



foto: Andrej Kriz

V enotirnem sistemu ne pozabite na **vest**

V Sloveniji se je doslej malo družb odločilo za enotirni sistem upravljanja, pa še med njimi so takšne, ki ga pojmujejo nenavadno: v upravne odbore so namreč pozabile vključiti zunanje, neizvršne direktorje, ki bi morali delovati kot vest družbe.

Pred kratkim sem na Radiu Slovenija poslušal zanimivo razpravo o enotirnem sistemu upravljanja v Sloveniji. Eno od precej redkih do zdaj. Kot pri vseh podobnih razpravah pri nas je bilo eno od središčnih vprašanj, kateri sistem je boljši: dvotirni ali enotirni. In vprašal sem se: ali je pri nakupu novega avtomobila bolje izbrati bencinski motor ali tistega na gorivo diesel. Verjetno se

strinjate, da enopomenskega odgovora na tako vprašanje ni. Odgovor je odvisen predvsem od družbe, njene velikosti, lastniške sestave, povezanosti z drugimi družbami in tako naprej. In seveda od ciljev, ki jih skupščina delničarjev zasleduje, ko se odloča o izbiri sistema. Če se takšna izbira sploh zgodi in če tisti, ki se odločajo, vedo, za kaj pravzaprav gre.

► **Upravni odbor sta razum in volja vsake družbe. Neizvršni direktor je njegova vest.**

Dejstvo je, da je družb, ki so uvedle sistem enotirnega upravljanja, v Sloveniji za dober ducat. Od približno nekaj več kot tisoč delniških družb - torej manj kot dva odstotka. Če naj bi enotirni sistem omogočal močnejšo osredotočenost na poslovanje in razvoj družbe ter prožnejše in preglednejše upravljanje in vodenje družbe, kako potem, da se je tako malo družb odločilo za njegovo uvedbo? Prav zanimivo je bilo ob uvedbi enotirnega sistema, kjer se srečujemo z izvršnimi in neizvršnimi direktorji, prebirati domače strokovne prispevke. Tako je bilo zaslediti izjave, kot so na primer »izvršni direktorji bodo družbo upravljali, neizvršni njihovo delo nadzorovali«, »neizvršni direktorji bodo

* Dr. Mirko Mušič je član londonskega Institute of Directors in neizvršni direktor družbe Halcom, d. d.

pooblastila lahko izkoristili za različna nagajanja upravi(?), kar vsekakor ne bo dobro za blaginjo podjetja« in »neizvršni direktorji so predstavniki kapitala«. Morda sta pomanjkanje znanja in posameznikov s konkretnimi poslovnimi izkušnjami v enotirnem sistemu dva od pomembnejših razlogov, zakaj se za to pot do zdaj ni odločilo več slovenskih družb.

KO SE EN TIR OBRNE PROTI DRUGEMU

Zakaj bi bilo morda vseeno dobro razmisliti o uvedbi enotirnega sistema upravljanja? Oglejmo si izsek iz poslovne realnosti dvotirnega upravljanja družb v Sloveniji z nekoliko kritičnimi očali. Kaj so najpogostejše teme sestankov nadzornih svetov? Imenovanja in odpoklici članov uprav, višina njihovih prejemkov ter višina in upravičenost nagrad in odpravnin, ugotovitve izrednih revizij o napakah ali nepravilnostih pri delovanju uprave, določanje višine dividend. Nagradno vprašanje je: koliko od zgoraj navedenih tem se ukvarja z aktivnim upravljanjem in razvojem družbe, koliko pa z uresničevanjem nadzora nad njeno upravo. Kolikokrat ste slišali ali brali o izrednih revizijah v gospodarskih družbah, katerih namen je največkrat najti ali dokazati napake oziroma nepravilnosti v poslovanju uprave? Ali ste včasih imeli občutek, da gre za merjenje moči med upravo in nadzornim svetom, včasih celo med posameznimi predstavniki v nadzornem svetu? Koliko energije in časa gre za takšne aktivnosti, ki so izrazito usmerjene v preteklost, včasih celo daljno preteklost? Kako bi se temu lahko izognili? In če v nadzorni svet predstavnike imenujejo po eni strani glavni delničarji - lastniki, po drugi strani pa delavci, kdo potem zastopa interese družbe?

