjih plač in potrebami določenih skupin delavcev, po zagotovitvi sredstev za sodobnejšo opremo. V zvezi z delovanjem podjetja se lahko pojavljajo tudi zunanji interesi (varstvo okolja, potrebe porabnikov..). V okviru družbe, ki kot celota teži k čim večjemu dobičku, so nosilci različnih interesov med posameznimi strukturami delničarjev. Delničarji delavci so drugače zainteresirani za dobiček kot zunanji delničarji. Tudi med manjšinskimi in večinskimi delničarji je nasprotje pri odločanju o uporabi dobička (Ivanjko, 1995, str. 601).

Uprava, ki je odgovorna za poslovanje podjetja, je predvsem nosilka interesov podjetja in mora tudi po svoji naravi zastopati interese podjetja pred družbo. Zato daje ZGD upravi obsežna pooblastila pri sprejemanju sklepov, ki so povezani s poslovanjem podjetja. Uprava opravlja svojo primarno funkcijo izključno v podjetju in v razmerju do družbe je lahko samo predlagateljica določenih sklepov na ravni družbe. Svobodo delovanja ima samo v okviru podjetniškega delovanja, ne pa v okviru družbe, razen kot izvajalka sklepov družbenih organov. Pri zastopanju interesov podjetja je uprava po naravi stvari prisiljena delovati kompromisno med interesi družbe in interesi podjetja (Ivanjko, 1995, str. 601).

### *2.1.2. Odgovornosti uprave do skupščine in nadzornega sveta*

ZGD v 249. členu določa pristojnosti in odgovornosti uprave do skupščine. Te so:

- na zahtevo skupščine pripravlja ukrepe iz pristojnosti skupščine,
- pripravlja pogodbe in druge akte, za veljavnost katerih je potrebno soglasje skupščine,
- izvršuje sklepe, ki jih sprejme skupščina.

Nadzorni svet ima do uprave predvsem funkcijo kontrole, ki izhaja iz osnovne vloge nadzornega sveta, to je zastopanje skupnih interesov družbe, medtem ko je uprava zastopnik interesov podjetja. Uprava je dolžna poročati nadzornemu svetu, kar določuje ZGD v 1. odstavku 256. člena in to o:

- načrtovani poslovni politiki in drugih načelnih vprašanih poslovanja,
- donosnosti družbe, še posebej o donosnosti lastnega kapitala,
- poteku poslov, še posebej o prometu in finančnem stanju družbe,
- poslih, ki lahko pomembno vplivajo na donosnost ali plačilno sposobnost družbe.

Nadzorni svet lahko zahteva poročila tudi o drugih, za katere meni, da so pomembna za vodenje poslov družbe in niso zgoraj naštet. Nadzorni svet lahko od uprave kadar koli zahteva poročilo o vprašanjih, ki so povezana s poslovanjem družbe, nanjo pomembno vplivajo ali je zanje razumno pričakovati, da bodo pomembno vplivala na položaj družbe (ZGD, 256. člen, 4. odstavek). Uprava vodi posle povsem samostojno in na lastno odgovornost. Nadzorni svet pa vsestransko preverja delovanje uprave. Zahteva lahko kakršnakoli poročila v zvezi s sprejemanjem odločitev pri vodenju delniške družbe.

Nadzorni svet ne odloča o zadevah vodenja poslov. Izjema je dajanje soglasij po četrtem odstavku 274. člena ZGD-h. Deluje lahko tudi neposredno, ko pregleduje in preverja dokumentacijo ali preko komisij, ki jih izvoli za pripravo in izvajanje sklepov. Nadzorni svet lahko pooblasti za razčlenitev strokovnih vprašanj izvedence oz. referente, ki jih tudi povabi na sejo. Odločanje se praviloma ne nanaša na vodenje poslov, temveč zgolj na pristojnosti vodenja nadzora nad delom uprave. Glede sprejemanja odločitev o zadevah vodenja je pomembna določba, ki ureja vprašanje soglasja nadzornega sveta na odločitve uprave (ZGD, 274. člen, 4. odstavek). Odločitve, na katere lahko nadzorni svet veže svoje soglasje, sodijo v krog pomembnejših poslovnih odločitev (odločitev o velikem nakupu oz. investiciji, o najetju kredita zunaj tekočega poslovanja, o večjih odpisih, o prodaji večjih osnovnih sredstev, patentov, blagovnih znamk...). Vežanost odločitev uprave na soglasje nadzornega sveta je poseganje v načelo, da upravo vodi delniško družbo na lastno odgovornost. Gre za odstop, omejitev načela jasne razmejitve odgovornosti za vodstvene odločitve oz. razmejitve med vodstveno in nadzorstveno funkcijo. Zato te zakonske možnosti ne kaže na široko uporabljati, saj bi pretirana uveljavitev instituta soglasja nadzornega sveta zameglila razmejitve med menedžerskimi funkcijami in z njimi povezano odgovornostjo, ter nadzorno funkcijo lastnikov, ki jo opravlja nadzorni svet (Bohinc, 1998, str. 59).

Uprava mora sestaviti letno poročilo v dveh mesecih po koncu poslovnega leta in ga nemudoma predložiti nadzornemu svetu. Če je potrebno letno poročilo revidirati, je treba letno poročilo predložiti skupaj z revizijskim poročilom. K letnemu poročilu mora uprava predložiti tudi predlog za uporabo bilančnega dobička, ki ga bo predložila skupščini (ZGD, 256. člen, 3. odstavek). V vsem tem se jasno vidi funkcija nadzora nadzornega sveta (pregled poročila in predloga).

## **2.2. Skupščina**

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 vprašanjih rednega poslovanja ter vsakdanjega vodenja tekočih poslov (Kocbek, 1995, str. 165).

Zakonsko določene pristojnosti skupščine so določene v 282. členu ZGD-h in se nanašajo na:

- sprejem letnega poročila,

- uporabo bilančnega dobička,
- imenovanje in odpoklic članov nadzornega sveta,
- podelitev razrešnice članom uprave in nadzornega sveta,
- spremembe statuta,
- ukrepe za povečanje in zmanjšanje kapitala,
- prenehanje družbe in statusno preoblikovanje,
- imenovanje revizorja,
- druge zadeve, če tako v skladu z zakonom določa statut, oz. v drugih zadevah, ki jih določa zakon.

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. Statut lahko pravice razširi oz. delničarjem zagotovi več pravic, kot jih zagotavlja sam zakon (Ivanjko, GV, 1995, str. 601).

Ker skupščina voli nadzorni svet, ta pa upravo, je skupščina najvišji organ družbe, saj lahko odpokliče nadzorni svet in izreče nezaupnico članom uprave. Skupščina ne more posegati v pristojnost drugih organov, razen če pride do nesoglasij med upravo in nadzornim svetom. Delni vpliv skupščine na druge organe se kaže z možnostjo opredelitve poslovanja v statutu in poslovnih ter z realno možnostjo vpliva, zlasti večinskih delničarjev, na izvolitev nadzornega sveta in preko tega na upravo (Šinkovec, 1994, str. 94).

### **2.3. Nadzorni svet**

Nadzorni svet je pogojno obvezen organ. Če ima delniška družba organiziran nadzorni svet, gre za dvotirni sistem upravljanja, če pa nadzornega sveta nima, govorimo o enotirnem sistemu upravljanja. ZGD v drugem odstavku 261. člena določa, da mora družba imeti nadzorni svet, če:

- dosega osnovni kapital družbe 410.000.000 SIT,
- je povprečno letno število zaposlenih večje od 500,
- je bila družba ustanovljena sukcesivno,
- so njene delnice uvrščene na borzi,
- je število imenskih delničarjev družbe večje od 100.

Če delniška družba izpolnjuje vsaj enega izmed teh kriterijev, mora obvezno imenovati nadzorni svet. V primeru, da delniška družba nadzorni svet ima kljub temu, da jo zakon ne zavezuje, to določi v statutu družbe. Če družba nima nadzornega sveta, njegove pristojnosti prevzame skupščina, če s statutom ni določeno drugače (ZGD, 261. člen, 3. odstavek).

#### **Pristojnosti nadzornega sveta**

Nadzor nad vodenjem poslova družbe oz. nad poslovanjem uprave je glavna naloga nadzornega sveta. V okviru te naloge spremlja poročila o načrtovani poslovni politiki in

drugih načelnih vprašanjih poslovanja, donosnosti družbe, donosnosti lastnega kapitala, o poteku poslov, o prometu in finančnem stanju družbe ter o poslih, ki lahko pomembno vplivajo na donosnost ali plačilno sposobnost družbe (ZGD, 256. člen, 1. odstavek). Nadzorni svet lahko zahteva poročilo tudi o drugih vprašanjih. Posebej je določeno, da mora uprava obveščati nadzorni svet o vprašanjih, ki zadevajo poslovanje družbe in z njo povezanih družb (ZGD, 256. člen, 2. odstavek). V okviru nadzora nad vodenjem poslov družbe nadzorni svet lahko pregleduje in preverja knjige in dokumentacijo družbe, njeno blagajno, shranjene vrednostne papirje in zaloge blaga ter druge stvari (ZGD, 274. člen, 2. odstavek).

Nadzorni svet daje soglasja na statutarno ali s sklepom nadzornega sveta določene vrste poslov, ki jih sme uprava opravljati le s soglasjem nadzornega sveta (ZGD, 274. člen, 4. odstavek).

Pristojnosti nadzornega sveta v zvezi z letnim poročilom posebej določa ZGD-h v 274. členu. Nadzorni svet mora preveriti sestavljeno letno poročilo in predlog za uporabo bilančnega dobička, ki ju predloži uprava. O rezultatu preverjanja mora nadzorni svet sestaviti pisno poročilo za skupščino. Če je k letnemu poročilu priloženo tudi revizijsko poročilo, mora nadzorni svet v svojem poročilu zavzeti stališče do tega. Na koncu poročila mora navesti ali ima po končnem preverjanju k letnemu poročilu kakšne pripombe in ali letno poročilo potrjuje.

Nadzorni svet imenuje in odpokliče upravo (ZGD, 250. člen), določa prejemke članov uprave (ZGD, 253. člen), odobri posojilo članom uprave in prokuristom (ZGD, 255. člen), daje soglasja članom uprave za opravljanje pridobitne dejavnosti (ZGD, 254. člen), odobri posojila članom nadzornega sveta (ZGD, 278. člen), odobri pogodbe med članom nadzornega sveta in družbo (ZGD, 277. člen). Nadzorni svet lahko skliče skupščino, kadar je to v dobro družbe in tega ne stori uprava. Predsednik nadzornega sveta zastopa družbo proti članom uprave, kar je ena pomembnejših pristojnosti nadzornega sveta (ZGD, 275. člen). Če gre za posle, ki jih član uprave sklepa z družbo, lahko nastopi navzkrižje interesov. Preprečiti je tudi treba, da bi član uprave sklepal posle in se pojavljal kot stranka na obeh straneh pogodbe, enkrat kot zastopnik delniške družbe in drugič kot zastopnik samega sebe. Zato zakon jemlje pooblastilo za zastopanje članov uprave za posle, ki naj jih družba sklene z njim, in pooblašča predsednika nadzornega sveta, da glede teh poslov zastopa družbo (Bohinc, 1993, str. 66).

Za odgovornost članov nadzornega sveta se smiselno uporabljajo določbe 258. člena ZGD-h o dolžnosti skrbnega ravnanja in odgovornosti članov uprave. Gre za določbe o dokaznem bremenu, solidarni odgovornosti, odpustu dolga, poravnavi in zastaranju. Za člane nadzornega sveta velja stroga skrbnost vestnega in poštenega gospodarstvenika, strokovnjaka, poznavalca poslov, v zvezi s katerim opravlja nadzorstveno funkcijo.

### 3. ODŠKODNINSKA ODGOVORNOST

Odškodninska odgovornost je obligacijskopravno razmerje v katerem je ena stranke zavezana povrniti povzročeno škodo drugi stranki, druga stranka pa je upravičena zahtevati takšno povrnitev. Odškodninska obveznost je obveznost stranke, da poravnava škodo, za katero je odgovorna. Škoda lahko nastane zato, ker kdo poseže v tujo korist, ne da bi bil z oškodovancem v kakšni poslovni zvezi, kar se imenuje neposlovna (deliktna) odškodninska odgovornost. Lahko pa nastane zato, ker prekrši kakšno poslovno (pogodbeno) obveznost, ki jo ima do drugega. V tem primeru govorimo o poslovni (pogodbeni) odškodninski odgovornosti.

