UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ROZA MLAKAR KUKOVIČ

MENTOR: AKAD. PROF. DR. VELJKO RUS

SOCIOLOŠKI VIDIKI VODENJA IN OBVLADOVANJA GOSPODARSKE DRUŽBE V KRIZI : PRIMER GOSPODARSKE DRUŽBE TERME DOBRNA D.D.

MAGISTRSKO DELO

V MARIBORU, AVGUST 2005

K A Z A L O

1 UVOD ... 4

1.1 Sociološki vidiki vodenja in upravljanja gospodarske družbe v krizi 4
1.2 Razlogi za izbiro teme, cilji in temeljne hipoteze ... 6
1.2.1 Razlogi za izbiro teme ... 6
1.2.2 Cilji ... 8
1.2.3 Temeljne hipoteze ... 9

2 PRAVNI OKVIR ZA DELOVANJE NADZORNEGA SVETA ... 10

2.1 Pravna ureditev srednjih in velikih delniških družb v Sloveniji – dvotirni sistem upravljanja ... 10
2.1.1 Splošno o delniški družbi ... 10
2.1.2 Razmerje med družbo, delničarji in interesnimi skupinami ... 11
2.1.3 Pristojnosti skupščine, nadzornega sveta in uprave ... 15
2.2 Naloge in odgovornosti nadzornega sveta in njegovih članov ... 18
2.3 Kratka predstavitev enotirnega sistema upravljanja in kritična analiza prednosti in slabosti tega modela ... 23

3 SOCIOLOŠKI VIDIKI VODENJA IN UPRAVLJANJA ... 26

3.1 Kriteriji za članstvo v nadzornih organih, postopek izbora članov in kriteriji za velikost nadzornega organa ... 28
3.1.1 Kriteriji ... 28
3.1.2 Postopek izbora ... 31
3.1.3 Velikost nadzornega sveta ... 32
3.2 Neodvisnost članov nadzornih organov ... 32
3.3 Smer razvoja v lastništvu delniških družb v Sloveniji ... 34
3.4 Medsebojna razmerja med člani nadzornega sveta in posebej med člani in predsednikom ... 36

4 KRIZA IN PROCES PROPADANJA ORGANIZACIJE ... 39

4.1 Teoretična definicija krize in procesa propadanja ... 39
4.2 Izhod iz krize in njena razrešitev ... 43

5 POSNETEK STANJA V GOSPODARSKI DRUŽBI TERME DOBRNA, D.D. ZGODOVINSKI PREGLED OD LETA 1995 DO DANES ... 45

5.1 Osnovni podatki o družbi ... 45
5.2 Povzetek analize slovenskega turizma ... 46
5.3 Ekonomski kazalci ... 47
5.3.1 Komentar k bilancam poslovanja ... 52
5.3.1.1 Komentar k bilancam poslovanja v obdobju od 1995 do 1999 ... 52
5.3.1.2 Komentar k bilancam poslovanja v obdobju od 2000 do 2002 ... 53

5.3.1.3 Komentar k bilancam poslovanja v obdobju od 2002 do 2004 54
5.4 Delovanje delničarjev in nadzornega sveta od ustanovitve delniške družbe 55
5.4.1 Pregled lastninske strukture 57
5.4.2 Sestava nadzornega sveta ter delovanje prvega, začasnega nadzornega sveta v obdobju od 27.10.1995 do 13.1.1997 58
5.4.3 Delovanje delničarjev in nadzornega sveta v obdobju od 14.1.1997 do 30.8.2000 61
5.4.3.1 Delovanje delničarjev 61
5.4.3.2 Sestava nadzornega sveta 61
5.4.3.3 Delovanje nadzornega sveta 62
5.4.4 Delovanje delničarjev in nadzornega sveta v obdobju od 31.8.2000 do 18.8.2004 66
5.4.4.1 Delovanje delničarjev 66
5.4.4.2 Sestava nadzornega sveta 67
5.4.4.3 Delovanje nadzornega sveta 69

6 KRITIČNA ANALIZA 76

6.1 Analiza delovanja organov družbe v prvem obdobju 76
6.2 Analiza delovanja organov družbe v drugem obdobju 79
6.3 Analiza delovanja organov družbe v tretjem obdobju 83

7 TESTIRANJE HIPOTEZ O USTREZNOSTI MODELA UPRAVLJANJA IN NEODVISNOSTI ČLANOV NADZORNIH SVETOV 89

7.1 Postavitev in testiranje hipoteze H1 89
7.2 Postavitev in testiranje hipoteze H2 95

8 ZAKLJUČEK 97

9 VIRI IN LITERATURA 99

1 UVOD

1.1 Sociološki vidiki vodenja in upravljanja gospodarske družbe v krizi

Področje upravljanja gospodarskih družb je izredno pomemben vidik delovanja vsake družbe, saj predstavlja ekonomski temelj družbene ureditve, od njenega delovanja pa je odvisna dinamika razvoja družbe, razporeditev kapitala in dolgoročni položaj naše novo nastale države. Z nalogo želim odpreti problematiko delovanja nadzornih svetov, s katero se srečujem v vsakodnevni praksi. Prav gotovo je to za našo pravno, sociološko in tudi menedžersko prakso koristno, saj so objavljene izkušnje razmeroma skromne. Področje, ki ga želim raziskati, je delovanje nadzornega sveta v gospodarski družbi, ki je že dalj časa v krizi. Izbrala sem srednje veliko organizacijo, Terme Dobrna, katere pretežna dejavnost je zdravstvo, hotelirstvo in gostinstvo. Družba deluje v pogojih ostre konkurence in je podvržena stalnim spremembam, ki izhajajo iz potrebe po prilagajanju storitev novim zahtevam časa. To je nuja zlasti zato, ker je družba slabo pripravljena na potrebe modernega, zahtevnega gosta tako glede ustreznosti sredstev za delo kot glede organizacijske kulture zaposlenih in okolja. Ne glede na to ocenjujem, da so njene perspektive dobre, kar bom poskušala v nalogi ustrezno argumentirati.

Najprej želim raziskati ustreznost dvotirnega sistema upravljanja gospodarske družbe in opraviti na teoretični ravni primerjavo z enotirnim sistemom. Dvotirni sistem upravljanja, ki je v Sloveniji uzakonjen za srednje in večje delniške družbe, pomeni, da delničarji ne izvršujejo svojih pravic neposredno v odnosu do uprave, ampak posredno preko nadzornega sveta. Nadzorni svet je poseben organ skupščine delničarjev in je sestavljen iz predstavnikov kapitala in najmanj ene tretjine predstavnikov zaposlenih. Prav tako so z zakonom predpisani postopki vezani na konstituiranje in odpoklic, minimalno število članov ter tudi na področje pristojnosti. Ugotavljam lahko, da v naši teoriji in praksi obstaja še veliko nedorečenosti o tem, kakšna je vloga organov delniške družbe, ki so uprava, skupščina delničarjev in nadzorni svet. Prav gotovo se nekatere nedorečenosti

vlečejo kot posebnost še iz obdobja samoupravljanja in delavskih svetov, za katere je bilo značilno, da njihova vloga ni bila nikoli jasno definirana.
Temeljna raziskava v nalogi se usmerja v vlogo nadzornega sveta, ki mu je statusno formalno podeljena v zakonu o gospodarskih družbah, dejansko pa si organ kot celota in njegovi člani v posameznih gospodarskih družbah na različne načine prizadevajo doseči ravnovesje med vlogo in statusom, se pravi med količino ugleda, moči in dohodka na eni strani in količino kompetenc ali »odgovornosti« na drugi strani. Vloga nadzornega sveta je formalno definirana kot nadzorstvena. Šele v zadnjem času se v strokovnih krogih poudarja tudi posvetovalna vloga nadzornega sveta, toda ni jasno, kako jo uresničiti. V nalogi se v prvem delu posvečam predvsem formalni organizaciji, ki jo po Černetiču lahko definiramo »kot planirano organizacijsko strukturo, ki predstavlja premišljen načrt, ureditev razmerja med sestavinami organizacije po določenem vzorcu, da bi organizacija lahko učinkovito dosegla svoje cilje« (Černetič, 1997, 9). V nadaljevanju poskušam raziskati, kakšna naj bo delitev odgovornosti, če je nadzorni svet tudi svetovalec uprave oziroma ali je ta organ svetovalec brez izvršilne moči ali pa je ta organ svetovalec v statusu nadrejenega in deluje v stilu »strongly recommanded«. Vsebina naloge je tudi analiza konflikta vlog med nadzornim svetom in upravo, kjer se v teoriji opiram na Coserjevo teorijo konflikta. V organizaciji v krizi pa se odpira še dodatna težava, to je kako preiti iz nadzorstveno posvetovalne vloge v aktivno, ne da bi pri tem prešli mejo med nadzorom in vodenjem. Dosedanje izkušnje kažejo, da dvotirni sistem ne predstavlja optimalnega modela upravljanja, zlasti ne v organizaciji v krizi, ker ne zagotavlja hitrega, odločnega in neposrednega ukrepanja, ko je to potrebno.