NEIZVRŠNI DIREKTOR NAJ BO VEST DRUŽBE ...

Enotirni sistem upravljanja lahko, seveda če je pravilno razumljen in uveden, ponudi odgovore na kar nekaj zgoraj navedenih dilem in vprašanj. Upravni odbor, ki v enem telesu združuje dve najpomembnejši nalogi, to je upravljanje in vodenje, je sestavljen iz izvršnih direktorjev, ki so v družbi zaposleni in tam pokrivajo funkciska ali poslovna področja, in neizvršnih, zunanjih direktorjev, ki v družbi niso zaposleni. Vodi ga predsednik, ki je prvi med enakimi. Definicij, ki poskušajo v nekaj besedah opredeliti bistvo upravnega odbora, je veliko. Ena od njih, ki jo

Primeri enotirnega upravljanja v slovenski poslovni praksi (izbor)

Družba (datum uvedbe)	Člani upravnega odbora	Položaj v upravnem odboru in drugi pomembni položaji
Halcom (junij 2006)	Matjaž Čadež	predsednik, ustanovitelj in glavni izvršni direktor
	Marko Šega	namestnik predsednika in izvršni direktor prodaje
	Mirko Mušič	neizvršni direktor , direktor Venture Consultinga
GRADIS, skupina G (junij 2006)	Milan Brečko	predsednik
	Leonardo F. Peklar	namestnik predsednika in neizvršni direktor
	Uroš Ogrin	glavni izvršni direktor
	Milan Pukšič	član
	Simon Snedic	član
Lama Dekani (december 2006)	Dorica Čebokli	članica, predstavnica zaposlenih
	Renata Godec	članica, predstavnica zaposlenih
	Karl Oskar Schmidt	predsednik, neizvršni direktor , družba Titus
	Lutz Disselhoff	namestnik, neizvršni direktor , družba Titus
Pomurka mesna industrija (december 2006)	Peter F. J. Schmitz	član, neizvršni direktor , družba Titus
	drugi člani neznani	
	Vojko Volk	predsednik
	Marko Volk	član
	Martin Kovač	glavni izvršni direktor
Istrabenz turizem (januar 2007)	Milan Dominko	izvršni direktor za proizvodnjo
	Gabriela Drvarič	izvršna direktorica za finance
	Srečko Kenda	predsednik, član uprave družbe Istrabenz
	Rudi Grbec	namestnik
	Marino Antolovič	glavni izvršni direktor
Mobitel (februar 2007)	Sanja Bajec	članica - predstavica zaposlenih
	Jovo Stevanovič	član - predstavnik zaposlenih
	Klavdij Godnič	predsednik in glavni izvršni direktor
	Igor Marinšek	namestnik in direktor splošnega področja
	Bojan Dremelj	član in predsednik uprave Telekom, d. d.
	Filip Ogris - Martič	član in član uprave obvladujoče družbe
	Željko Puljič	član in član uprave obvladujoče družbe
SCT (marec 2007)	Metod Zaplotnik	neizvršni direktor in finančni direktor Iskratela
	Tjaša Škrilec	članica, predstavica zaposlenih
	Brane Miklavčič	član, predstavnik zaposlenih
	Ivan Zidar	predsednik in dosedanji predsednik uprave
	Aleksander Meze	namestnik in izvršni direktor za kadre
Janez Jamnik	član	
Janez Mihelj	član	

Opomba: podatki niso popolni in so informativni. Nekatere družbe niso mogle ali niso hotele izdati podatkov, ki bi pripomogli k večji preglednosti.

uporablja Institute of Directors s sedežem v Londonu, pravi, da je namen upravnega odbora »iskati in zagotoviti blaginjo gospodarske družbe ob hkratnem upoštevanju interesov delničarjev in vseh preostalih pristojnih deležnikov«. Upravni odbor sta razum in volja vsake družbe. Neizvršni direktor je njegova vest.