Obveznosti v civilnem pravu lahko nastanejo na podlagi protipravnega dejanja, s katerim povzročitelj povzroči škodo oškodovancu, ali pa na podlagi pravnega posla (npr. pogodba). Da bi lahko govorili o nastanku odškodninske odgovornosti tistega, ki je škodo povzročil, morajo biti izpolnjene nekatere zakonske predpostavke (Flajs, 1996, str. 11):

1. nastanek škode v obliki zmanjšanja premoženja (t.i. navadna škoda) ali v preprečitvi povečanja premoženja (t.i. izgubljeni dobiček), povzročitvi telesnih ali duševnih bolečin ter strahu drugemu (t.i. negmotna škoda),
2. da je sploh nastala premoženjska ali nepremoženjska škoda,
3. da je škoda nastala zaradi nedovoljenega ravnanja povzročitelja ali njegove stvari,
4. da za nedovoljeno ravnanje odgovarja povzročitelj,
5. da obstaja vzročna zveza med nedovoljenim ravnanjem in škodo oz. škodni dogodek mora biti vzrok škode

Za nastanek odškodninske odgovornosti morajo obstajati vse omenjene predpostavke. Povzročitelj škode je dolžan povrniti škodo le, če je zanjo odgovoren. Odgovornost za škodo lahko izhaja iz dveh razlogov:

1. ker je kriv za škodno dejanje (krivdna ali subjektivna odgovornost) ali
2. ker zakon predpisuje njegovo odgovornost, tudi če ni kriv za nastalo škodo (objektivna ali kavzalna odgovornost).

#### 3.1. Odškodninska odgovornost uprave

##### 3.1.1. *Odškodninska odgovornost uprave po ZGD*

Odškodninska odgovornost uprave po ZGD je obligacijskopravno razmerje, v katerem so člani uprave družbi zavezani povrniti škodo, ki nastane zato, ker so nepravilno izpolnjevali svoje obveznosti pri vodenju poslov družbe. Subjekti te odškodninske odgovornosti so zato člani uprave kot povzročitelji škode in družba kot oškodovanec. Gre za obliko profesionalne odškodninske odgovornosti, ki je objektivna odgovornost (Plavšak, 2000).

Obveznost članov uprave je po svoji naravi obligacija prizadevanja. Merilo za presojo, ali so svoje obveznosti, povezane z vodenjem poslov družbe, pravilno izpolnili, so njihova ravnanja

(dejanja in opustitve). Merili pri presoji njihovih dejanj na področju finančnega poslovanja podjetja:

- ali so ravnali z ustrežno strokovno skrbnostjo,
- ali so člani uprave sprejeli poslovne odločitve, ki so bile glede na finančni položaj podjetja potrebne oz. ustrezne za zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetja.

Vsi člani uprave solidarno odgovarjajo družbi za škodo, če je ta nastala zato, ker je uprava pri vodenju poslov družbe ravnala v nasprotju s pravili poslovodne stroke. Posamezen član uprave se lahko razbremeni svoje odškodninske odgovornosti, če dokaže, da je sam ravnal v skladu s pravili stroke in storil vse, kar je bilo mogoče (v okviru njegovih pristojnosti), da uprava ne bi storila protipravnega ravnanja (ZGD, 258.člen, 2. odstavek).

Ravnanja nadzornega sveta

Ker nadzorni svet ne more voditi poslov družbe, njegova dejanja praviloma ne bodo mogla biti vzrok za nastanek škode družbi in s tem tudi ne razlog za razbremenitev odškodninske odgovornosti uprave. Statut ali nadzorni svet pa lahko določita, da se smejo določene vrste poslov opravljati le z njegovim soglasjem (ZGD, 274. člen, 4. odstavek). Uprava se ne bo razbremenila odškodninske odgovornosti za nepravilno vodenje poslov družbe, če bo določen pravni posel odobril nadzorni svet.

Vpliv skupščine

Uprava je zavezana izvajati sklepe, ki jih sprejme skupščina (ZGD, 249. člen). Uprava se razbremeni odškodninske odgovornosti za dejanja oz. opustitve, ki jih je opravila zaradi uresničitve sklepa skupščine, če je bil sklep skupščine zakonit (ZGD, 258. člen, 4. odstavek).

### *3.1.2. Odškodninska odgovornost uprave po ZFPPod*

Odškodninska odgovornost uprave po ZFPPod je obligacijskopravno razmerje, v katerem so člani uprave zavezani povrniti škodo upniku, ki jim nastane, ker v stečaju podjetja niso dosegli polnega poplačila svojih terjatev.

Odškodninska odgovornost uprave po ZFPPod ni odškodninska odgovornost za nastop finančnega stanja kapitalske neustreznosti, kratkoročne plačilne nesposobnosti oz. prezadolženosti, temveč samo za opustitev ukrepov oz. kršitev prepovedi po tem, ko tako finančno stanje že nastopi. Odškodninska odgovornost uprave po ZFPPod pa ne izključuje morebitne odškodninske odgovornosti po ZGD za nastop opisanega finančnega stanja, če so seveda podane vse predpostavke te odgovornosti (Plavšak, 2000).

### 3.1.3. Odškodninska odgovornost uprave v primeru stečaja delniške družbe

V primeru stečaja podjetja ZFPPod v 19. členu ureja odškodninsko odgovornost uprave. Uprava odgovarja upnikom za škodo, ki jim je nastala, ker v stečajnem postopku niso dosegli polnega poplačila terjatev iz stečajne mase, če je nad podjetjem začel stečajni postopek in če je izpolnjen eden od naslednjih pogojev:

- če je v primeru delniške družbe uprava v zadnjih dveh letih pred začetkom stečaja opustila ravnanja, ki jih je bila dolžna opraviti po 10. členu ZFPPod (dolžnosti uprave ob nastopu kapitalne neustreznosti delniške družbe),
- če uprava v primeru iz 2. odstavka 12. člena oz. 1. ali 3. odstavka 13. člena ZFPPod ni predlagala oz. ni pravočasno predlagala začetka stečaja oz. prisilne poravnave,
- če je uprava v roku iz 2. odstavka 12. člena oz. 1. ali 3. odstavka 13. člena ZFPPod predlagala postopek prisilne poravnave, pa je bil ta postopek ustavljen po 2. odstavku 33. člena ZPPSL (poravnalni senat ustavi postopek prisilne poravnave do naroka za prisilno poravnavo), po 2. odstavku 46. člena ZPPSL (poravnalni senat ustavi postopek prisilne poravnave, če dolžnik v roku treh mesecev od dneva vložitve predloga za začetek postopka prisilne poravnave ne predloži načrta finančne reorganizacije) oz. 2. odstavku 50. člena ZPPSL (predsednik poravnalnega senata zavrže predlog za začetek postopka prisilne poravnave in postopek ustavi, če predlagatelj ni ravnal v skladu s sklepom, s katerim mu je predsednik poravnalnega senata poslal načrt finančne reorganizacije v popravo),
- če je uprava v roku iz 2. odstavka 12. člena oz. 1. ali 3. odstavka 13. člena predlagala začetek stečajnega postopka, pa je bil ta postopek ustavljen po 2. odstavku 94. člena ZPPSL (če predlagatelj umakne predlog za začetek stečajnega postopka, stečajni senat ustavi postopek), oz. je bil predlog za začetek stečajnega postopka zavržen,
- če je uprava kršila prepovedi iz 15. člena ZFPPod (dolžnost enakega obravnavanja upnikov).

Šteje se, da je v primeru iz prejšnjega odstavka upnikom nastala škoda, ki je enaka višini dela terjatev, ki jih iz stečajne mase ni mogoče poplačati (ZFPPod, 19. člen, 2. odstavek). Uprava delniške družbe ne odgovarja za škodo, če dokaže, da škoda ni nastala zaradi ravnanj uprave, ki so naštet v prvem odstavku te točke, temveč zaradi drugih vzrokov, ki jih uprava ni mogla preprečiti niti se izogniti njihovim škodljivim posledicam (ZFPPod, 19. člen, 3. odstavek). Uprava se lahko razbremeni odgovornosti za del škode iz 2. odstavka 19. člena ZFPPod, če dokaže, da zaradi kršitev iz 1. odstavka 19. člena ZFPPod upnikom ni nastala škoda v celotni višini iz 2. odstavka 19. člena ZFPPod.

**Odgovornost in način razbremenitve odgovornosti uprave za škodo**

Kadar je uprava delniške družbe sestavljena iz več članov, odgovarjajo za nastalo škodo vsi člani uprave solidarno. Posamezen član je lahko razbremenjen odgovornosti za škodo, če dokaže:



- da je na seji uprave predlagal izvedbo ustreznih ukrepov za zagotavljanje kapitalske ustreznosti družbe oz. predlagal začetek stečajnega postopka oz. postopka prisilne poravnave potem, ko uprava z ukrepi ni zagotovila likvidnosti v roku dveh mesecev po nastopu nelikvidnosti oz. predlagal začetek stečajnega postopka oz. postopka prisilne poravnave, potem ko je skupščina zavrnila predlog uprave za sprejem ukrepov iz 3. točke 10.člena ZFPPod, vendar je bil preglasovan, in teh ukrepov ni bil pristojen samostojno opraviti,
- v primeru iz 3. oz. 4. točke 1. odstavka 19.člena ZFPPod, da predloga za začetek stečaja oz. prisilne poravnave ni umaknil, oz. da opustitev, zaradi katerih je bil postopek ustavljen oz. predlog zavrnjen ni mogel preprečiti,
- v primeru, ko je uprava kršila načelo enakega obravnavanja upnikov, da ni mogel preprečiti kršitev.

#### Omejitev odgovornosti in izključitev odgovornosti

Posamezen član uprave odgovarja upnikom za škodo, ki jim je nastala, ker v stečajnem postopku niso dosegli polnega poplačila terjatev iz stečajne mase, če je nad podjetjem začel stečajni postopek in je izpolnjen eden izmed pogojev 19.člena ZFPPod. Člani uprave ne odgovarjajo neomejeno za nastalo škodo. Omejitev izhaja glede na velikost delniške družbe, tako da:

- v primeru velike delniške družbe odgovarjajo za nastalo škodo do višine 15.000.000 SIT,
- v primeru srednje delniške družbe odgovarjajo za nastalo škodo do višine 10.000.000 SIT,
- v ostalih primerih odgovarjajo za nastalo škodo do višine 5.000.000 SIT.

Omejitev odškodninske odgovornosti navedena zgoraj ne velja, če je bila škoda povzročena namenoma ali iz hude malomarnosti. Odškodninske odgovornosti uprave v primeru stečaja podjetja (ZFPPod, 19.člen) ni mogoče niti izključiti niti je omejiti v nasprotju s 1. odstavkom 21. člena ZFPPod ( omejitev odškodninske odgovornosti glede na velikost družbe) in v primeru, če je bila škoda povzročena namenoma ali iz hude malomarnosti. Določbe 19. člena ZFPPod ne izključujejo odškodninske odgovornosti članov uprave po drugih zakonih.