Če obstajajo nedorečenosti o vlogah organov delniške družbe, ki sem jih v skrajšani obliki povzela v prejšnjem odstavku, pa se z njimi srečujem tudi znotraj nadzornega sveta. V nadzornih svetih se soočamo s problemom, kako uresničiti temeljno pravilo kodeksa o upravljanju gospodarskih družb, to je da člani ravnajo čimbolj **ne-odvisno** in/ali **strokovno**. Neodvisnost, kot jo pojmuje kodeks, pomeni, da člani nadzornega sveta in uprave niso ekonomsko, osebno ali kako drugače tesneje povezani z družbo. Neodvisni so le člani, ki niso v konfliktu interesov v skladu z določbami kodeksa in ki delujejo brez neposrednega vpliva tistih, ki so jih

imenovali. V naši praksi zaenkrat ne poznamo profesionalnih članov nadzornega sveta, ki bi svoje delo opravljali kot plačani strokovnjaki (toda pobude gredo tudi v to smer). Člani praviloma delajo vsak na svojem delovnem področju in se (pogosto) ukvarjajo s tematiko organizacije le v času pred sejami nadzornega sveta ali celo le na sejah. Če je temu tako in če je organizacija v krizi (ne glede na to, ali je ta latentna ali že akutna), vodi tako ravnanje članov le še v poglabljanje krize v organizaciji.

Z zakonom o soupravljanju podjetij imajo predstavniki zaposlenih pravico delegirati neposredno, mimo skupščine delničarjev, vsaj eno tretjino članov nadzornega sveta po lastni izbiri. Na tem področju je Slovenija ena redkih evropskih držav, ki ima področje soupravljanja zakonsko regulirano in zato v glavnem že izpolnjuje določila uredbe sveta glede sodelovanja delavcev pri upravljanju 2001/86/ES, vendar le v primeru, če ohranimo dvotirni sistem upravljanja v gospodarskih družbah, za katere je veljal do sedaj. Ni še znano, kako bo Slovenija uredila to področje v organizacijah, ki bodo uvedle enotirni sistem upravljanja. Vsekakor bodo tudi organizacije z enotirnim sistemom upravljanja morale zadostiti zahtevi EU direktive, to je da zagotovijo zaposlenim pravico do informacij, pravico do izražanja mnenj o načrtovanih ukrepih in pravico do imenovanja, priporočila ali nasprotovanja imenovanju članov nadzornih svetov oz. uprav.

1.2 Razlogi za izbiro teme, cilji in temeljne hipoteze

1.2.1 Razlogi za izbiro teme

Razlogi, da na primeru Term Dobrna raziščem postavljene hipoteze glede delovanja nadzornega sveta, so tile:

- Opazovati je mogoče razmeroma dolgo obdobje od preoblikovanja družbe do danes, to je obdobje desetih let. V tem obdobju je družba menjala več lastnikov, od začetne lastniške strukture, razmeroma razpršenih skupin delničarjev, do sedanje, za katero je značilno, da družbo obvladujeta dva lastnika. Družba je dovolj dober vzorec, da proučimo neusklajenost med

formalno – statusno organiziranostjo obravnavane delniške družbe in njeno neformalno organiziranostjo. Formalno pravno gre za javno delniško družbo, kot je definirana po zakonu o trgu vrednostnih papirjev (eden od kriterijev za tako delniško družbo je, da so bile delnice ponujene zainteresiranim v javni prodaji), dejansko pa je to nejavna delniška družba, ki jo obvladujeta dva lastnika, od tega je eden večinski. To potrjuje analiza prometa z delnicami v zadnjih štirih letih, ki pokaže, da je bil promet minimalen, zato prihaja do pobude, da se delnice umaknejo z Ljubljanske borze.

- Dokaj dobro je mogoče raziskati delovanje nadzornega sveta od začetka od danes. Lahko rečemo, da je vzorec za raziskavo primeren tako glede sestave nadzornega sveta, ki je dokaj tipična, če jo ocenjujemo z vidika razmerja med člani, ki so predstavniki kapitala, in člani, predstavniki zaposlenih kot tudi z vidika števila članov nadzornega sveta. V nadzornem svetu je implementiran zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki predpisuje, da število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu ne more biti manjše od ene tretjine in ne večje od polovice vseh članov nadzornega sveta družbe. V konkretnem primeru je nadzorni svet sestavljen iz šestih (prej petih) članov, od tega so štirje (prej trije) predstavniki kapitala in dva predstavnika zaposlenih.
- Lahko rečemo, da je v obdobju, ki sem ga izbrala, obravnavana organizacija v krizi. Pri teoretski opredelitvi krize se opiram na najbližjo definicijo krize po Dubrovskem in jo definiram kot krizo z vidika ogroženosti ciljev podjetja (Dubrovski, 2000: 31). Še najbližje glede opredelitve za kakšno vrsto krize gre v obravnavani organizaciji, je definicija krize v povezavi s strateškimi usmeritvami zaradi napačnega zaznavanja in predvidevanja sprememb v okolju ter na tej osnovi napačno zastavljenih usmeritev družbe. V teh pogojih je še posebej zanimivo proučevati, kako se je odzival nadzorni svet glede zaščite svojih interesov oziroma premoženja. Iz analize bomo ugotovili, da je moč lastnikov toliko manjša, kolikor bolj je razpršeno lastništvo. Zato bi morala biti pozornost nadzornega sveta tem bolj usmerjena v redno tekoče spremljanje poslovanja podjetja, zaznavanja simptomov morebitne krize in njenega preprečevanja.

1.2.2 Cilji

Cilji raziskave je, da raziščemo prednosti in slabosti dvotirnega sistema upravljanja z vidika delovanja nadzornega sveta in ga primerjamo z enotirnim sistemom. Zato prvi del naloge obsega pravne in druge temelje za delovanje organov delniške družbe s poudarkom na nadzornem svetu in tudi teoretsko predstavitev enotirnega sistema upravljanja.

Naslednji cilj naloge je, da analiziramo delovanje nadzornega sveta v Termah Dobrna v preteklem obdobju, to je od leta 1996/97 do konca leta 2004, ter podamo kritično analizo, kako je nadzorni svet vplival na vodenje družbe, povečanje njene uspešnosti in učinkovitosti in ali je prispeval k opredelitvi potrebnih in pravilnih aktivnosti in ukrepov za razreševanje krize. V tem poglavju bomo osvetliti naslednje vidike:

- kako se uresničujejo interesi delničarjev,
- sestava nadzornega sveta,
- vloga predsednika nadzornega sveta,
- distribucija vlog posameznih članov,
- odnos nadzornega sveta kot celote in posameznih članov do uprave,
- vodenje in moč in kako je bila ta dejansko razporejena med upravo in nadzornim svetom,
- potek procesov odločanja, kakšen je bil model odločanja in na kateri ravni so se odločitve sprejemale,
- nastajanje koalicij in kako so vplivale na ravnanja nadzornega sveta in uprave.

Zaradi večje jasnosti je potrebno v mejah nujnega obdelati tudi vsebino odločitev, ki jo je obravnaval in sprejemal nadzorni svet, da bi na osnovi tega lahko ugotavljali, kako so posamezna ravnanja nadzornega sveta vplivala na rezultate poslovanja družbe.