... PA JE RES?

V preglednici si lahko ogledate izbor slovenskih družb, ki so se odločile za uvedbo enotirnega sistema in sestavo njihovih upravnih odborov. V oči bodeta majhni, a morda pomembni podrobnosti. Prva zadeva »člane«. Na zrelih trgih so vsi v upravnem odboru (Board of Directors) po položaju direktorji – izvršni ali neizvršni. Članov kot položaja v upravnem odboru tako tam ne poznajo. Ali so morda pri uvajanju nekatere naše družbe to spregledale in so prejšnje člane nadzornih svetov preprosto spremenile v člane upravnih odborov? Druga posebnost zadeva neizvršne direktorje. Teh je v upravnih odborih na zrelih trgih skoraj toliko kot izvršnih direktorjev. Ali je tako tudi pri nas? Ne, saj so celo upravni odbori, kjer neizvršnih direktorjev preprosto ni. Upam si trditi, da neizvršni direktorji niso le nepogrešljivi za pravilno in učinkovito delovanje družb v enotirnem sistemu, ampak da enotirnega upravljanja brez neizvršnih direktorjev v upravnem odboru preprosto ne more biti.

Pravilno izbrani neizvršni direktor je tisti, ki s svojim zunanjim, neobremenjenim pogledom opozarja na »dediščino«, ki v prihodnosti družbe ne bo več potrebna, ali bo celo škodljiva, in sodeluje v njenem preseganju. In komu navsezadnje

neizvršni direktor odgovarja? Zelo preprosto: tistemu, ki ga vsako jutro vidi v kopalniškem ogledalu. Vrline idealnega neizvršnega direktorja, ki so hkrati merilo pri njihovi izbiri na zrelih trgih, si lahko ogledate v okvirčku.

Ali smo morda na tem, da kot hitro razvijajoča se družba v čedalje bolj globalnem okolju zamudi-

mo še eno priložnost in spregledamo priložnosti, ki jih ponuja enotirni sistem? Menim, da še ni prepozno: več konstruktivne diskusije, navajanja primerov dobrih poslovnih praks in odprtosti za spremembo bi gotovo omogočilo, da bi se marsikatera slovenska družba odločila izkoristiti prednosti enotirnega sistema upravljanja.

Za katere delniške družbe je lahko enotirni sistem posebej primeren?

- Za tiste, ki so se ali se bodo preoblikovale iz d. o. o. v d. d.
- Za tiste, kjer lastniški interesi niso preveč razpršeni.
- Za tiste, kjer se ustanovitelj pripravlja, da bo operativno vodenje prenesel na naslednika.
- Za vse odvisne družbe, ki so dosegle visoko stopnjo avtonomnosti poslovanja.

10 odlik neizvršnega direktorja, ki si ga želite v svojem upravnem odboru

- **Integriteta** – ker stoji za svojimi odločitvami in se nanj lahko zanesete.
- **Kompetentnost** – ker je izkušen v vodenju ali upravljanju podjetij.
- **Neodvisnost** – ker ravna po lastni vesti in prepričanju.
- **Preskrbljenost** – ker ni odvisen od denarja, ki ga dobi za uresničevanje tega položaja.
- **Empatija** – ker je eden med enakimi in se zna vživeti v druge.
- **Objektivnost** – ker ni odvisen od nobene interesne skupine.
- **Povezanost** – ker je del domačega in mednarodnega poslovnega spleta.
- **Trdnost** – ker zna argumentirano prepričati in se ne boji soočenj.
- **Širina** – ker je deloval na različnih področjih v podjetjih.
- **Voditeljstvo** – ker s svojim vedenjem in odločitvami dokazuje, da je dober vodja.