### 3.1.4. Dinamika posledic plačilne nesposobnosti v Sloveniji v obdobju 1994-2001

Tabela 1: Prisilne poravnave, stečaji in likvidacije v Sloveniji v obdobju 1994-2001

Na sodiščih začeti postopki prisilnih poravnav, stečajev in likvidacij								
Leto	Prisilne poravnave		Stečaji		Likvidacije		Skupaj stečaji + likvidacije	
	Število	Verižni indeks	Število	Verižni indeks	Število	Verižni indeks	Število	Verižni indeks
1994	44		154		19		173	
1995	28	63.6	168	109.1	10	52.6	178	102.9
1996	30	107.1	172	102.4	5	50.0	177	99.4
1997	37	123.3	153	88.9	11	220.0	164	92.7
1998	41	110.8	168	109.8	12	109.1	180	109.8
1999	35	85.4	227	135.1	6	50.0	233	129.4
2000	107	305.7	462	203.5	7	116.7	469	201.3
2001	85	79.4	391	84.6	9	128.6	400	85.3

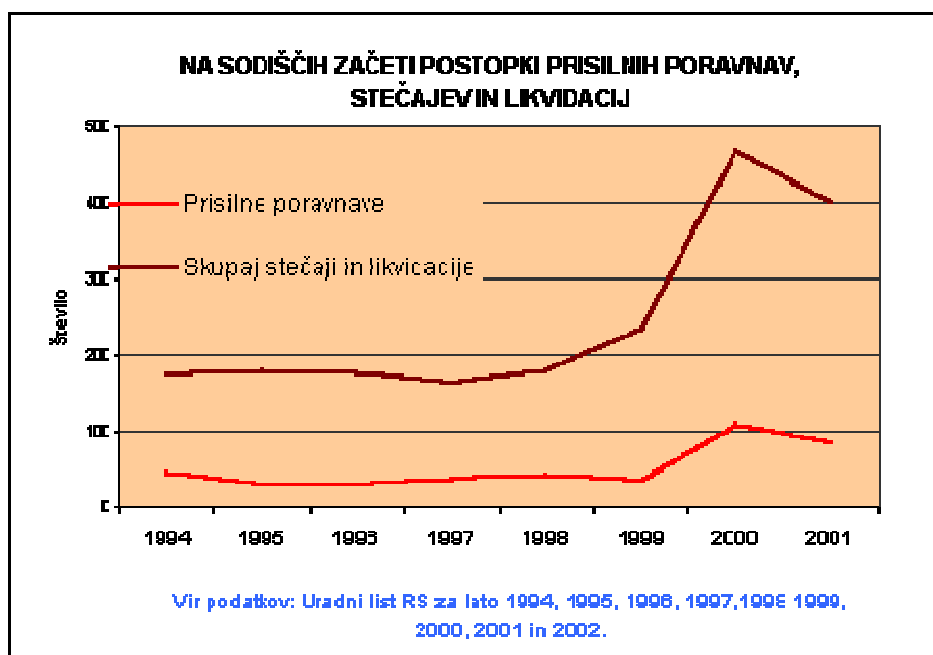
Vir podatkov: Uradni list RS za leto 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001 in 2002.

Vir: Prisilna poravnava, stečaj, likvidacija, 2002.

Število na sodiščih začelih postopkov prisilnih poravnav, ki se je v obdobju 1994-1999 gibalo od 28 do 44 na leto, stečajnih in likvidacijskih postopkov skupaj pa od 164 do 233 letno, se je v letu 2000 zelo povečalo. Takrat je bilo v primerjavi z letom 1999 na sodiščih začelih za dvakrat več postopkov prisilnih poravnav (107) in za enkrat več stečajnih in likvidacijskih postopkov skupaj (469), kar je v veliki meri posledica uveljavitve Zakona o finančnem poslovanju podjetij (ZFPP) v juliju 1999. V letu 2001 se je število začelih postopkov prisilnih poravnav, glede na leto 2000, zmanjšalo za 20.6%, stečajnih in likvidacijskih postopkov skupaj pa za 14.7%, vendar je bilo njihovo število kljub temu mnogo večje kot v posameznih letih v obdobju 1994 - 1999.

Iz podatkov je razvidno, da se razmere v našem gospodarstvu, ki so nekdaj dopuščale preživetje tudi dolgoročno plačilno nesposobnim podjetjem (saj vse do leta 1989 v Sloveniji skoraj ni bilo stečajev in likvidacij) počasi spreminjajo. K temu je poleg hitrejšega vključevanja v evropski in svetovni trg ter zmanjševanja administrativnih posegov, ob sočasni večji samostojnosti delovanja podjetij, veliko prispevala tudi ustrezna zakonodaja in bolj učinkovit sodni sistem.

Slika 1: Prisilne poravnave, stečaji in likvidacije v Sloveniji v obdobju 1994-2001



Vir: Prisilna poravnava, stečaj, likvidacija, 2002.

### 3.2. Odškodninska odgovornost nadzornega sveta

#### 3.2.1. Odškodninska odgovornost članov nadzornega sveta po ZGD

Odškodninska odgovornost članov nadzornega sveta je obligacijskopravno razmerje, v katerem so člani nadzornega sveta družbi zavezani povrniti škodo, ki nastane zato, ker so nepravilno izpolnjevali svoje obveznosti opravljanja nadzora nad vodenjem poslov družbe. Subjekti te odškodninske odgovornosti so člani nadzornega sveta kot povzročitelji škode in družba kot oškodovanec.

Za dolžnost skrbnega ravnanja in odgovornost članov nadzornega sveta se smiselno uporabljajo določbe zakona o dolžnosti skrbnega ravnanja in odgovornosti članov uprave (ZGD, 279. člen). Zato so tudi člani nadzornega sveta profesionalne osebe, ki morajo ravnati po pravilih stroke. Tudi zanje se predpostavlja, da imajo ustrezna strokovna znanja, ki so potrebna za učinkovito opravljanje nadzora nad vodenjem poslov družbe. Zato s privoljenjem za imenovanje v funkcijo člana nadzornega sveta član nadzornega sveta prevzame tudi obveznost opravljanja nadzora nad vodenjem poslov družbe v skladu s pravili poslovnofinančne stroke in drugimi pravili poslovodne stroke.

Za učinkovito opravljanje nadzora daje ZGD nadzornemu svetu določene pristojnosti v razmerju do uprave. Izvrševanje pristojnosti je s tem tudi obveznost nadzornega sveta. Pristojnosti glede na namen, ki ga je mogoče z njihovim izvrševanjem doseči, so:

1. Pristojnosti, katerih namen je ugotoviti finančni položaj in poslovanje družbe:

- pristojnost opraviti pregled in preverjanje poslovnih knjig in dokumentacije (ZGD, 274. člen, 2. odstavek),
- spremljanje in preverjanje letnega poročila ter drugih poročil uprave in pristojnost od uprave zahtevati poročila o vprašanjih, pomembnih za poslovanje družbe (ZGD, 256. člen).

2. Pristojnosti, katerih namen je zagotoviti, da uprava vodi posle družbe po pravilih poslovnofinančne stroke in drugih pravilih poslovodne stroke:

- pristojnost (in obveznost) nadzornega sveta izdelati mnenje k poročilom oz. predlogom uprave, o katerih odloča skupščina (ZGD, 256. člen, 3. odstavek),
- pristojnost sklicati skupščino (ZGD, 274. člen, 3. odstavek),
- pristojnost odločati o imenovanju in odpoklicu uprave (ZGD, 250. člen, 1. odstavek).

Tudi odškodninska odgovornost članov nadzornega sveta je po ZGD oblika profesionalne odškodninske odgovornosti, ki je objektivna odgovornost. Predpostavke te odgovornosti so:

1. Protipravnost, ki se kaže v kršitvi obveznosti opravljati nadzor nad vodenjem poslov družbe z ustrezno strokovno skrbnostjo. To obveznost člani nadzornega sveta kršijo na dva načina:

- če opustijo opravljanje obveznosti, katerih namen je spremljanje finančnega položaja in poslovanja družbe,
- če ne opravijo ukrepov, s katerimi bi lahko v okviru svojih pristojnosti zagotovili, da bi družba poslovala po pravilih poslovnofinančne stroke in drugih ustreznih strok.

2. Vzročna zveza med protipravnim ravnanjem ali opustitvijo in škodo, ki je nastala v družbi.

3. Škoda.

### Razbremenitev odgovornosti

Ker posle družbe vodi uprava, bodo praviloma prav ravnanja uprave neposreden vzrok za nastanek škode. Samo ta okoliščina pa ne bo zadoščala za razbremenitev odgovornosti nadzornega sveta. Ta bo moral tudi dokazati, da ravnanj uprave, ki so neposredni vzrok škode, kljub skrbnemu in pravilnemu opravljanju nadzora ni mogel preprečiti oz. odvrniti njihovih negativnih posledic. Pri tem je treba upoštevati, da vseh nepravilnosti pri vodenju poslov nadzorni svet ne more ugotoviti, saj ni niti pristojen niti zavezan vsak dan spremljati vseh ravnanj uprave pri vodenju poslov družbe. To pomeni, da zlasti v primerih, ko uprava v nasprotju z zakonom oz. pravili ustrezne stroke opravi določeno dejanje, tega dejanja nadzorni svet kljub skrbnemu nadzoru ne more preprečiti in s tem tudi ne odvrniti negativnih posledic tega dejanja. Lahko pa nadzorni svet, kadar uprava sistematično v določenem časovnem obdobju vodi posle družbe v nasprotju z zakonom oz. pravili ustrezne stroke, z ukrepi, ki so v njegovi pristojnosti, prepreči nadaljnje kršitve. To lahko stori zlasti s tem, da opravljanje določenih poslov veže na svoje soglasje oz. v skrajnem primeru s tem, da odpokliče člane uprave in imenuje nove (Plavšak, 2000).

Tako lahko nastane pravni položaj, v katerem za isto škodo hkrati odgovarja uprava, katere ravnanje je neposredni vzrok te škode, in nadzorni svet, ki zaradi opustitve dolžnega nadzora tega ravnanja ni preprečil. Ker oba odgovarjata za isto škodo, čeprav vsak na drugačni pravni podlagi, je v takem primeru odgovornost članov nadzornega sveta in članov uprave v razmerju do družbe solidarna.

### *3.2.2. Odškodninska odgovornost članov nadzornega sveta po ZFPPod*

Odškodninska odgovornost uprave po ZFPPod je obligacijskopravno razmerje, v katerem so člani nadzornega sveta zavezani povrniti škodo upniku, ki jim nastane, ker v stečaju podjetja niso dosegli polnega poplačila svojih terjatev.

Odškodninska odgovornost nadzornega sveta po ZFPPod ni odškodninska odgovornost za nastop finančnega stanja kapitalske neustreznosti, kratkoročne plačilne nesposobnosti oz. prezadolženosti, temveč samo za opustitev ukrepov potem, ko tako finančno stanje že nastopi. Odškodninska odgovornost nadzornega sveta po ZFPPod pa ne izključuje morebitne odškodninske odgovornosti uprave po ZGD za nastop opisanega finančnega stanja, če so podane vse predpostavke te odgovornosti. Tako kot odškodninska odgovornost uprave je tudi odškodninska odgovornost nadzornega sveta po ZFPPod posebna oblika splošne (profesionalne) odškodninske odgovornosti nadzornega sveta po ZGD, zato so tudi predpostavke te odgovornosti enake. Te predpostavke so:

#### 1. Stečaj

Odškodninska odgovornost nadzornega sveta nastopi samo, če je nad podjetjem začel stečajni postopek (ZFPPod, 20. člen, 1. odstavek).

#### 2. Protipravnost

Protipravnost je izražena v:

- opustitvi ukrepov, na podlagi katerih bi nadzorni svet lahko ugotovil nastop kapitalske neustreznosti, nelikvidnosti oz. prezadolženosti (ZFPPod, 20. člen, 1. odstavek),
- opustitvi ukrepov, s katerimi bi nadzorni svet zagotovil, da skupščina oz. uprava ravna po določbah ZFPPod in pravilih poslovnofinančne stroke ob nastopu kapitalske neustreznosti, nelikvidnosti oz. prezadolženosti (ZFPPod, 20. člen, 1. odstavek).

Plačilo odškodnine bo zato mogoče zahtevati, če bo stečajni upravitelj oz. upnik dokazal, da je podano katero od protipravnih ravnanj, določenih v 1. odstavku 20. člena ZFPPod:

a.) Odklonilno mnenje k poročilu uprave o zagotavljanju kapitalske ustreznosti (ZFPPod, 20. člen, 1. odstavek) bo razlog za odškodninsko odgovornost nadzornega sveta samo, če bo nadzorni svet v mnenju (strokovno napačno) ocenil finančni položaj (ocenil, da podjetje razpolaga z zadostnim kapitalom) in zato ocenil, da predlagani ukrepi niso potrebni. Ne bo pa podana odškodninska odgovornost nadzornega sveta, kadar bo razlog za odklonilno mnenje:

- okoliščina, da poročilo ne obsega vsega, kar bi moralo obsegi,
- okoliščina, da ukrepi, ki jih predlaga uprava glede na finančni položaj podjetja in pravila poslovnofinančne stroke, niso ustrezni oz. izvedljivi.

b.) Nadzorni svet bo ravnal v nasprotju z 256. členom ZGD, če od uprave ne bo zahteval ustreznih poročil, na podlagi katerih bi lahko spremljal zlasti finančni položaj družbe (ZFPP, 20. člen, 1. odstavek).

c.) Nadzorni svet bo kršil obveznost zagotoviti, da uprava ravna v skladu z 10. do 15. členom ZFPPod, če ne bo opravil vseh ukrepov, ki so v njegovi pristojnosti, s katerimi bi to lahko zagotovil (ZFPPod, 20. člen, 1. odstavek). Ta obveznost nastane takoj, ko bi nadzorni svet lahko ugotovil, da je nastopilo določeno finančno stanje, v katerem bi uprava morala ukrepati na določen način, pa tega ni storila. Nadzorni svet lahko zagotovi, da uprava ravna v skladu z 10. do 15. členom ZFPPod, zlasti z izvrševanjem naslednjih pristojnosti (Plavšak, 2000):

- da od uprave zahteva poročilo o zagotavljanju kapitalske ustreznosti,
- da od uprave zahteva poročilo o ukrepih za odpravo vzrokov kratkoročne plačilne nesposobnosti oz. prezadolženosti,
- da od uprave zahteva poročilo o razlogih, zaradi katerih še ni predlagala začetka ustreznega postopka, in ji naloži, da to takoj stori,
- da v skrajnem primeru odpokliče (vse oz. posamezne) člane uprave, ker bodisi (namerno) kršijo obveznosti, določene v 10. do 15. členu ZFPPod, bodisi teh obveznosti niso sposobni izpolniti.