1.2.3 Temeljne hipoteze

- **Domnevam, da je dvotirni sistem upravljanja organizacij, zlasti organizacij v krizi premalo učinkovit.**

Utemeljitev: Zaradi premajhne povezanosti med organi delniške družbe, ki so skupščina delničarjev, nadzorni svet in uprava, ter zaradi nedorečenosti njihovih vlog je ukrepanje vseh treh organov pogosto neusklajeno in prepočasno.

- **Domnevam, da člani nadzornega sveta, posebej predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu, niso neodvisni.**

Utemeljitev: V slovenski poslovni praksi se je pokazalo, da so predstavniki v nadzornih svetih pretežno odvisni od uprav delniških družb, večjih in/ali večinskih delničarjev in svetov delavcev in le-ti vplivajo na njihovo delovanje v času mandata.

2 PRAVNI OKVIR ZA DELOVANJE NADZORNEGA SVETA

2.1 Pravna ureditev srednjih in velikih delniških družb v Sloveniji – dvotirni sistem upravljanja

2.1.1 Splošno o delniški družbi

Po zakonski definiciji je delniška družba tista družba, ki ima osnovni kapital razdeljen na delnice. Delnice so vrednostni papirji, pisne listine, na katerih sta zapisani obveznost izdajatelja in pravica upravičenca in so lahko predmet pravnega prometa. Pravice iz vrednostnega papirja so inkorporirane v listini, torej v nosilcu zapisa, ki je lahko papir, v sodobnem času pa ga vse bolj nadomešča računalniški medij. Pravice iz vrednostnega papirja nastanejo, se uveljavljajo in prenesejo s papirjem. Na tej okoliščini temelji t.i. prezentacijska in cirkulacijska funkcija delnice kot vrednostnega papirja (Bohinc 1999).

Delnica predstavlja na eni strani sorazmerni del osnovnega kapitala, nadalje je delnica tudi listina in kot takšna vrednostni papir, hkrati pa tudi temelj za pravice, ki jih označujemo kot članske oziroma korporacijske, in tako predstavlja skupek članskih pravic. Poznamo več vrst delnic: navadne delnice in prednostne delnice. Navadne delnice zagotavljajo tako pravico do udeležbe pri upravljanju družbe kot pravico do dela dobička in do dela preostalega premoženja ob likvidaciji družbe. Prednostne delnice pa so lahko zbirne (kumulativne) in udeležbene (participativne). Običajno prednostne delnice nosijo pravico, da se delničarju vnaprej izplačajo določeni zneski ali odstotki od nominalne vrednosti delnic ali od dobička in zagotavljajo prednost pri izplačilu ob likvidaciji družbe.

Struktura upravljanja delniške družbe je v načelu tripartitna, torej poleg uprave in skupščine je organ delniške družbe še nadzorni svet. Takšen dvotirni sistem je obvezen le za družbe, ki so nad zakonsko določenimi cenzusi oziroma izpolnjujejo druge predpisane pogoje (drugi odstavek 261. člena ZGD). Delniško družbo lahko ustanovi ena ali več fizičnih ali pravnih oseb, najnižji znesek osnovnega kapitala je

šest milijonov tolarjev, najnižji nominalni zneski morajo biti 1.000 SIT ali večkratnik.

Glede na temo naloge je potrebno izpostaviti najpomembnejše novosti o ureditvi upravljanja v delniških družbah, ki jo bomo morali upoštevati tudi v slovenski korporativni zakonodaji. Po Uredbi sveta št. 2157/2001/ES morajo nacionalne zakonodaje ustvariti pogoje za ustanavljanje evropskih delniških družb, to velja tudi za območje Republike Slovenije. V skladu z novo zakonodajo se bo morala v vseh državah Evropske unije delničarjem omogočiti alternativna izbira enotirnega ali dvotirnega sistema upravljanja za evropsko delniško družbo (SE), enaka ureditev pa se priporoča tudi za nacionalne delniške družbe. Ta rešitev pa je močno povezana tudi s spornim vprašanjem vključevanja zaposlenih v upravljavsko strukturo oziroma v organe delniške družbe. To vprašanje je še posebej aktualno za Slovenijo, ki kljub načelni dopustitvi enotirnega sistema nima podrobneje normativno zgrajenega in ga bo potrebno v zakonu o gospodarskih družbah celovito urediti (Kocbek 2004). Vse kaže, da bo državna uprava vzpodbujala uvajanje enotirnega sistema upravljanja, ker ocenjuje, da je sedanji dvotirni sistem neustrezen. Za sedaj lahko le ocenim, da vsaj v družbah z dvotirnim sistemom v srednjeročnem obdobju ni pričakovati zmanjšanja pravic zaposlenih glede participacije v organih upravljanja, druge posledice uvedbe enotirnega sistema pa še niso povsem domišljene.

2.1.2 Razmerje med družbo, delničarji in interesnimi skupinami

V Sloveniji se je leta 1989 spremenil družbeni red, po letu 1992 pa je stekel proces privatizacije družbenih podjetij. Vzporedno s tem se je začela razvijati tudi do tedaj neznana dejavnost upravljanja z gospodarskimi družbami, ki je institucionalizirana v obeh državnih skladih, v družbah za upravljanje in holdingih. Sicer pa lastnik lahko opravlja funkcijo upravljanja in nadzora posredno (nadzorni svet, prokurist) ali pa neposredno, z neposrednim vpogledom v poslovne knjige, periodičnimi poročili, z zbiranjem notranjih informacij s pomočjo različnih virov in podobnim. Dejstvo je, da se obe strani šele učita ločevanja lastništva od vodenja, torej svojih vlog, ki nosijo s seboj pravice in obveznosti. Poznamo vsaj dve skupini

delničarjev, pri čemer tvorijo prvo tisti, ki imajo na prvem mestu kapitalski in upravljavski interes, drugo pa tisti, pri katerih prevladujejo drugi interesi (Dubrovski, 2000). Znotraj prve skupine so lahko interesi različni. V večini teh primerov potekajo na formalni in neformalni ravni aktivnosti za razporeditev moči, ki je temelj, da vsaka stran pridobljeno moč uporabi v procesih odločanja, ki so njej v prid.

Temeljno načelo za ureditev pravnih razmerij med družbo in delničarji je načelo enakega položaja vseh delničarjev in iz tega izvirajoče pravice in obveznosti.

V aktualnih člankih se vedno pogosteje piše o t.i. **deležniškem odnosu** med družbo in drugimi interesnimi skupinami, kar pomeni, da naj družba v razmerjih z drugimi interesnimi skupinami (zaposlenimi, upniki, potrošniki, dobavitelji, naravnim in poslovnim okoljem) odgovorno izvršuje svoje pravice ter izpolnjuje prevzete obveznosti na način, ki družbi omogoča dolgoročne koristi. Zavezana je za korektno komuniciranje in obojestransko varovanje poslovnih skrivnosti ter vzdrževanje dobrih poslovnih običajev (Kodeks upravljanja 2004).

Glede na velik pomen te tematike, povzemam to poglavje iz magistrskega dela Uroša Janževiča (janževič, 2001:69). Še pred dobrim desetletjem in pol so v evropskih deželah sociologi podrobno proučevali stanje industrijske demokracije, saj so v njej videli orodje za večjo mobilizacijo človeških virov in za boljše upravljanje z njimi. Posledično so se sociologi ukvarjali tudi s preučevanjem možnosti za večjo demokratizacijo industrijskih organizacij, ki so jo videli kot proces postopnega izenačevanja moči med različnimi skupinami v podjetju (Rus, 1985:7). Del teh prizadevanj iz preteklosti se v Sloveniji odraža tudi v razvrstitvi ciljev, ki jih poskušajo zasledovati slovenski menedžerji. Da pa je do tega lahko prišlo, t.j. do pomembnosti vseh ciljev in nobenega posebej, je bila odločujoča odsotnost pravih ekonomskih lastnikov, nadomeščenih z izrazom »družbena lastnina«. Vendar tudi tradicionalna tržna gospodarstva še niso v celoti odgovorila na vprašanje, kdo je lastnik podjetja. V mednarodni teoriji gospodarskega prava še vedno potekajo razprave o tem, kdo je lastnik gospodarske družbe, ki pa še ni dokončana v tem smislu, da bi bile ugotovitve sprejete kot trditev. Iz te diskusije

sta se izoblikovala dva nasprotujoča si družbena koncepta glede cilja poslovanja gospodarske delniške družbe.

Prvi koncept, imenovan Shareholder Value oz. koncept delničarstva, zagovarja absolutno nadvlado interesov lastnikov nad interesi in cilji vseh ostalih interesnih skupin v podjetju. Drugi koncept, imenovan Stakeholder Value oz. koncept deležništva, pa zagovarja stališče, da naj se pri delovanju družbe zasledujejo interesi različnih interesnih skupin, saj lastniki kapitala zaradi instituta omejene odgovornosti lastnikov delniških družb in možnosti razpršitve lastništva niso izključni nosilec tveganja poslovanja delniške družbe, ampak so nosilci tudi zaposleni (npr. izguba zaposlitve), kreditodajalci (npr. izguba dela glavnice v primeru stečaja ali prisilne poravnave), država (npr. manj davkov in višja stopnja nezaposlenosti), dobavitelji (npr. manjša prodaja) in drugi, ki so posredno vezani na delovanje posamezne delniške družbe (glej Kanjuo - Mrčela, 1999: 120).

Vendar je izbira med obema konceptoma navidezna, saj običajno že pravni red posamezne države poskrbi za obvezno spoštovanje nekaterih obveznosti podjetja do družbe oz. posameznih interesnih skupin, ki so v podrejenem položaju v odnosu do podjetja in zato potrebne določenega pravnega varstva. Tako je običajno, da morajo podjetja spoštovati predpise predvsem glede:

- varovanja okolja in posegov v prostor,
- postopkov in pogojev za odpuščanje delavcev,
- plačnega sistema in drugih materialnih pravic delavcev,
- varovanja zdravja delavcev in varnosti pri delu,
- varovanja konkurence in varstva potrošnikov,
- varovanja upnikov, posebej še v postopku stečaja in prisilne poravnave.

Od strogosti in obsežnosti pravnega reda glede spoštovanja interesov »nelastniških« interesnih skupin pa je odvisno, ali lastnosti določenega pravnega reda bolj ustrezajo konceptu lastništva (običajno kot šolski primer navajajo ZDA in Veliko Britanijo) ali konceptu deležništva, ki prevladuje v večini držav Evrope. Za Slovenijo lahko rečemo, da je pravni red s področja varovanja »nelastniških«

interesnih skupin podjetij dokaj obsežen in določen, zaradi česar lahko brez večjega tveganja zapišem, da v slovenskem okolju velja koncept deležništva, ki je bil uveljavljen tudi zaradi majhnosti slovenskega ekonomskega prostora in posledične občutljivosti celotne družbe na tržna nihanja.

V državah z daljšo tradicijo delovanja trga kapitala je v zadnjem desetletju razprava o obeh konceptih pogosteje prisotna v strokovni in širši javnosti, delno tudi zaradi naraščajočega pomena kapitalskih trgov za nemoteno delovanje pokojninskih sistemov. Razloge za to, da v Sloveniji razprava o omenjenih dveh konceptih še ni prišla na dnevni red širših družbenih razprav, pa je potrebno iskati tudi v posledicah izvajanja določb ZLPP-ja. Obstoječa lastninska struktura podjetij namreč še ni takšna, da bi bili lastniki od uprav sposobni in upravičeni zahtevati doslednejše sledenje konceptu »Shareholder Value«. ZLPP je namreč preko brezplačne razdelitve certifikatov (I. faza), t.j. razvrščanje lastnikov med lastnike, ki to želijo biti, in na lastnike, ki to ne želijo biti. Kot smo ugotovili že v prvem poglavju, je trenutno za slovenske delniške družbe oz. za njihove uprave značilno, da zasledujejo »mnogo ciljev in nobenega posebej«, pri čemer so si posamezni cilji med seboj nasprotujoči. In ker se po fizikalni definiciji nasprotne sile izničujejo, v najboljšem primeru podjetje ne stoji na mestu, ampak tava sem in tja ali pa se giblje v krogu, kar pa nikoli ni bilo obravnavano kot pretirano učinkovito. Šele po končanju te druge faze bodo lastniki motivirani za resnejšo razpravo o tem, kaj je cilj poslovanja družbe (III. faza) z vidika odločanja med »Shareholder« in »Stake holder« konceptom.

Naj dodam še svoje mnenje, ki sem ga oblikovala v času delovanja v več nadzornih svetih. Koncept, ki ga poskušam uveljaviti pri delu v nadzornih svetih, je brez dvoma »Stakeholder« koncept. Menim, da je ta za slovensko poslovno okolje najprimernejši tudi zato, ker so slovenske gospodarske družbe razmeroma majhne in vključene v lokalna okolja. Prav tako pa menim, da je nujno, da v organizacijah nadzorni svet terja od uprave in vodilnih dobro poznavanje načel »Shareholder« koncepta, ki do sedaj v Sloveniji ni imel veljave. Včasih je potrebno poslovanje družbe za krajše obdobje podrediti temu konceptu, sicer sledi skromno preživetje z nizkimi donosi.

2.1.3 Pristojnosti skupščine, nadzornega sveta in uprave

Delničarji uresničujejo svoje pravice na **skupščini delničarjev**. Zakon ščiti delničarje tako, da ureja njihove temeljne pravice in tudi obveznosti, pri čemer je dan poudarek postopku sklica, poteka in dnevnega reda skupščine delničarjev. Delničarji na skupščini sprejemajo konstitutivne in poslovne odločitve. Konstitutivne pomenijo odločanje o:

- statusnem preoblikovanju družbe,
- povečanju ali zmanjšanju osnovnega kapitala,
- imenovanju članov nadzornega sveta in družbe.

Poslovne odločitve se nanašajo predvsem na:

- uporabo bilančnega dobička,
- sprejem letnega poročila v primeru, če ga ni potrdil nadzorni svet,
- imenovanje revizorja družbe,
- podelitvi razrešnice nadzornemu svetu in upravi.

Iz navedenega lahko zaključimo, da v dvotirnem sistemu upravljanja delničarji spremljajo poslovanje družbe posredno. Na skupščinah delničarjev se lahko seznanijo z letnim poročilom in na osnovi tega odločajo o uporabi bilančnega dobička in podelitvi razrešnice nadzornemu svetu in upravi. Tukaj lahko soglašamo z izjavo Sihlerja: »Če družba ni v krizi, je pravzaprav vse zaprto v črno skrinjo.« (Sihler 2003). Problemi nastanejo v primeru nezadovoljivega poslovanja družbe, ki se lahko izkazuje kot nedoseganje ciljev v strateškem in/ali poslovnem načrtu družbe ali pa v primeru, ko družba posluje z izgubo. Zakonski mehanizem, ki ga lahko uporabijo delničarji, če niso zadovoljni s poslovanjem družbe, je zgolj ta, da skupščina ne podeli razrešnice upravi in nadzornemu svetu, vendar pa takšen sklep ne pomeni enoznačnega napotka za organe delniške družbe (praviloma je to nadzorni svet). Če skupščina ne podeli razrešnice, se s tem še ne šteje, da je izrekla nezaupnico enemu ali obema organoma. V praksi se dogaja, da

se nadzorni svet zadovolji z obrazložitvijo uprave, da so za slabo poslovanje krivi t.i. objektivni razlogi ter izreče upravi le opomin. Ali pa obratno: da nadzorni svet odpokliče direktorja le zaradi tega, ker ni (bil) dovolj lojalen[1]. Ob dejstvu, da se skupščine delničarjev sestajajo praviloma enkrat letno, lahko povzamemo sklep, da je sistem dokaj rigiden.