### 3. Domneva vzročne zveze in domneva škode

Tudi za odškodninsko odgovornost nadzornega sveta velja domneva vzročne zveze med protipravnim ravnanjem nadzornega sveta po 1. odstavku 20. člena ZFPPod in škodo, kakor tudi domneva (višine) škode.

#### Razbremenitev odgovornosti

Vsi člani nadzornega sveta odgovarjajo za škodo solidarno (ZFPPod, 20. člen, 1. odstavek). Za razbremenitev odgovornosti posameznega člana nadzornega sveta veljajo smiselno enaka pravila kot za razbremenitev odgovornosti posameznega člana uprave (3. odstavek 20. člena v zvezi s 5. odstavkom 19. člena ZFPPod). Nadzorni svet se lahko (v celoti oz. deloma) razbremeni odgovornosti odškodninske odgovornosti, če izpodbije bodisi domnevo vzročne zveze bodisi domnevo (višine) škode. Ker je odgovornost nadzornega sveta po ZFPPod posebna oblika odgovornosti nadzornega sveta po ZGD, veljajo za razbremenitev odgovornosti nadzornega sveta in razmerje med odškodninsko odgovornostjo uprave in nadzornega sveta naslednja pravila:

- enaka (splošna) pravila odškodninske odgovornosti po ZGD,
- smiselno se uporabljajo pravila ZFPPod o razbremenitvi odgovornosti uprave (tretji odstavek 20. člena v zvezi z 2. in 3. odstavkom 19. člena).

### 3.3. Odškodninska odgovornost družbenikov

Družbeniki niso profesionalne osebe, zato je odškodninska odgovornost družbenikov oblika splošne deliktne odškodninske odgovornost oz. krivdna odgovornost z obrnjenim dokaznim bremenom. Odškodninska odgovornost družbenikov po ZFPPod je obligacijskopravno

razmerje v katerem so družbeniki zavezani upnikom družbe povrniti škodo, ki jim nastane, ker v stečaju podjetja niso dosegli polnega poplačila svojih terjatev. Predpostavke odškodninske odgovornosti družbenikov po ZFPPod so:

1. Začetek stečaja nad podjetjem (ZFPPod, 20. člen, 2. odstavek),
2. Protipravnost, ki je izražena v tem, da so glasovali proti ukrepom za zagotovitev kapitalne ustreznosti, ki jih je predlagala uprava, in zato predlog ukrepov ni bil sprejet (ZFPPod, 20. člen, 2. odstavek).
3. Vzročna zveza in škoda, ki se domnevata (tretji odstavek dvajsetega člena v zvezi z 2. odstavkom 19. člena ZFPPod).
4. Krivda, ki se domneva (ZOR, 154. člen, 1. odstavek).

### **3.4. Omejitev in izključitev odškodninske odgovornosti**

Posamezen član uprave oz. nadzornega sveta odgovarja za škodo iz prvega odstavka 20. člena tega zakona (ZFPPod, 21. člen, 1. odstavek):

1. v primeru velike delniške družbe do 15000000 SIT,
2. v primeru srednje delniške družbe do 10000000 SIT,
3. v ostalih primerih do 50000 SIT.

Omejitev odškodninske odgovornosti ne velja, če je bila povzročena namenoma ali iz hude malomarnosti. Določbe 19. in 20. člena ne izključujejo odškodninske odgovornosti članov uprave, članov nadzornega sveta in družbenikov po drugih zakonih (ZFPPod, 21. člen, 4. odstavek).

### **3.5. Zavarovanje odgovornosti**

Zavarovanje odgovornosti je zavarovalna panoga, ki je zelo tesno povezana z družbenoekonomskim in pravnim sistemom nasploh, ter z razvojem tehnike in sploh z razvojem človeške družbe (Ivanjko, 1981, str. 44). Je pravno zavarovalna panoga, ki omogoča zavarovanje premoženja zavarovanca, da le-to ne bi bilo uporabljeno za povrnitev škode tretji osebi zaradi dogodka oz. ravnanja, za katerega zavarovanec po zakonu odškodninsko odgovarja (Ivanjko, 1981, str. 46). Zavarovanje pred odgovornostjo lahko opredelimo tudi kot premoženjsko zavarovanje (lahko se opredeli kot škodno ali jamstveno zavarovanje), ki pa ga nikakor ne gre enačiti z nezgodnimi in življenjskimi zavarovanji v korist vodilnih delavcev posameznih družb, ki so zgolj osebna zavarovanja (Jovanovič, 1998, str. 38). Kot škoda se lahko uveljavlja pri zavarovanju pred odgovornostjo le t.i. »čista« premoženjska škoda. To je potrebno strogo ločevati od stvarne in osebne škode, ki nastanejo na stvareh oz. na osebi, ker čista premoženjska škoda nastane le na premoženjski pravici.

Zavarovanje pred odgovornostjo se tako pojavlja kot varstvo članov uprave in nadzornega sveta, delničarjev, družbenikov, družbe in upnikov. Po tej obliki zavarovanja se lahko zavarujejo le člani organov, ne pa organ sam. Zavarovanje pred odgovornostjo se ne kaže kot zavarovanje podjetniškega interesa, temveč se izpostavlja odgovornost za subjektivno

ravnanje članov organov družbe, pri čemer neuspešno poslovanje ne spada v predmet samega zavarovanja. Predmet zavarovanja je čista premoženjska škoda ter zakonska odgovornost članov organov družbe.

Zavarovalno razmerje ureja zavarovalna pogodba, ki je sklenjena med zavarovalnico in povzročiteljem škode (zavarovancem). Le-ta za obe pogodbeni stranki določa pravice ter obveznosti in je ponavadi sestavljena iz zavarovalnih pogojev in zavarovalne police. Razmerje med zavarovalnico in oškodovancem je kritno razmerje. Oškodovanec lahko v primeru, da ima povzročitelj z zavarovalnico sklenjeno zavarovanje odgovornosti, zahteva povračilo škode neposredno od zavarovalnice (ZOR, 941. člen).

Splošni pogoji slovenskih zavarovalnic so glede upravičenosti zahtevati odškodnino za škodo najbolj restriktivni. Tako je predvideno, da lahko škodo zahtevajo le delničarji oz. družbeniki družbe. Za razliko od ureditve naših zavarovalnic, pa je v ZDA priznana pravica zahtevati odškodnino delničarjem, gospodarski družbi in upnikom.

Zavarovalno kritje je lahko izključeno zaradi:

- dejanj v zvezi z ustanovitvijo družbe, namerno povzročenih škod,
- dejanj v postopku likvidacije, plačila kazni, kaznivih dejanj, kršitev dobrih poslovnih običajev,
- kršitve poklicne dolžnosti, ki niso povezane z dejavnostjo zavarovane družbe, podzavarovanja,
- dejanj neloyalne konkurence, plačila provizij, nagrad in delitve dobička, trgovanja z delnicami ali poslovnimi deleži,
- ekološke škode, vzpodbujanje postopkov za uveljavljanje odškodnine, kršitev poslovnih tajnosti, insiderskih informacij...

#### **4. KAZENSKA ODGOVORNOST DELNIŠKE DRUŽBE**

Delniška družba in uprava kot odgovorni organ delniške družbe morata pri svojem poslovanju izpolnjevati vrsto obveznosti in dolžnosti, ki imajo svojo podlago v različnih predpisih in zakonih. Kršitve in neizpolnjevanja posameznih dolžnosti se sankcionirajo. Sankcije so najprimernejše sredstvo pri discipliniranju gospodarskih subjektov in njihovih odgovornih oseb oz. organov. Kazenska odgovornost delniške družbe zajema odgovornost za kazniva dejanja in prekrške. Odgovornost pravnih oseb za kazniva dejanja sta omogočila Kazenski zakon in Zakon o odgovornosti pravnih oseb za kazniva dejanja, ki sta bila vpeljana v naš kazenskopravni sistem. Uvedba odgovornosti pravnih oseb za kazniva dejanja so narekovale potrebe po kazenskopravnih ukrepih zoper gospodarske in finančne nepravilnosti pri poslovanju ter organizirane kriminalitete. To omogoča tudi ZOPOKD, ki skupaj s Kazenskim zakonikom in Zakonom o kazenskem postopku tvori kazensko zakonodajo. Kot nosilci organizirane kriminalitete se poleg fizičnih oseb lahko pojavljajo tudi pravne osebe. Z organizirano kriminaliteto se začne ukvarjati že ustanovljena pravna oseba ali pa se pravno osebo ustanovi prav z namenom, da se bo za njo skrila dejavnost organizirane kriminalitete. V



primeru, da bi za dejavnost organizirane kriminalitete odgovarjale samo fizične osebe, bi v pravni osebi še vedno obstajale enake možnosti za nadaljevanje kriminalne dejavnosti kot prej, in to celo pod krinko pravne dovoljenosti. Kazensko pravo ima s predpisanimi sankcijami ustrezno sredstvo za boj proti kriminalu.

#### **4.1. Kazniva dejanja za katera lahko odgovarja delniška družba**

V 25. členu ZOPOKD so naštetá kazniva dejanja, za katere odgovarjajo tudi pravne osebe. To so:

- kazniva dejanja zoper človekove pravice in svoboščine,
- kazniva dejanja zoper volilno pravico in volitve,
- kazniva dejanja zoper spolno nedotakljivost,
- kazniva dejanja zoper človekovo zdravje,
- kazniva dejanja zoper delovno razmerje in socialno varnost,
- kazniva dejanja zoper premoženje,
- kazniva dejanja zoper gospodarstvo,
- kazniva dejanja zoper uradno in javna pooblastila,
- kazniva dejanja zoper pravosodje,
- kazniva dejanja zoper javni red in mir,
- kazniva dejanja zoper splošno varnost ljudi in premoženja,
- kazniva dejanja zoper okolje, prostor in naravne dobrine,
- kazniva dejanja zoper človečnost in mednarodno pravo.

#### **4.2. Pogoji za odgovornost pravne osebe**

Pravna oseba je odgovorna za kaznivo dejanje, ki ga fizična oseba (storilec) stori v imenu pravne osebe, na račun pravne osebe ali v korist pravne osebe. Ob tem mora izpolnjevati enega od temeljev odgovornosti pravne osebe za storilčevo kaznivo dejanje:

- če pomeni storjeno kaznivo dejanje izvršitev protipravnega sklepa, naloga ali odobritve njenih vodstvenih ali nadzornih organov,
- če so njeni vodstveni ali nadzorni organi vplivali na storilca ali mu omogočili, da je storil kaznivo dejanje,
- če razpolaga s protipravno pridobljeno premoženjsko koristjo ali uporablja predmete, nastale s kaznivim dejanjem,
- če so vodstveni ali nadzorni organi opustili dolžno nadzorstvo nad zakonitostjo ravnanja njim podrejenim delavcev.

Poleg storilca odgovarja za kaznivo dejanje tudi pravna oseba, če storilec deluje v imenu, za račun ali v korist pravne osebe. Storilec mora biti v določeni povezavi s pravno osebo. Deluje lahko v imenu, na račun ali v korist pravne osebe le v okviru določenega pooblastila. Pooblastilo lahko temelji na mandatni pogodbi s pravno osebo, na zakonu (člani uprave, nadzornega sveta), statutu, poklicni dolžnosti, organizacijskimi pravili pravne osebe...