Ker skupščina delničarjev v dvotirnem sistemu ne more neposredno izvajati nadzora nad delom uprave, opravlja to funkcijo **nadzorni svet.** Konstituiranje nadzornega sveta poteka po pravno predpisanem postopku, kar pomeni, da uprava (ki je sklicatelj skupščine) pozove nadzorni svet v razumnem roku pred potekom mandata članom/u nadzornega sveta, da le-ta poda predlog o imenovanju članov/a za naslednje mandatno obdobje in predlog uvrsti na dnevni red skupščine delničarjev[2]. Kako nadzorni svet oblikuje usklajen predlog o novem/ih članu/ih nadzornega sveta, je stvar dogovora med člani nadzornega sveta, delničarji in tudi upravo. Skupščina delničarjev predlog sprejme ali pa s protipredlogom izglasuje »svoj« nadzorni svet. Iz navedenega lahko sklepamo, da imata pri postopkovnem procesu glede novih članov nadzornega sveta uprava in nadzorni svet funkcionalno prednost pred delničarji družbe. Opisani postopek delegiranja članov nadzornih svetov velja le za člane, ki so imenovani iz vrst delničarjev. O članih nadzornega sveta iz vrst zaposlenih odloča svet delavcev mimo skupščine delničarjev.

Nadzorni svet je praviloma imenovan za dobo štirih let. Za imenovanje članov nadzornega sveta zadošča navadna večina glasov na skupščini prisotnih delničarjev, za njihov odpoklic pa tričetrtinska, s čimer želi zakonodajalec ustvariti pogoje za njihovo neodvisnost. Ta tematika je vse od uvedbe dvotirnega sistema upravljanja v Sloveniji, predvsem pa v tem letu zelo aktualna[3] in ji posvečamo posebno poglavje.

---

[1] Tema je zelo aktualna v povezavi z odpoklici uprav v nekaterih največjih gospodarskih družbah v letu 2005 (Luka Koper, Terme Čatež, drugi).

[2] Prve nadzorne svete v času od ustanovitev delniških družb pa do vpisa delnic s strani delničarjev so imenovali delavski sveti.

[3] Vlada je od 1. maja letos v nadzorne svete imenovala številne manj znane osebe, ki so tesno povezane z vladnimi strankami in ki žal niso ustrezno strokovno usposobljene (Časopis Finance 16. avgust 2005), še bolj poglobljen pa je članek iz istega časopisa z dne 18.8.2005 z naslovom: Nadzira lahko skoraj vsak.

Glede pogostosti sej nadzornega sveta je potrebno zapisati, da 273./3 člen ZGD določa, da se mora sestati vsaj enkrat na polletje. Seveda je dejansko število sej odvisno od družbe do družbe, običajno pa število narašča z velikostjo delniške družbe, z internacionalizacijo in diverzifikacijo poslovnih področij in z nestanovitnostjo notranjega in zunanjega poslovnega okolja posamezne delniške družbe. Običajno pa okrepljeni stiki z upravo, ki je prisotna na sejah nadzornega sveta, zmanjšujejo možnost vsakega daljšega prikrivanja neugodnih poslovnih in drugih dogodkov in povečujejo odzivnost družbe na spremembe znotraj nje same in v širšem poslovnem in družbenem okolju. Seveda pa ni pomembna samo pogostost sej, ampak tudi njihova vsebina in dnevni red. (Janževič, 2001, 88).

Nadzorni svet imenuje **upravo družbe,** ki vodi družbo samostojno in na lastno odgovornost. Delovati mora v skladu z doseganjem najboljših koristi za družbo in delničarje ter si prizadevati za povečanje dolgoročne vrednosti družbe, to pomeni, da mora ravnati s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika. Nihče ne more vodenja družbe prenesti z uprave na kateri koli drug organ družbe.

Kljub navedenim temeljnim načelom o delovanju uprave pa lahko statut in poslovnik nadzornega sveta natančneje določita razdelitev odgovornosti med upravo in nadzornim svetom in način njunega sodelovanja[4]. Pri sprejemanju najpomembnejših odločitev, ki bi lahko pomembno vplivale na poslovno, finančno in pravno stanje družbe, naj si uprava in nadzorni svet prizadevata doseči soglasje (Kodeks upravljanja 2004). Isti kodeks priporoča, da naj že statut določa, za katere vrste poslov je uprava dolžna pridobiti soglasje nadzornega sveta, pri čemer naj te omejitve ne bodo takšne vrste, da bi po nepotrebnem ovirale delo uprave. Pridobitev takšnega soglasja lahko nadzorni svet izjemoma zahteva tudi s sklepom v primerih, ko uprava ne želi podrobneje pojasniti posameznih poslov ali dejanj.

V slovenskih delniških družbah večina uprav celo vzpodbuja iskanje soglasja za odločitve, navedene v prejšnjem odstavku, posebej ko gre za pozitivne dogodke,

[4] Toda statutarna ali druga omejitev nima pravnega učinka proti tretjim osebam (2. odstavek 32. člena Zakona o gospodarskih družbah).

kot so večje investicije, akvizicije, širjenje dejavnosti na druga področja ali v drugo panogo, podporo pri večjih pravnih sporih in podobno.

Priporoča se, da upravo sestavlja več članov, pri čemer se eden izmed njih imenuje za predsednika uprave. Statut ali v soglasju z nadzornim svetom poslovnik o delu uprave določata razdelitev delovnih področij in nalog med člani uprave in način njihovega delovanja (Kodeks 2004). Poznamo tako imenovani predsedniški sistem, kjer je v statutu predsedniku uprave podeljen mandat, da lahko izbira druge člane uprave in jih predlaga v sprejem skupščini/nadzornemu svetu.

V tej nalogi se ne bom ukvarjala s področjem nagrajevanja članov uprav, ki prav tako spada v pristojnost nadzornega sveta, ker menim, da za temo naloge ni bistveno.

2.2 Naloge in odgovornosti nadzornega sveta in njegovih članov

Pristojnosti tega organa delniške družbe so po zakonu pretežno omejene na kontrolno funkcijo (274. člen ZGD), ki se nanaša na nadzor nad delom uprave ter konstitutivno funkcijo, ki se veže na imenovanje in odpoklic članov uprave družbe. V kodeksu sprejetem v letu 2004 se (prvič) poudarja tudi posvetovalna vloga nadzornega sveta.

Prav na temelju posvetovalne vloge je nadzorni svet pristojen, da sodeluje pri oblikovanju dolgoročnih ciljev družbe, njene strategije in pri pripravi metodologije in koncepta za obvladovanje tveganj. Toda to je področje, kjer lahko nastane med upravo, nadzornim svetom in delničarji konflikt vlog zaradi nedorečenosti, ker se njihove pristojnosti prepletajo. Kot prvo lahko ugotovimo, da zakon te tematike ne ureja. Kot drugo povzemamo stališče, zapisano v kodeksu: Uprava razvija strategijo družbe ob sodelovanju z nadzornim svetom ter skrbi za njeno uresničevanje. Iz navedenega izhaja, da je za oblikovanje strategije zadolžena predvsem uprava; torej ima uprava funkcionalno in tudi stvarno prednost pri pripravi tega dokumenta. Ker se vsakodnevno ukvarja z vodenjem družbe in

njeno problematiko, nesporno razmišlja tudi o vsebinah, ki spadajo bolj v področje lastništva – delničarstva. Toda nadzorni svet je v delniški družbi »vezni člen« med upravo in delničarji, ki lahko/morajo razmišljati drugače kot tisti, ki družbo vidijo iz kratkoročnih, vodstvenih perspektiv. Zato lahko konstruktiven in kreativen nadzorni svet, ki ni tako vključen v dnevna, tekoča dogajanja, pride do dobrih rešitev, predlogov in sklepov glede dolgoročnega razvoja družbe. Vendar v praksi že citirani H. Sihler ugotavlja, da čeprav ni videti prav nobene konvergence glede vsebine in izvajanja postopkov povezanih z odbori (mišljeni so upravni odbori v enotirnem sistemu) in nadzornimi sveti v dvotirnem sistemu, so nedvomno posveti in razprave o strateških vprašanjih bolj poglobljeni in podprti z več informacijami v enotirnem sistemu upravljanja. To je mogoče zato, ker neizvršilni člani upravnega odbora praviloma opravljajo svojo funkcijo profesionalno, se bolj poglabljajo v tematiko in so bližje dogajanju v gospodarski družbi kot pa člani nadzornih svetov.

Kot izhaja iz navedenega, ima uprava v slovenskih gospodarskih družbah veliko moč pri odločanju o viziji in strategiji družbe. Ni pa nujno, da svoje vedenje deli z nadzornim svetom oziroma da je sprejemljiva za njegovo svetovanje. V gospodarskih družbah se v glavnem, če je nadzorni svet pasiven, srečujemo s temi situacijami: da uprava vizije in strategije v obliki, kot bi bila zaželena nima, ali je ne zna definirati, noče pa tega priznati, ali pa da to področje pred nadzornim svetom prikriva. Razlogi za to so lahko različni, najpogosteje pa gre za vpletenost uprave v lastniško obvladovanje družbe ali pa prikriva vizijo in strategijo pred posameznimi člani nadzornega sveta v primeru, ko gre za opuščanje dejavnosti ali dela dejavnosti, ugotavljanje trajno presežnih delavcev ali za prerazporejanje zaposlenih in podobno.

Vendar pa lahko že po številu strateških aktivnosti in po tem, da se vsako leto izboljšujejo rezultati poslovanja slovenskih gospodarskih družb, sklepamo, da se v družbah bolje načrtuje in da se pripravljajo dolgoročni in srednjeročni strateški načrti, saj brez dobre vizije in strategije dolgoročno ni mogoče uspešno voditi gospodarske družbe. To so spoznale same uprave ali pa so bile k temu prisiljene zaradi zahtev nadzornega sveta in/ali delničarjev.

V Sloveniji smo povzeli prakso drugih razvitih gospodarskih okolij, da se vodenje poslov družbe nadzoruje predvsem s sprejemanjem in spremljavo poslovnih načrtov družbe za tekoče poslovno leto, ki jih pripravlja uprava družbe. Priprave na poslovni načrt se v organizacijah začnejo v zadnjem četrtletju poslovnega leta. V večjih sistemih je manj usklajevanja stališč s predsednikom nadzornega sveta ali drugimi člani, odgovornimi za to področje, v manjših in srednjih družbah ter v družbah z večinskim lastnikom pa je sodelovanja več. Menim pa, da je pogosto vračanje poslovnega načrta upravi v popravek že znak, da med upravo in nadzornim svetom ni zadostne stopnje usklajenosti glede strateških ciljev družbe in seveda tudi pričakovanj nadzornega sveta o letnih rezultatih poslovanja. Zato ponavadi sledi temeljit razgovor med predsednikom nadzornega sveta in upravo, v katerem obe strani skušata pojasniti in tudi uskladiti svoja stališča.

Izvajanje načrta se spremlja praviloma četrtletno (v zakonu je zapisana obveza vsaj enkrat v polletju). Metodologija spremljave je prepuščena nadzornemu svetu. Od vpliva in moči nadzornega sveta je odvisno, kako dosledno in v kakšnem obsegu bo izvajal nadzor ter predvsem kakšna dejanja bo storil za izboljšanje rezultatov poslovanja in vodenja družbe. Biti mora konkreten, ko gre za različne situacije, pogosto so te takšne, da se ni mogoče odločiti ad hoc in nepremišljeno oziroma je potrebno najti kompromisne rešitve.

Svoje celoletno delo potrdi nadzorni svet pred skupščino delničarjev tako, da pripravi poročilo o delu, ki ga skupščina ne/sprejme z institutom razrešnice. Z novelo zakona o gospodarskih družbah iz leta 2001 je pristojnost za sprejemanje letnega poročila družbe prešla od skupščine na nadzorni svet. V primeru pridržkov se nadzorni svet lahko odloči, da letnega poročila ne bo sprejel, in predlaga upravi, naj ga sprejme skupščina delničarjev, kar je seveda dovolj jasen znak, da v organizaciji zadeve ne delujejo, kot bi bilo treba. Deloma sem tovrstne zaplete kratko opisala že v poglavju 2.1.3.

Glede na temo naloge bom v praktičnem delu osvetlila tudi pristojnosti nadzornega sveta v primeru, ko ugotovi, da uprava sicer ne vodi družbe v skladu z dolgoročnimi cilji in letnim načrtom, vendar odstopanja še niso taka, da bi bilo

potrebno korenito poseganje v vodenje poslov. Problem, ki se tukaj pojavlja, lahko opišemo z naslednjim citatom: **Nadzorni sveti v dvotirnem sistemu imajo moč, da zavrnejo predloge uprave, vendar pa ne morejo dovolj prodreti z lastnimi pobudami. Njihov potencialni vpliv je torej omejen, zlasti v sejni sobi uprave (Sihler 2003).** Poročilo na poročilo ne rešuje vseh problemov. Dogajajo se primeri, ko nadzorni sveti vračajo predlagane dokumente upravam tudi po večkrat**,** npr. neustrezno sestavljene poslovne načrte, pomanjkljiva in neustrezna poročila o realizaciji načrtov, ki so sestavljena drugače, kot so sistemizirani podatki v poslovnem načrtu, zahtevana razkritja so pripravljena pomanjkljivo in podobno. V vseh teh primerih je nadzorni svet, ki pogosto ni enoten, v dilemi, kaj storiti. Če odmislimo, da so zadeve »zrele« za odpoklic uprave, kar je skrajni ukrep, pogosto nastajajo razne oblike prikrite rezistence uprav do nadzornega sveta, proti katerim se je skoraj nemogoče boriti.

Ključna pa je vloga nadzornega sveta pri predlogu imenovanja revizorja družbe, ki ga mora ta organ podati skupščini delničarjev. Nadzorni svet se pri svojem delu opira na delo zunanjega revizorja, ki je dolžan opravljati revizijo neodvisno, nepristransko ter v skladu s pravili revidiranja. Revizor naj bi bil podaljšana roka nadzornega sveta ter porok za zakonitost poslovanja. V praksi pa se dogaja, da ima uprava najpomembnejšo besedo pri izboru revizorja. Zato je možno, da je revizor preveč naklonjen tistemu, ki ga plača oziroma je pripravljen zamolčati dejstva, za katera oceni, da ne bodo bistveno vplivala na poslovanje, bi pa bila lahko v pomoč pri spoznavanju dejanskega stanja v organizaciji in boljšemu delu nadzornega sveta. To se dogaja v družbah, ki imajo več različnih dejavnosti, pri čemer poslujejo kot celota zadovoljivo, to pa ne velja za uspešnost posameznih programov, katerih donosnost je nezadovoljiva ali razvojno nimajo perspektive. Ni sicer ogrožen obstoj organizacije, je pa v tem primeru res, da revizor s prikrivanjem dejstev posega v pristojnosti nadzornega sveta. Nujno bi bilo, da bi nadzorni svet problematiko spoznal, o njej razpravljal z upravo in skupaj z njo poiskal ustreznejše rešitve, kar pa ne pomeni, da se bo takoj odločil za ukinitev določenih dejavnosti. Takih primerov je v praksi še veliko, npr. povezane družbe. Najpogosteje delničarji in nadzorni svet pokažejo nestrinjanje z dosedanjim delom

tako, da zamenjajo revizorja družbe, seveda pa je možno sprožiti tudi ustrezne postopke za odvzem licence.[5]

Izvajanje nadzora z neposrednim vpogledom v poslovne listine je manj pogosto. Bolj je v veljavi praksa, da uprava pripravi posebno poročilo, ki obravnava tematiko, s katero se želi podrobneje seznaniti nadzorni svet. Redkokdaj nadzorni svet pripravlja poročila mimo uprave. Tudi obvezna letna poročila za skupščino delničarjev v praksi najpogosteje pripravlja za nadzorni svet uprava ali pa je s poročilom predhodno v celoti seznanjena.

V uspešnih delniških družbah je že utečeno, da uprava pripravlja vsa gradiva za nadzorni svet, največkrat pa tudi dnevni red in celo predloge sklepov. Ponavadi se predsednik nadzornega sveta in odgovorni član uprave o tem predhodno uskladita, tako da nadzorni sveti potekajo dokaj rutinsko.