### **4.3. Kazenska odgovornost na podlagi ZGD**

Kazensko odgovornost na podlagi ZGD razdelimo na področja:

- kapitalskih razmerij,
- upravljalških razmerij,
- delniških razmerij,
- uporabe jezika,
- poslovnih listin,
- registrskih podatkov,
- razporeditve čistega dobička in poravnave izgube,
- na področju izdelave in predložitve računovodskih izkazov in poslovnih poročil.

Delniško družbo se za gospodarske prekrške iz zgoraj navedenih področij kaznuje z denarno kaznijo od 3.000.000 SIT do 15.000.000 SIT, odgovorno osebo pa z denarno kaznijo od 75.000 SIT do 1.500.000 SIT.

### **4.4. Kazenska odgovornost na podlagi Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju**

ZSDU določa načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb ne glede na obliko lastnine.

2. člen ZSDU določa način uresničevanja pravice sodelovanja delavcev pri upravljanju. To omogoča:

- s pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo,
- s pravico do obveščенosti,
- s pravico dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovora nanje,
- z možnostjo ali obveznostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem,
- s pravico soodločanja,
- s pravico zadržanja odločitev delodajalca.

Pravice v zvezi s sodelovanjem delavcev pri upravljanju uresničujejo delavci kot posamezniki ali kolektivno preko sveta delavcev ali delavskega zaupnika, zbora delavcev ter predstavnikov delavcev v organih družbe (3. člen ZSDU).

Delniško družbo (pravno osebo) se kaznuje za prekršek z denarno kaznijo najmanj 250.000 SIT, odgovorno osebo v delniški družbi pa z denarno kaznijo najmanj 25.000 SIT, če se dokažejo nepravilnosti po 107. členu ZSDU.

## **5. DRUŽBENA ODGOVORNOST**

Družbeno odgovornost lahko pojmuje ožje in širše. Po ožji definiciji je družbena odgovornost podjetja odgovornost do njegovih interesnih skupin. Širša definicija pa zajema tudi okoljsko odgovornost podjetja. Različne nivoje družbene odgovornosti lahko prikažemo s piramido družbene odgovornosti podjetja.

Slika 2: Piramida družbene odgovornosti podjetja

FILANTROPSKA  
ODGOVORNOST  
**ETIČNA ODGOVORNOST**  
ZAKONSKA ODGOVORNOST  
**EKONOMSKA ODGOVORNOST**

Vir: Jaklič, 1999, str. 279

Ekonomska odgovornost je prva in najpomembnejša odgovornost podjetja. Brez ekonomske odgovornosti je vsekakor ogrožen obstoj podjetja. Država postavlja zakone, družbena odgovornost pa zahteva, da se podjetja teh zakonov in pravil držijo. Etično odgovornost zajemajo tiste aktivnosti, ki niso predpisane z zakoni, vendar jih družba od njih pričakuje. Pri filantropski odgovornosti gre za razna sponzorstva, donatorstva in humanitarne akcije, skratka za aktivnosti, ki jih ne zahteva zakon in etični standardi, so pa vsekakor zaželeni.

Poznamo več vidikov družbene odgovornosti na katere lahko vpliva podjetje. To so (Kraševc, 2003, str. 3-4):

1. družbena odgovornost do zaposlencev:

- odnos do žensk, etničnih skupin in invalidov pri zaposlovanju,
- nudenje možnosti za večjo vključenost moških in žensk v družino (npr. možnost prekinitve kariere)
- spodbujanje napredovanja žensk,
- nudenje varstva otrok zaposlencev, organiziranje popoldanskih krožkov in klubov za šolajoče otroke zaposlencev,
- odnos podjetja do varstva pri delu in zdravja njihovih zaposlencev
- odnos podjetja do zaposlencev pri prestrukturiranju (omogočanje do- in prekvalifikacije presežnih delavcev),

2. družbena odgovornost do kupcev oz. potrošnikov:

- izogibanje ustvarjanju in izkoriščanju monopolnega položaja,
- izogibanje nedovoljeni cenovni diskriminaciji,
- izogibanje uporabi zavajajočih cen ( npr. lažnih razprodajnih cen),
- spoštovanje predpisov in običajev na področju embaliranja in označevanja izdelkov,
- izogibanju oglaševanja, ki cilja na otroško populacijo,
- zagotavljanje vsaj solidne kakovosti izdelkov in storitev,
- zagotavljanje varnosti proizvodov,
- omogočanje pritožb in hitro reševanje reklamacij,
- nudenje poštenih jamstev, hiter servis, zmerne cene nadomestnih delov,

3. družbena odgovornost po funkcijskih področjih:

- v finančah: odgovoren odnos podjetja do posojilodajalcev (vračanje posojil, ohranjanje finančnega vzvoda,...), izogibanje okoriščanju z notranjimi informacijami,

- v računovodstvu: izogibanje zavajajočemu prikazovanju računovodskih podatkov,
  - v nabavi: izogibanje podkupovanju, etičnost pri nabavah (redna in poštena plačila dobaviteljem, izogibanje izkoriščanju moči podjetja nad dobavitelji),
4. družbena odgovornost do konkurentov:
- spoštovanje patentnih zaščit
  - izogibanje uporabi dumpinga
  - izogibanje nelojalni in grabežljivi konkurenci,
5. družbena odgovornost do lokalnih skupnosti, v katerih podjetje posluje:
- etično obnašanje podjetja do prebivalcev lokalnih skupnosti,
  - pomoč podjetja pri razvoju lokalnih skupnosti,
  - varovanje okolja lokalnih skupnosti,
  - donacije in sponzorstva,
  - tehnična pomoč lokalnim oblastem (finančni management, vodenje projektov),
6. družbena odgovornost do držav oz. vlad, kjer podjetje posluje:
- etičnost podjetja pri prenosu mednarodnih profitov,
  - redno plačevanje davkov
  - odgovornosti podjetja pri odpuščanju zaposlencev...

#### Družbeno odgovorno investiranje

Na področju družbeno odgovornega investiranja poznamo »etične« in »okoljske« vzajemne sklade, ki vlagajo samo v tista podjetja, katera izpolnjujejo kriterije družbene odgovornosti. Ti skladi se pri investiranju izogibajo vrednostnih papirjev podjetij, ki (Domini Social Investments, 1997-2004):

- proizvajajo tobačne izdelke, alkoholne pijače, jedrsko energijo,
- nudijo storitve igralniškemu podjetjem,
- imajo precejšen delež prihodkov iz naslova proizvodnje orožja.

#### 5.1. Interesne skupine

Podjetje je v interakciji z mnogimi interesnimi skupinami (nekateri avtorji jih imenujejo tudi deležniki), ki sestavljajo celotno družbo. Za podjetje je ključnega pomena, da ugotovi, katere skupine so to in kaj potrebujejo. Poiskati jih mora med primarnimi in sekundarnimi interesnimi skupinami. Primarne interesne skupine sestavljajo zaposleni, lastniki oz. delničarji, kupci, dobavitelji, konkurenti, prodajalci in posojilodajalci. Med sekundarne pa štejemo lokalne skupnosti, družbene aktiviste, medije, poslovno-interesne skupine, tuje vlade, domače vlade in javnost. Primarne interesne skupine predstavljajo vse neposredne povezave, ki so nujne za izvajanje osnovnega poslanstva podjetja. Pri sekundarnih gre pa za odnose, ki niso neposredno povezani z osnovnim poslanstvom podjetja. Njihove interese in naravo moči podrobneje prikazujem v tabeli 2 in tabeli 3.

Tabela 2: Primarne interesne skupine

Interesna skupina	Interes skupine	Moč, ki vpliva na podjetje
ZAPOSLjeni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilna zaposlenost</li> <li>• primerno plačilo</li> <li>• varno in prijetno delovno okolje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pogajalska moč sindikata</li> <li>• stavke in druge aktivnosti</li> <li>• javno mnenje</li> </ul>
LASTNIKI oz. DELNIČARJI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• primerne dividende</li> <li>• rast vrednosti delnice oz. podjetja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• volilna pravica</li> <li>• nadzor nad poslovanjem</li> </ul>
KUPCI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zadovoljiv nakup (kakovost, cena)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nakupi pri konkurentih</li> <li>• bojkotiranje</li> </ul>
DOBAVITELJI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontinuirana naročila</li> <li>• pravočasna plačila</li> <li>• možnost razvoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedobavljanje naročenega</li> <li>• dobavljanje konkurentom</li> </ul>
KONKURENTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobičkonosnost</li> <li>• pridobivanje tržnega deleža</li> <li>• rast celotne panoge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tehnološke inovacije, katerim morajo konkurenti slediti</li> <li>• nižje cene</li> </ul>
PRODAJALCI (na drobno in debelo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kakovostni proizvodi s primerno ceno in ob pravem času</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nakup pri drugih dobaviteljih</li> <li>• bojkotiranje podjetij</li> </ul>
POSOJLODAJALCI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• servisiranje posojil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpoklic posojil</li> <li>• pravna pot (prevzem lastnine)</li> </ul>

Vir: Jaklič, 2002, str. 274.

Tabela 3: Sekundarne interesne skupine

Interesna skupina	Interes skupine	Moč, ki vpliva na podjetje
LOKALNE SKUPNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaposlitev lokalnega prebivalstva</li> <li>• zaščita okolja</li> <li>• razvoj lokalnega okolja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nezaupanje in nenaklonjenost</li> <li>• lobiranje vlad (centralne in lokalnih)</li> </ul>
DRUŽBENI AKTIVISTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opazovanje podjetij z namenom, da ugotovijo morebitne nelegalne in neetične aktivnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pridobivanje podpore s publiciranjem in javnim nastopanjem</li> <li>• lobiranje vlad</li> </ul>
MEDIJI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opazovanje aktivnosti podjetij</li> <li>• informiranje javnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• publiciranje in komentiranje</li> </ul>
POSLOVNO-INTERESNE SKUPINE (npr. Gospodarska zbornica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zagotavljanje informacij za boljše poslovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podpora strokovnjakov</li> <li>• zagotavljanje pravne in politične podpore</li> </ul>
TUJE VLADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obdavčevanje</li> <li>• razvoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• makroekonomska politika</li> <li>• mikroekonomska politika</li> <li>• regulativa</li> </ul>
DOMAČE VLADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obdavčevanje</li> <li>• razvoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• makroekonomska politika</li> <li>• mikroekonomska politika</li> <li>• regulativa</li> </ul>
JAVNOST	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaščita družbenih vrednot</li> <li>• zmanjšanje tveganja</li> <li>• zagotoviti napredek za družbo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (ne)podpora določenim aktivnostim</li> <li>• vpliv na vlado</li> </ul>

Vir: Jaklič, 2002, str. 275

Vsako tradicionalno podjetje je najprej poskrbelo za delničarje. Tu pa lahko nastopi problem, ki so ga uvidela moderna podjetja. Moderna podjetja vedo, da v primeru, če ne bodo poskrbela za vse ostale interesne skupine, ki zadevajo podjetje (porabniki, zaposleni, dobavitelji, distributerji...), se lahko gospodarski krogotok podre in v končni fazi tudi ni dobička za delničarje. Podjetje si mora prizadevati, da zadovolji minimalna pričakovanja vsake posamezne interesne skupine.

Podjetje si lahko prizadeva, da zagotavlja stopnje zadovoljstva, ki presegajo minimalna pričakovanja posameznih interesnih skupin. Podjetje posreduje vsaki interesni skupini bodisi prag zadovoljstva, bodisi pričakovano raven zadovoljstva ali celo zadovoljstvo na ravni navdušenja. V določenem planskem obdobju se lahko odloči, da bo razveselilo porabnike in tako dobro poslovalo s stališča zaposlenih, in hkrati ponudilo nič več kot prag zadovoljstva dobaviteljem. Podjetje mora paziti, da je pošteno pri določanju in obravnavanju stopnje zadovoljstva, ki ga bo ponudilo posamezni skupini (Kotler, 1996, str. 64).