Ena temeljnih nalog nadzornega sveta je imenovanje in odpoklic uprave. Nadzorni svet lahko člane uprave imenuje in odpokliče kadarkoli, pri čemer si prizadeva zagotoviti kontinuiteto njihovega dela s skrbno in pravočasno izbiro naslednika posameznemu članu uprave. Pri tem naj sodeluje tudi uprava. Predsednik uprave naj pripravi nadzornemu svetu predlog nasledstva uprave vsaj eno leto pred iztekom mandata (Kodeks 2004).

Nadzorni svet lahko prenese postopek izbire novih članov uprave na posebno komisijo. Nadzorni svet oziroma komisija naj pri izbiri kandidatov upoštevata vnaprej določene kriterije, ki naj jih kandidati za opravljanje funkcije izpolnjujejo. Predsednik uprave lahko po pooblastilu nadzornega sveta predlaga druge člane uprave, torej gre za tako imenovani mandatarski izbor uprave[6], nadzorni svet pa lahko njegov predlog sprejme ali ga v celoti/deloma zavrne. Dobre posledice mandatarskega izbora so predvsem v tem, da si lahko predsednik uprave izbira

[5] V Sloveniji je bilo kar nekaj odmevnih primerov. Pred dvema letoma je zbudil pozornost strokovne javnosti primer revidiranja v družbi Merkur d.d. v zvezi z revidiranjem hčerinske družbe Bof iz Avstrije. V tem primeru revizor ni konsolidiral rezultatov poslovanja obeh družb in je krovna družba izkazovala boljše rezultate od dejanskih. Najnovejši primer, ki še ni dobil epiloga, pa je primer Steklarne Rogaška Slatina.

[6] Kolikor mi je znano, imajo največje delniške družbe v Sloveniji (Helios, Cinkarna, Sava, Belinka) mandatarski sistem uprave.

svoje sodelavce v skladu s dolgoročnimi cilji družbe in strategijo ter je zato celotna ekipa odgovorna za uresničevanje teh ciljev. Slabosti tega sistema so v primeru, ko bi bilo potrebno redefinirati dolgoročne cilje in strategijo, spremeniti ali izboljšati opravljanje poslovnih funkcij in bi bilo potrebno zahtevati od posameznih članov uprave večjo stopnjo avtonomnosti.

Pravno najzahtevnejši je postopek odpoklica člana uprave, redno pa se ob strokovni zahtevnosti odvijajo tudi čustveno obarvani procesi, ki delujejo za in proti odpoklicu. Še posebej je zamenjava (kajti vedno gre za zamenjavo) zahteven proces, če se zamenjajo vsi člani uprave ali pa če upravo sestavlja le en član. Koristno je namreč ohraniti enega od prejšnjih članov uprave, kar omogoči kontinuiteto delovnih procesov, olajšanje pojasnjevanja nekaterih dogodkov iz preteklosti z učinki v sedanjosti ter prepreči morebitni kolaps organizacije. Še posebej to velja za srednja in manjša podjetja, kjer se za poslovanje ključne informacije hranijo le v glavah menedžmenta (Dubrovski 2000).

2.3 Kratka predstavitev enotirnega sistema upravljanja in kritična analiza prednosti in slabosti tega modela

Z vidika razvoja evropskega prava družb je ena najpomembnejših novosti uredbe o evropski delniški družbi ureditev upravljanja, ki omogoča alternativno izbiro enotirnega ali dvotirnega sistema. Gre za kompromisno rešitev.[7]

V enotirnem sistemu upravljanja ima delniška družba skupščino delničarjev in **upravni odbor, ki upravlja družbo in ga imenuje skupščina delničarjev**. Člani upravnega odbora so imenovani za obdobje, ki je določeno v statutu družbe in ni daljše od šestih let. Glede na omejitve v statutu so člani lahko ponovno imenovani enkrat ali večkrat. Člani prvega upravnega organa so lahko imenovani v statutu družbe.

Potrebno je poudariti prav to bistveno razliko med obema sistemoma, enotirnim in dvotirnim. Ker v enotirnem sistemu skupščina delničarjev imenuje vse člane

[7] Žal lahko primerjam enotirni sistem upravljanja z dvotirnim le na teoretski ravni. Nobena od meni znanih delniških družb s področja turizma ne deluje po modelu enotirnega sistema upravljanja.

odbora, je njeno ukrepanje lahko hitrejše kot v dvotirnem sistemu. Če spremljamo dogajanja v poslovnem okolju Slovenije, lahko ugotovimo, da so številni zadnji primeri povezani prav z nedorečenostjo dvotirnega sistema upravljanja. Posledica sistema je kopica nasprotnih predlogov na skupščinah delničarjev (delničarji predlagajo druge člane nadzornega sveta, kot jih je predlagal nadzorni svet), netransparentnost pri imenovanju oz. odpoklicu uprav, ki se kaže v nezadovoljstvu delničarjev, ker niso neposredno povabljeni k izbiri kandidatov. Drugih ključnih problemov na tem mestu ne bomo izpostavljali, ker niso relevantni za to delo.

Upravni organ sestavljajo vsaj trije člani, država članica EU lahko določi minimalno in po potrebi maksimalno število članov. Bistveno za to ureditev je, da sestavljajo upravni organ izvršni in neizvršni člani – direktorji. Izvršni direktorji so odgovorni za tekoče vodenje poslov, lahko so neformalno organizirani kot izvršna skupina. Neizvršni člani so odgovorni za nadzor in svetovanje (podobna vloga kot vloga nadzornega sveta v dvotirnem sistemu), med člani so tako notranji kot zunanji, razmerje med njimi se zelo razlikuje od države do države. Vsak član upravnega odbora je upravičen do vpogleda v vse informacije, predložene organu.

Upravni organ med svojimi člani izvoli predsednika. Če polovico članov imenujejo zaposleni, je lahko za predsednika izvoljen le en član, ki ga imenuje skupščina delničarjev.

Upravni odbor se sestane najmanj enkrat na vsake tri mesece v intervalih, določenih s statutom zaradi razpravljanja o napredku in predvidenem razvoju poslovanja družbe. Izvršna skupina (kolegij) se praviloma sestaja mnogo pogosteje (celo tedensko) in brez ostalih članov odbora.

Pomembna razlika med enotirnim in dvotirnim sistemom je v določitvi odgovornosti med organi, ki je bolj deljena v dvotirnem sistemu. Vodstveno telo organizacije je kombinacija nadzornih in poslovodnih funkcij. Glede tega so pravne ureditve v različnih državah zelo različne, od ohlapno definirane, kot je primer v Franciji in Veliki Britaniji, do dokaj natančnih.

Tudi v enotirnem sistemu upravljanja se postavlja vprašanje, kdo je resnično odgovoren za družbo. Pravno gledano je odgovor jasen. V končni fazi je za družbo odgovoren upravni odbor, ki naj bi bil glavni vir oblasti (Demb, Neubaurer, 1994). Težave pa se ne pojavijo pri pravnih vprašanjih, ampak v praksi. Poslovodstvo[8] ima strokovno znanje, infrastrukturo in čas za vodenje. Kako naj upravni odbor ob tolikšni premoči še uveljavlja svojo odgovornost? Ali lahko podjetno, energično poslovodstvo vodi podjetje, obenem pa pusti končni nadzor upravnemu odboru? Paradoks je, kako omogočiti obema telesoma, da ohranjata učinkovito vodstvo in nadzor, ne da bi se pri tem zmanjševali pobuda in motivacija enega ali drugega. Zato je smotrno, da upravljanje družbe izvajata upravni odbor in poslovodstvo kot partnerja ter da težita k ravnovesju. Odgovornost brez avtoritete je brez pomena. Ker upravni odbor nosi upravljavsko odgovornost, ima možnost vplivati na usmerjenost družbe. S pojmom odgovornosti je vedno povezan pojem nadzora. Da lahko upravni odbor sprejme te pomembne odgovornosti, mora biti sposoben uveljaviti primeren nadzor nad poslovodstvom.

[8] V enotirnem sistemu upravljanja se pogosteje uporablja izraz »poslovodstvo«, ki je izvršilni organ družbe, v dvotirnem sistemu upravljanja pa je to uprava.