## Pomen zaposlencev v naprednih podjetjih

Interesne skupine se dinamično povezujejo, kar je vidno iz slike 2. Vsako napredno podjetje ustvari visoko stopnjo zadovoljstva pri zaposlenih, ker ve, da bodo potem rajši delali na področju izboljšav, inovacij in na splošno. Rezultat tega so izdelki in storitve, ki so kakovostnejši in prenesejo več zadovoljstva kupcem. Kupčevo zadovoljstvo se odraža v ponovnih nakupih. S prodajo prideta višja rast in dobiček, ki prinašata več zadovoljstva delničarjem. Ta proces se vrne na začetek in omogoči še kakovostnejše okolje za zaposlene.

Slika 2: Dinamični odnosi med interesnimi skupinami v zelo uspešnem podjetju



*Vir: Kotler, 1996, str. 65.*

## Varovanje interesov potrošnika

Zaščita potrošnika je poleg zagotavljanja dobrin in storitev ena temeljnih družbenih odgovornosti. Ker posameznik individualno ne more zaščititi svojih interesov, obstajajo različne vladne in nevladne organizacije za zaščito potrošnika, ki so se pojavile zaradi nepoštenega izkoriščanja moči podjetij. Pri tem gre za nepošteno visoke cene, slaba kakovost izdelkov in storitev, škodljivost izdelkov, zavajajoče oglaševalske akcije, zapletenost proizvodov, ki povečujejo odvisnost od podjetij... Na podjetjih je, da se odzovejo in ustrezno ukrepajo, saj gre za njih za »življenjsko« pomembno interesno skupino. Ti ukrepi naj bi bili (Jaklič, 2002, str. 303):

- ustanavljanje oddelkov za stike s potrošniki (večja podjetja ustanavljajo oddelke za stike s potrošniki, kjer se ukvarjajo s pritožbami in predlogi potrošnikov),
- arbitraža (podjetja naj sodelujejo z raznimi neodvisnimi arbitražnimi komisijami, ki odločajo v primeru sporov med podjetji in potrošniki),
- odpoklic proizvodov (podjetje naj ne okleva ko je potrebno odpoklicati neprimeren proizvod).

## 5.2. Ekološka politika

Večina podjetij ni motivirana za zmanjševanje negativnih eksternalnih učinkov onesnaževanja, če tudi druga podjetja ne zmanjšujejo učinkov svojega delovanja na okolje. V takšnih primerih je potreben poseg države, ki z ekološko politiko doseže, da se podjetja držijo okoljevarstvenih načel, pravil in zakonov. Tako lahko država uporabi instrumente neposrednega nadzora (npr. najvišja vrednost škodljive emisije, omejena količina proizvodnje, predpisana raven tehnologije, lokacijske omejitve...) in ekonomske instrumente (npr. ekološki davek, emisijska dovoljenja, diferencirane cene, posojila za ohranjanje naravnih virov).

V Sloveniji je bil leta 1994 s strani vlade ustanovljen Ekološko razvojni sklad pri katerem je možno dobiti ugodna posojila in garancije ter zavarovanja za ekološke investicije. Drugače pa je v Sloveniji, za razliko od Evropske unije, še vedno večji poudarek na instrumentih neposrednega nadzora in tudi na splošno se izvaja manj ukrepov za varstvo okolja. V Evropski uniji se ekološki kriteriji vgrajujejo v industrijsko politiko. Odgovornost za ekologijo dobiva vse večji pomen, saj je ta prav tako povezana s konkurenčnostjo in s tem uspešnostjo podjetja.

### Vzdržen razvoj

Vzdržen razvoj je razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanjih generacij ne da bi pri tem poslabšal možnosti prihodnjih generacij, da zadovoljijo njihove potrebe (Gray, Owen, Adams, 1996, str. 61). Ožje gledano je vzdržen razvoj izključno ekološki koncept, širše pa vključuje tudi družbeno-socialne elemente. Po širšem konceptu poznamo intrageneracijsko in intergeneracijsko enakost. Pri intrageneracijski enakosti gre za distribucijo bogastva med člane določene generacije, pri intergeneracijski pa za distribucijo bogastva med generacijami (Gray, Owen, Adams, 1996, str. 61). Vzdržen razvoj je tako sestavljen iz ekonomskega razvoja, družbenega razvoja in okoljske zaščite (Torres Curado, Dos Santos, 2001). Podjetje je uspešno v vzdržnosti, če maksimira vse tri komponente v korist vseh interesnih skupin s katerimi je v interakciji.

Trajna in aktivna usmeritev podjetja v varstvo okolja mora postati del strategije in kulture podjetja. Podjetje, ki postavlja cilj maksimiranja dobičkov brez ozira na občutljivost javnosti za probleme okolja, izziva javne reakcije in povzroča poslovni nemir. Dobičkonosnost podjetja na dolgi rok ne more biti zagotovljena brez okolju prijaznega odnosa podjetja. Podjetje, katerega proizvod je prijaznejši do okolja, lahko z informiranjem potrošnikov o ekoloških vplivih njihovega proizvoda poveča zaupanje potrošnikov in vpliva na njihove nakupne odločitve (Jaklič, 2002, str. 295).

Zaradi dolgoročnih koristi, ki jih vzdržno podjetje nudi sedanjim in bodočim interesnim skupinam, lahko to podjetje obstaja in se razvija več desetletij (Brooks, 2001). Nekateri



avtorji menijo, da je vzdržnost koncept splošne narave, katerega je zelo težko prilagoditi na posamezno podjetje. Spet drugi pa mislijo, da se nobeno podjetje ne more obnašati vzdržno.

### 5.3. Notranje informacije

Ker večina delniških družb kotira na borzi oz. se z njenimi vrednostnimi papirji trguje, so za vlagatelje pomembne kvalitetne informacije o družbi. Prav najkvalitetnejše informacije pa se skrivajo na vodstveni ravni v podjetju. Od tu lahko »odkapljajo, se zlijejo ali tam ostanejo«.

Naj začnem s primerom podjetja Dadas iz leta 1994. Notranja informacija je bila v tem primeru informacija o zaustavitvi trgovanja z delnico tega podjetja. O zaustavitvi trgovanja, ki je temeljilo na revizorskem poročilu, je odločala borza. Tako so delnico dan pred zaustavitvijo trgovanja prodajale samo nekatere borzne hiše in to v nenavadno velikih količinah. Niti kazenska niti civilna zakonodaja takrat še ni vsebovala ustrezne pravne ureditve, ki bi omogočala sankcioniranje takšnega ravnanja. Kasneje sprejeti ZTVP in Kazenski zakonik omogočata ukrepanje proti tovrstnim dejanjem. V Sloveniji so bile zaradi njene majhnosti (to je vzrok, ki ostaja) in nerazvitih pravnih in institucionalnih okvirov primerne okoliščine za poslovanje na podlagi notranjih informacij.

Poslovanje z notranjimi informacijami je dejanje, ki ga je mogoče uresničiti pri opravljanju poslov z vrednostnimi papirji na borzi. Vse države, ki sprejemajo zakonodajo, ki ureja poslovanje z notranjimi informacijami, jo sprejmejo zato, da bi pridobile javno zaupanje v borzno trgovanje.

Posamezni vlagatelji se med seboj razlikujejo po svojih sposobnostih. Vendar pa mora imeti vsak vlagatelj enako možnost dostopa do informacij, na podlagi katerih se bo lahko naprej odločal po svojih sposobnostih (Špec, 1996, str. 35).

#### Insider

Osebo, ki pred drugim prejema informacije, pomembne za tečaj vrednostnega papirja, s katerim javno trgujejo, imenujemo insider. Za njih je značilna informacijska prednost. Poznamo primarne in sekundarne insiderje. Kadar so določene osebe upravičene do dostopa do notranjih informacij v zvezi z zaposlitvijo oz. položajem, jih imenujemo primarni insiderji. Če pa osebe samo posedujejo notranjo informacijo, so to sekundarni insiderji. Status insiderja ali pa samo posedovanje notranjih informacij lahko postaneta neupravičena samo, kadar je oseba informacijo neupravičeno prejela (Špec, str. 37).

Poslovanje na podlagi notranjih informacij je težko odkriti in dokazati, zato za veliko primerov sploh ne vemo. Velik vzrok je v pomanjkanju sodne prakse na tem področju, neupoštevanje etičnih meril finančnega trga in majhnost Slovenije ter s tem povezana poznanstva vodilnih ljudi.

Delničarji, člani uprave in nadzornega sveta, osebe, ki so zaposlene pri pravni osebi ali zanjo opravljajo določene posle po pogodbi, osebe, ki imajo pri izvrševanju nalog poklica ali zaposlitve dostop do notranjih informacij, ne smejo pridobiti vrednostnih papirjev ali z njimi razpolagati na podlagi notranjih informacij, ki so jih pridobili kot delničarji oz. pri opravljanju navedenih funkcij in nalog (ZTVP, 142. člen).

#### Kaznivo dejanje zlorabe notranje informacije

243. člen KZ opredeljuje zlorabo notranje informacije. Kdor v nasprotju s svojimi dolžnostmi varovanja notranjih informacij, ki so mu dostopne v zvezi z njegovim delom pri opravljanju gospodarske dejavnosti ali v zvezi z njegovim položajem, takšno informacijo, ki bi lahko pomembno vplivala na ceno vrednostnih papirjev in javnosti še ni znana, sporoči nepoklicani osebi ali jo kako drugače izkoristi na organiziranem trgu vrednostnih papirjev, se kaznuje z zaporom do treh let. Po KZ za prenehanje statusa notranje informacije ni dovolj, da bi bila notranja informacija dostopna javnosti, marveč mora biti informacija javnosti znana (Špec, 1996, str. 188).

#### Notranja informacija kot poslovna tajnost

Za poslovno tajnost se štejejo listine in podatki, ki so z zakonom, statutom, pravili ali drugim splošnim aktom ali odredbo pristojnega organa ali druge upravičene osebe razglašeni za industrijsko, bančno ali drugo poslovno tajnost in so tako pomembni, da so z njihovo izdajo očitno nastale ali bi lahko nastale hujše škodljive posledice (KZ, 241. člen, 5. odstavek). Tako notranja informacija spada med poslovne skrivnosti, če so kumulativno izpolnjeni naslednji pogoji:

- notranja informacija mora biti v obliki listine ali podatka (formalni pogoj),
- zakon, statut, pravilo, drugi splošni akt, odredba pristojnega organa ali druge upravičene osebe mora šteti za notranjo informacijo industrijsko, bančno ali drugo poslovno tajnost,
- notranja informacija mora biti tako pomembna, da bi z njeno izdajo nastale ali bi lahko nastale hujše škodljive posledice (materialni pogoj).

Formalni pogoj se pri notranjih informacijah velikokrat ne izpolnjuje, ker gre samo za ustne informacije. Poslovne skrivnosti ureja tudi ZTVP in pravilnik borze.

#### Sankcioniranje ravnanj

Kazen za kaznivo dejanje po 241. členu KZ (Izdaja in neupravičena pridobitev poslovne tajnosti) je do pet let zavora. V primeru, ko posameznik-insider z enim samim ravnanjem izda poslovno tajnost in hkrati sporoči notranjo informacijo tudi nepoklicani osebi in tako izpolni zakonske znake obeh kaznivih dejanj, se kazen določi po 47. členu KZ (Stek kaznivih dejanj).

Dejanska stanja, ki so podobna poslovanju na podlagi notranjih informacij, lahko presojamo tudi kot kaznivo dejanje zlorabe položaja in pravic (KZ, 244. člen) ali zlorabe uradnega

položaja ali uradnih pravic (KZ, 261. člen). Ta dva se upoštevata le v primeru, ko niso podani zakonski znaki zlorabe notranjih informacij.

#### **5.4. Omejitve družbene odgovornosti**

Zaradi omejitev je družbene odgovornosti manj, kot si jo interesne skupine želijo. Omejitve so (Jaklič, 2002, str. 280-281):

##### 1. Stroški

Stroški so ponavadi višji tako za podjetje kot za posamezne interesne skupine (npr. nafta je dražja, če so v uporabi ekološko varnejši tankerji). Višji stroški podjetij velikokrat pomenijo manjše plače in dividende, višje cene pa manjši razpoložljivi dohodek potrošnikov. Pri odločitvah ali večji dobiček ali večja družbena odgovornost upoštevamo osnovna načela reševanja tega nasprotja:

- kar pomeni kratkoročno zmanjšanje, je lahko dolgoročno povečanje dobička (pomoč lokalnim skupnostim s strani poslovnega sveta, lahko pomeni boljše kupce v prihodnosti, boljšo infrastrukturo, bolj izobražene in zadovoljne delavce, kar vse vpliva na večjo uspešnost podjetja na dolgi rok),
- načelo optimalnih dobičkov (načelo zasledovanja kratkoročnih maksimalnih dobičkov se zamenja z načelom optimalnih dobičkov)

##### 2. Učinkovitost

Učinkovitost in s tem tudi konkurenčnost je lahko manjša v kolikor se upošteva želje določenih interesnih skupin (npr. lokalne oblasti želijo, da se zadrži neučinkovit obrat zaradi delovnih mest lokalnega prebivalstva).

##### 3. Pomembnost

Tu gre za vprašanje, ali določen družbeni problem zadeva podjetje ali ne in ali naj pomagamo oziroma ali smo sposobni pomagati.

##### 4. Zapletenost

Preveč zapletene probleme podjetje ne more rešiti samostojno. Ta zapletenost zahteva skupno akcijo z drugimi interesnimi skupinami., kjer je poslovni svet zaradi svojega položaja in moči lahko pobudnik Pretirana ozka usmerjenost, individualizem in globoko vsajeni družbeni problemi (npr. odnos do žensk, drugih ras in nacionalnosti) so največkrat vzrok, da se nič ne naredi.

#### **5.5. Poročanje o družbeni odgovornosti**

Podjetje se odloča za tovrstna poročanja, ker se nadeja koristi, ki jih poročanje o družbeni odgovornosti prinaša. Te koristi so lahko (Kraševac, 2003, str. 22):

- povečanje ugleda podjetja, izboljšanje njegove javne podobe (reputacija oz. ugled podjetja je pomembno neopredmeteno sredstvo podjetja, spremembe v ugledu lahko pomembno vplivajo na poslovne rezultate podjetja),

- boljše razumevanje poslovnega okolja podjetja (v procesu poročanja o družbeni odgovornosti lahko podjetje preko dialoga z različnimi interesnimi skupinami dobi informacije o vprašanih, potrebah, željah, prihajajočih trendih in raznih aktualnih temah interesnih skupin),
- možnost hitrejših reakcij podjetja na spremembe v obnašanju interesnih skupin,
- povečanje podpore in zaupanja s strani interesnih skupin,
- podpora v času kriz,
- zmanjšanje verjetnosti, da bi podjetje postalo tarča aktivističnih skupin,
- preprečevanje kriz in konfliktov podjetja z njegovimi interesnimi skupinami,
- preusmeritev pozornosti javnosti (podjetje lahko v poročilu o družbeni odgovornosti obravnava predvsem teme, ki zanj niso kočljive),
- izboljšanje kulture v podjetju,
- ustvarjanje boljše morale v podjetju,
- vzpostavljanje in povečanje lojalnosti kupcev,
- možnost, da potrošniki povezujejo njihove osebne vrednote z vsakdanjimi nakupi,
- diferenciacija podjetja od konkurentov,
- povečanje konkurenčnih prednosti podjetja,
- prehitevanje zakonodaje in izognitev sprejemu strožje zakonodaje,
- zmanjšanje tveganja v očeh investitorjev kot posledica informacij,
- spodbujanje višjega vrednotenja podjetja s strani finančnih trgov,
- pridobivanje in zadrževanje najboljših kadrov,
- dostop do kapitala etičnih investitorjev,
- nižji stroški podjetja (pojavi se zaradi manjšega absentizma, ker so zaposleni bolj zadovoljni, manjše fluktuacije, manj zunanjih pritiskov na podjetje, manj tožb proti podjetju...).

Vse te koristi, ki jih podjetje pričakuje od poročanja družbene odgovornosti, se na dolgi rok kažejo v izboljšani konkurenčnosti podjetja, večji dobičkovnosti podjetja in večji možnosti za obstoj in rast podjetja.

## 6. TRENDI

V Aziji, Evropi in ZDA je opaziti konvergenco korporacijskega upravljanja. Vsi režimi težijo k temu, da bi maksimizirali moč managementa in nadzornih svetov. To je trend, ki se je sprožil po Enronu. Zelo jasno mora biti, kaj mora nadzorni svet vedeti, kaj mora uprava nadzornikom razkriti in kako daleč lahko gredo nadzorniki. Američani so sprejeli zelo dober standard v katerem sicer ne omejujejo managementa pri njegovem strateškem in operativnem vodenju. Gre za to, da se zaostri odgovornost uprave za rezultate in da nadzorniki prevzamejo odgovornost za spremljanje poslovanja podjetja po točno določenih točkah. Managerjem je treba dati proste roke in čim več moči, ustrezno s tem pa je treba povečati tudi njihovo odgovornost za rezultate in jih prisiliti, da povedo vse kar je potrebno. Tu ni težava v premočnem managementu, temveč v šibkih nadzornikih, ki nimajo dovolj institucionalnih

vzvodov, da bi dosegli razkritja. Vsi standardi dobrega upravljanja korporacij so usmerjeni v zagotavljanje formalnih vzvodov za razkrivanje podatkov.

Posebnost Slovenskega okolja je velika moč managementa, kar je posledica šibkosti lastnikov in nadzornih svetov, deloma pa uspešne vloge managementa med tranzicijo, kot ocenjuje L.F.Peklar, direktor Sociusa. Razmere se bodo na tem področju z leti normalizirale in približale nivoju razloženem v prejšnjem odstavku. Dr. Rusu se močan management ne zdi poseben problem, težje pa je lahko v družbah z velikim deležem notranjih lastnikov. Notranje lastnike lahko management ustrahuje in nadzoruje. Z ustrahovanjem se izogibajo svoje odgovornosti in z managersko močjo krotijo lastniški interes zaposlenih. Z vstopom v EU naj bi notranji lastniki postali bolj suvereni, kar pomeni, da njihovih delnic ne bo več upravljal direktor, temveč skrbniški skladi, ki bodo zastopali interese malih delničarjev.

### Vpliv kodeksa

Kodeks upravljanja podjetij, ki velja za javne delniške družbe naj bi spodbujal sodelovanje med upravo in nadzornim svetom. » Kodeks šteje sodelovanje med nadzornim svetom in upravo za dobro prakso. V poslovniku so tudi jasne razmejitve glede odgovornosti obeh organov, ki morata tesno sodelovati, hkrati pa imata različni vloge. V kodeksu je tako zapisanih deset načel o konstruktivnem sodelovanju. Kodeks ne poudarja zgolj nadzora, temveč tudi skupno delo, kar pomeni preventivno delovanje nadzornikov,« pravi dr.Bratina v Managerju. Zato tudi ni presenetljivo, da je približno tretjina članov nadzornih svetov sedanjih ali bivših direktorjev.

Nekateri direktorji si v Sloveniji sami izbirajo svoje nadzornike, kar je v nasprotju z osnovno logiko nadzora. Rezultati ankete, ki jo je revija Manager opravila skupaj z ZČNS, kažejo, da je za iskanje in izbiro članov nadzornih svetov v 19,3 odstotka primerov odločilen osebni stik s člani uprave. Nadzorni sveti bi morali postati črpališče svetovalnega znanja. Sestava nadzornega sveta daje javnosti pomemben signal o vrednotah družbe in njenem ugledu. Iz sestave nadzornega sveta se da tudi napovedati, kje bo družba čez pet let.

### Vpliv politike

Kodeks upravljanja podjetij naj bi zmanjšal možnost arbitrarnega poseganja države v podjetja. Mnenja, glede tega, so deljena. Nekateri menijo, da bo država uporabljala vzvode moči in bo vedno enaka ter da kodeks na tem področju ne more ničesar urediti. Drugi pa pričakujejo, da se bo z uveljavljanjem načel kodeksa zmanjševalo neželjeno poseganje države v delovanje podjetij. Po Peklarjevih besedah je v Sloveniji razvoj sodobnih odnosov med organi v gospodarskih družbah in okrog njih na prvi tretjini poti.

## Zamenjave uprav

V Sloveniji je bilo že precej odmevnih zamenjav uprav, tako v Mercatorju, banki SIB, Zavarovalnici Triglav, NLB-ju, Žitu, Drogi, Pivovarni Union, Steklarni Rogaška in Telekomu. Z vstopom v EU bodo imeli lastniki več moči, hkrati pa bodo morali vsi bolj temeljito pojasnjevati svoje poteze. Managerji naj bi se zaradi pritiskov pogosteje mennjavali. Razlogi za zamenjave so lahko različni. Tako npr. pri Telekomu predsednik uprave ni izvajal tistega, kar mu je lastnik izrecno naročil - ni omogočil konkurence. V Drogi pa obstajajo deljena mnenja. Tako nekateri mislijo, da je predsednik nadzornega sveta prekoračil pristojnosti, spet drugi, da je bila odstavitev nujna zaradi spremenjenih razmer.

V ZGD je določeno, da lahko nadzorniki brez kakršnihkoli očitkov upravi ugotovijo, da so se razmere tako spremenile, da bi bil v novih okoliščinah za družbo boljši drug direktor. Tako lahko nadzorni svet v vstopu v EU ugotovi, da se je konkurenca na trgu bistveno spremenila, in imenuje boljšega kandidata. ZGD ne omejuje lastnikov in nadzornikov, da bi izbrali najboljšega kandidata, mora pa varovati neodvisnost in samostojnost direktorja in zagotavljati, da je odstavitev v skladu z zakonom. Uprave, ki ne bodo kos višjim standardom v managementu se bodo morale umakniti. Prav tako bo prišlo do kadrovske zamenjave ob lastniških spremembah.

250. člen ZGD-h določa, kdaj lahko nadzorni svet odpokliče upravo, če zato obstajajo utemeljeni razlogi, ki so naštet v zakonu. Ločevati pa moramo krivdne in utemeljene razloge za odpoklic. Za utemeljeni odpoklic ni vedno potrebna krivda članov uprave. Med razlogi, zaradi katerih je mogoče odpoklicati upravo, je, da delničarji na skupščini izrečejo nezaupnico upravi. Ob nezaupnici nadzorni svet praviloma odpokliče upravo. Nezaupnica ni razlog za odpoklic, če je izrečena iz očitno neutemeljenih razlogov, utemeljenost pa je določena glede na delovanje v interesu in korist družbe. Takšen sklep skupščine lahko obravnava sodišče. Tako lahko ugotovimo, da tudi večinski lastnik sam ne more odpoklicati uprave, lahko pa z izglasovano nezaupnico olajša delo nadzornemu svetu. Ker gre pri odpoklicu za predčasno prenehanje pogodbe, s katero je zagotovljeno pravno varstvo, pa je v skrajnem primeru mogoče, da sodišče razveljavi odpoklic in predsednika uprave vrne na položaj. Običajno pa se spori o odpoklicu ne rešujejo na sodišču, temveč se končajo z dogovorom o sporazumnem odstopu.

»V Sloveniji se končuje obdobje, ko so člane nadzornih svetov imenovali na željo predsednika uprave. Formalno so bili nadzorniki imenovani na skupščini, vendar so imeli direktorji velik neformalni vpliv na kadrovanje. Lastništvo se zdaj koncentrira in prehaja v roke aktivnih delničarjev. Ti želijo imeti vpliv na kadrovanje nadzornikov, posredno pa tudi vpliv na uprave,« meni v Managerju dr. Bratina.

V slovenskem ekonomskem prostoru se bo zahtevala vse večja preglednost delovanja in uvajanje mednarodnih standardov komuniciranja z vlagatelji. Z vstopom v EU se bo pojavila vse močnejša internacionalizacija na vseh področjih. Razmerja moči med upravami,

nadzornimi sveti in lastniki se bodo pospešeno spreminjala. Zasledovanje interesov lastnikov pa ni vedno jamstvo za dolgoročni razvoj družbe, zato bo neodvisnost nadzornikov v prihodnosti še toliko bolj pomembna in odločilna. To se kaže v primeru Mercator iz leta 1997, ko so imeli odločilno vlogo predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu, in ne predstavniki kapitala. Res pa je, da moramo vpliv države in njenih akterjev pri tovrstnem sklepu odmisлити, ker lahko takoj nastane druga zgodba.

#### Prevelika in napačna vloga nadzornih svetov

Nadzorni svet lahko v skladu s 4. odstavkom 274. člena ZGD-h določi, da sme uprava določene vrste poslov opravljati le z njegovim soglasjem. Določanje predhodnega soglasja nadzornih svetov k določenim ali celo večini poslov, ki so v pristojnosti uprave, je iz formalno pravnega vidika možno in ni v nasprotju z zakonom.

Veliko poslovnikov veže poslovne odločitve uprave na soglasje nadzornega sveta tako, da ta obširnost močno nakazuje na poseganje v načelo, da uprava vodi družbo na lastno odgovornost. Na tako zastavljen način v poslovniku uprava praktično ne more samostojno voditi družbe, ker potrebuje skorajda za vsako odločitev soglasje nadzornega sveta. Nadzorni svet zaradi predhodnega soglasja soodloča pri poslovnih odločitvah uprave. S tem pa ne odpade samo temeljna funkcija nadzornega sveta- to je nadzor nad poslovanjem družbe, temveč se zamegli tudi odgovornost uprave. Naenkrat ni več jasne razmejitev odgovornosti za poslovne odločitve uprave in nadzorstveno funkcijo, ki jo opravljajo prek nadzornih svetov. To pa je v nasprotju z namenom zakonodajalca o vlogi nadzornega sveta v kapitalski družbi (Klemenc).

Ker je v praksi precej primerov čezmernega razširjanja pristojnosti nadzornih svetov je očitno, da nekateri člani nadzornih svetov premalo zavedajo dolžnosti skrbnega ravnanja in odgovornosti, ki jo jim nalaga zakon. Člani nadzornih svetov namreč solidarno odgovarjajo družbi za škodo, ki je nastala kot posledica kršitve njihovih dolžnosti, razen če dokažejo, da so jih izpolnjevali pravilno.

## **7. SKLEP**

Upoštevanje zakonov in nadzor nad zakoni državnih institucij je prepotreben za razvoj in maksimalni izkoristek razvojnega potenciala vsake družbe. Začetno obdobje uvajanja in prilagajanja na tem področju, ki so ga spremljale zakonske luknje in slab nadzor institucij, se verjetno končuje. Z nekaterimi posledicami se bo treba sprijazniti, na nekaterih napakah nekaj naučiti in se s čim manj frustracij vklopiti v okolje, za katerega so se odločili in ga oblikovali. Obdobje t.i. tranzicijskih direktorjev, ki so vodili gospodarstvo med osamosvojitvijo Slovenije pa do danes in po svoji volji oblikovali nadzorne svete, se tako ali drugače končuje. Nadzorni sveti so v tem obdobju imeli vlogo vodenja (mogoče, kar je še slabše, prikimavanja) in ne nadzora. Popačena so bila razmerja med upravo in nadzornimi sveti, glede na zakon, po katerem uprava vodi posle družbe na lastno odgovornost, nadzorni svet pa vodenje poslov

nadzira. Problem je lahko tudi v prepogosti uporabi dajanja soglasij nadzornega sveta na odločitve uprave. S tem bi bilo ogroženo načelo, da uprava vodi družbo na lastno odgovornost. Zakonsko določene pristojnosti in odgovornosti organov se morajo upoštevati, kar bo vstop v Evropsko unijo še pospešil.

Pravno je le družba samostojen nosilec pravic in obveznosti. Pravni lastnik premoženja družbe je samo družba in ne njeni člani (delničarji). Delničarjem se tako odvzema vsaka osebna odgovornost za obveznosti družbe, tako da je njihova udeležba v družbi zgolj kapitalska in samo ta odloča o obsegu njihovih pravic v družbi. Pristojnosti lastnikov kapitala in menedžerjev so strogo ločene. V skupščini organizirani delničarji lahko le posredno vplivajo na menedžment preko izvoljenega nadzornega sveta, ki imenuje upravo.

ZFPP predpisuje upravi delniške družbe, da zagotavlja vse pogoje za skrbno finančno poslovanje. Uprava delniške družbe mora poslovati v skladu s poslovno-finančnimi načeli. ZFPP ureja odškodninsko odgovornost uprave v primeru stečaja delniške družbe. Uprava odgovarja upnikom za škodo, ki jim je nastala, ker v stečajnem postopku niso dosegli polnega poplačila terjatev iz stečajne mase, če je nad podjetjem začel stečajni postopek in če je izpolnjen eden izmed pogojev iz 1. odstavka 19. člena ZFPP. Uprava delniške družbe ne odgovarja za škodo, če dokaže, da škoda ni nastala zaradi ravnanj uprave, temveč zaradi drugih vzrokov, ki jih uprava ni mogla preprečiti niti se izogniti njihovim posledicam.

Tudi družbena odgovornost postaja vse pomembnejša in tega se podjetja zavedajo. Z večjo družbeno odgovornostjo se poveča konkurenčnost podjetja in s tem tudi uspešnost. Kljub temu, je to težko doseči pri odgovornih v podjetjih, kajti tovrstne aktivnosti so na kratki rok nevidne in zahtevajo ogromne investicije. Pri tem ne morem mimo nedavnega obiska spletne strani ekološke skupine, ki naj bi bila aktivna, glasna. Na njeni donatorski listi sem zasledil nekaj velikih, med njimi tudi največjega, onesnaževalcev. Pri tem lahko sklepam, da podjetja elegantno deaktivirajo ekološko skupino oziroma njihove moralno vprašljive posameznike. Tako »rešujejo« ali »omilijo« ekološke probleme kratkoročno z upanjem, da se bo zavleklo čim dlje. Zato mora k tovrstnim problemom pristopiti država z ekološko politiko ter vgrajevanjem ekoloških kriterijev v industrijsko politiko.

Gospodarstvo, ki je razvito, ki je v prosperiteti, lahko namenja več denarja za sponzorstva, ki so potrebna. Čeprav večina ljudi nič raje ne kupuje v trgovinah oziroma kupujejo izdelke podjetij, ki dajejo milijone za športnike. Pojavu zapornikove dileme se pač ne da izogniti. V nasprotju s tem so humanitarne akcije popolnoma na mestu in so nujne. Izločil bi le tiste, za katere se podjetja odločijo le ob zadostni medijski podpori, kar se izkaže kot spreten marketinški prijem.

Krog oseb za katere velja prepoved poslovanja na podlagi notranjih informacij je zelo širok. Najbližje notranjim informacijam so prav gotovo vodilni delavci v podjetjih. Tudi delavci podjetja so danes lahko pravno odgovorni, če so ujeli notranjo informacijo, ki sta si jo izmenjala dva vodilna uslužbenca v podjetju. Krog oseb, na katere se nanaša prepoved, ni več



določen le s položajem osebe, temveč ga vedno bolj določa lastništvo notranjih informacij. Zaščitni ukrepi in postopki morajo biti pri odkrivanju in dokazovanju poslovanja na podlagi notranjih informacij zagotovljeni. Sankcije zoper tovrstno poslovanje mora veljati tako za primarne kot tudi sekundarne insiderje.

Razumljivo je, da gospodarski in pravni sistem mora zaživeti in tako začne normalno delovati, nadzirati in kaznovati. Prav slednjega je v preteklosti primanjkovalo predvsem na višjih nivojih upravljanja, kjer delujejo politične elite in kjer so ljudje visoko izobraženi, največkrat bolj kot policija. Ta pojav bo prisoten vseskozi, vendar verjetno z manjšo pojavnostjo, tako da se ga lahko vzame v zakup. Ne glede na to, finančna disciplina se mora povečati. Začeti je potrebno pri najodgovornejših, katerih odgovornost oziroma neodgovornost je potrebno sankcionirati. Dejstvo pa je tudi, da mora čim več tovrstnih kazenskih ovadb dobiti sodni epilog, saj bodo v nasprotnem primeru zakoni premajhno svarilo zoper nepravilnosti. Sposobnost, da lahko pravne osebe odgovarjajo za kazniva dejanja, je bila v naš kazenskopравни sistem vpeljana z novim KZ in ZOPOKD. Zaradi kratkega obdobja veljave teh zakonov še ne razpolagamo s sodno prakso na področju odgovornosti pravnih oseb za kazniva dejanja. Vsekakor pa z zakoni ni mogoče odpraviti ekonomskih problemov, ki jih velikokrat spremljajo tudi socialni problemi. Celotna družba mora narediti korak naprej.

## LITERATURA

1. Bohinc Rado: Odgovornost in nadzor organov gospodarske družbe. 1.del: Dolžnost uprave in nadzornega sveta. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998, 3, str. 59-61.
2. Brooks Jermyn: Sustainability: The New Bottom Line. [URL:<http://www.pwcglobal.com/extweb/newcolth.nsf/docid/1e159508914177f4852568f6005485f7?opendocument>], PriceWaterhouseCoopers, 2004.
3. Flajs Melita: Zavarovanje proizvajalčeve odgovornosti za proizvod. Diplomaska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
4. Gray Rob, Owen Dave, Adams Carol: Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting. London: Prentice-Hall, 1996. 332 str.
5. Ivanjko Šime: Preklic izplačila upravi- dopustnost ponovnega odločanja nadzornega sveta o isti stvari. Podjetje in delo, Ljubljana, 1997, 3, str. 386-390.
6. Ivanjko Šime: Nasprotje interesov v gospodarski družbi. Podjetje in delo, Ljubljana, 1995, 5, str. 601-612.
7. Ivanjko Šime, Kocbek Marijan, Pravo družb, Statusno gospodarsko pravo. Druga spremenjena in dopolnjena izdaja Ljubljana, Uradni list RS: 2001. 608 str.
8. Ivanjko Šime: Zavarovanje pred odgovornostjo. Ljubljana: Center za samoupravno normativno dejavnost, 1981. 257 str.
9. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
10. Kocbek Marijan: Delnice in delniška družba. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 1995. 528 str.
11. Kotler Philip: Marketing management- trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
12. Kraševac Andrej: Računovodstvo družbene odgovornosti podjetja. Diplomaska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 42 str.
13. Plavšak Nina: Obveznosti in odgovornosti članov uprave in nadzornega sveta. Podjetje in delo, Ljubljana, 2000, 2, str. 183-222.
14. Puharič Krešo: Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 1993. 986 str.
15. Pretnar Stojan: Oris primerjalnega trgovinskega prava. 2.del: Trgovinske družbe. Ljubljana, ČZ Uradni list RS: 1990.
16. Šinkovec Janez: Delniška družba in povezane družbe. Ljubljana, Bonex: 1994. 323 str.
17. Špec Boštjan: Poslovanje na podlagi notranjih informacij. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 1996. 219 str.

## VIRI

1. Domini Social Investments. [URL: <http://www.domini.com/>], 2004.
2. Jovanovič Dušan: Zavarovanje odgovornosti članov uprave in nadzornega sveta. [URL: <http://www.gvin.com/>], 2004.
3. Kazenski zakonik z uvodnimi pojasnili Boštjana Penka in Klaudija Stroliga in stvarnim kazalom Vida Jakulina, Zakon o odgovornosti pravnih oseb za kazniva dejanja, Ljubljana, Uradni list Republike Slovenije: 2001. 336 str.
4. Klemenc Danica: Čezmerno razširjanje pristojnosti nadzornega sveta. [URL:<http://www.socius.si/slo/svetilnik/arhiv/2001-04/02.HTML>], 2004.
5. Zahtevajte dober nadzor. Manager. [URL:<http://www.manager-on.net/index.php?clanek=glavni&id=27>], 2004.
6. Zakon o obligacijskih razmerjih, [URL:<http://www.publikum.si/slo/zakonodaja/oz/>], 2004.

7. Zakon o finančnem poslovanju podjetij.  
[URL:<http://www.publikum.si/slo/zakonodaja/zfpp>], 2004.
8. Zakon o gospodarskih družbah. [URL:<http://www.publikum.si/slo/zakonodaja/zgd/>], 2004.
9. Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji.  
[URL:<http://www.ius-software.si/Baze/regi/F/Z939A0DH.htm>], 2004.
10. Prisilna poravnava, stečaj, likvidacija. Ekonomsko ogledalo, april, 1.2002.  
[URL:<http://www.sigov.si/zmar/arhiv/og0402/eosl0402.html#gos>], 2004.  
[URL:<http://www.sigov.si/zmar/arhiv/og0402/gos0402.gif>], 2004.

## **SLOVAR UPORABLJENIH KRATIC**

KZ- Kazenski zakonik

ZFPPod- Zakon o finančnem poslovanju podjetij

ZGD- Zakon o gospodarskih družbah

ZOPOKD- Zakon o odgovornosti pravnih oseb za kazniva dejanja

ZPPSL- Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji

ZSDU- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju

ZČNS- Zveza članov nadzornih svetov