3 SOCIOLOŠKI VIDIKI VODENJA IN UPRAVLJANJA

Sociologi najbolj pogosto opredeljujejo organizacijo kot v cilj usmerjeno skupino ljudi ali pa na delitvi dela temelječ kolektiv, ki ima enake funkcionalne cilje in različne socialne interese. Lahko pa povzamemo tudi manj pogosto definicijo organizacije, po kateri je organizacija korelacija med sistemom moči in sistemom komunikacij (Stinchombe, 1968). Ta definicija nam pove, da organizacija funkcionira tedaj in samo tedaj, ko znamo povezati sistem moči s sistemom komunikacij. Za funkcioniranje organizacije potemtakem ni dovolj določena količina moči in določena količina informacij, ampak je potrebna predvsem dobra povezava med sistemom moči in sistemom komunikacij.

Za ta del teoretske podpore nalogi je pomembno definirati, kaj je socialna vloga v organizaciji (Černetič, 1997, 72, 73).

Vloga predstavlja dinamični vidik statusa. Kadar začne človek delovati na temelju pravic in dolžnosti, začne s tem izpolnjevati svojo vlogo. Vrednotenje in sodbe drugih so pomembne tako za status kot vlogo, zato so statusi in vloge med seboj tesno povezani. Socialna vloga je priznana in določena s socialnimi potrebami in zahtevami skupine, v kateri se posameznik nahaja. Posameznik ponavadi ne določa, kakšna bo njegova vloga, zlasti pri institucionaliziranih dejavnostih, kjer je njegov vzorec obnašanja v precejšnji meri vnaprej določen. Takšen vzorec obnašanja je določen ne samo zanj, temveč se ta določeni vzorec obnašanja pričakuje od vsakogar, ki pride v predpisano situacijo (Černetič, 1997: 72). Vloga se nanaša na socialno aktivnost posameznika in iz tega vidika je pomembno, kako drugi ljudje vrednotijo te aktivnosti. Vloga tako postane kriterij za merilo posameznikovega statusa. Vloga posamezniku postane pomembna šele v odnosih z vlogami drugih ljudi. Socialne vloge postanejo osnovno sredstvo za socialne odnose in procese.

Učinkovito vodenje ni mogoče brez uporabe moči (Rus 1992), prav tako pa brez moči ni učinkovitega upravljanja. Osnovni problem torej ni v tem, ali naj vodilni uporablja moč ali ne, ampak v tem, kako naj jo uporablja in koliko naj je ima.

Procesi odločanja potekajo tako na vodstveni kot tudi na upravljavski ravni. V okviru vodenja so procesi odločanja pretežno kratkoročne in taktične narave, na upravljavski ravni pa pretežno dolgoročne in strateške narave. Z vidika moči so bolj pomembni strateški procesi odločanja, v katerih je količina negotovosti večja predvsem zaradi tega, ker so intenzivneje prisotni različni interesi socialnih skupin, ki v znatni meri vdirajo v logični proces odločanja (Rus 1992). V dolgoročnih procesih odločanja so socialni interesni konflikti toliko močnejši od reševanja logičnih problemov, da se istovetijo procesi odločanja s procesi razreševanja interesnih konfliktov, ne pa s procesi reševanja problemov (Lorsch in Lawrence 1967) ali pa lahko rečemo, da so mešanica obojega.

Da bi lahko dobro osvetlili dogajanja v obravnavani organizaciji, menim, da je relevantno, da v okviru tega poglavja podam tudi kratek oris teorije konflikta.

Po Coserju je socialni konflikt boj vrednot ali zahtev po statusu, moči in redkih dobrinah, v katerem cilj strank ni zgolj dobiti zaželene vrednosti, ampak tudi nevtralizirati, onesposobiti ali eliminirati nasprotnika. Coser razlikuje funkcije, ki jih ima konflikt za spremembo v sistemu in sistema samega. V literaturi je največkrat citirana splošna teorija konflikta K. Bouldinga, ki vsebuje štiri temeljne koncepte: 1. akterje konflikta, 2. polje konflikta, 3 dinamiko konfliktne situacije in 4. upravljanje in kontrolo konflikta.

V konfliktih imamo opraviti vsaj z dvema akterjema. Do konflikta lahko pride med dvema aspektoma osebnosti ali med deli organizacije. Akterji so lahko osebe, skupine ali organizacije, kar nam teoretično daje devet tipov konflikta, od medosebnega konflikta do medorganizacijskega.

Polje konflikta se nanaša na abstrakten opis objektov konflikta. Polje konflikta lahko preprosto definiramo kot celoten sklop relevantnih, možnih stanj socialnega

sistema. Vsaka stran teži k določeni poziciji, spremembo pa definiramo kot premik iz ene pozicije v drugo. Razlikujemo dve vrsti sprememb. Prva je nekonfliktna, druga pa kofliktna. Celoten proces pogajanj vključuje raziskavo polja socialnega sistema, da bi našli nekonfliktne spremembe. Ko so te odkrite in realizirane, preostane minimum konflikta, ki ga ni mogoče reducirati.

Dinamika konfliktne situacije, za katero je najbolj značilen dinamičen pojav konflikta, je tako imenovana konfliktna spirala. Gre za reakcijski proces, v katerem poteze določenega akterja tako spremenijo polje drugega, da izsilijo nasprotne poteze tega akterja, kar nato spremeni polje prvega. To izsili ponovno potezo prvega in tako dalje. V tem procesu se pojavljajo negativne spremembe, pri katerih sta v sleherni naslednji točki sistema obe strani na slabšem. Opravka imamo s tako imenovanim »Richardsonovim procesom«, ki lahko privede do zloma sistema (Arzenšek, 1972).

3.1 Kriteriji za članstvo v nadzornih organih, postopek izbora članov in kriteriji za velikost nadzornega organa

3.1.1 Kriteriji

V okviru razmišljanja o nadzornih organih je primerno, da se seznanimo o tem, kakšen naj bo kandidat za člana nadzornega organa, da bo sposoben učinkovitega dela in izvajanja tako odgovorne funkcije, in kako ga izbrati. To področje v večini držav EU urejajo kodeksi upravljanja gospodarskih družb, katerih temeljni cilj je, da se definirajo kriteriji za članstvo v nadzornih svetih in definira postopek izbora kandidatov. Enako velja od lanske jeseni tudi za našo državo. Podatke povzemam iz magistrskega dela Irene Prijovič (Prijovič, 2005: 25).

Preglednica 3.1: Kriteriji za imenovanje članov nadzornih svetov

	Najpomembnejše merilo oz. lastnost člana NS	Povprečna vred-nost (od 1 = nepomembno do 5 = zelo pomembno)
1.	**Oseba z močno integriteto in poslovno etiko**	**4,5**
2.	**Strokovno znanje**	**4,4**
3.	**Neodvisnost**	**4,4**
4.	**Vodstvene izkušnje**	**3,8**
5.	**Poznavanje panoge**	**3,8**
6.	**Dovzetnost za deležnike**	**3,4**
7.	**Časovna razpoložljivost**	**3,2**
8.	**Komunikativnost**	**3,2**
9.	**Dobre politične povezave**	**2,4**
10.	**Udeležba v lastništvu**	**2,4**

n = 121

Vir: Anketna raziskava o izboru članov nadzornih svetov in vlogi nadzornih svetov. Združenje članov nadzornih svetov in revija Manager, februar 2004)

Anketo povzemam zato, ker se najpomembnejše lastnosti skoraj v celoti ujemajo s kriteriji v večini članic EU in tudi ZDA. Skupna ugotovitev vseh kodeksov držav članic EU je, da strokovnost in izkušenost, osebnostne lastnosti, neodvisnost, integriteta in razpoložljivost kot kriteriji za članstvo vplivajo na zmožnost članov nadzornih organov za učinkovito izvajanje funkcije. V tej anketi je bila neodvisnost predpostavljeni kriterij in je kot take niso razvrščali po pomenu.

Preglednica 3.2: Podatki o načinu izbora neizvršnih direktorjev delniških družb v Veliki Britaniji, ki kotirajo na borzi

	Način izbora	Povprečna vrednost (možnih več odgovorov
1.	**Osebni stik s predsednikom odbora**	**28 % (25% neizvršni dir., 3 % predsednik odbora)**

2.	**Osebni stik z drugimi člani odbora**	**25 % (12 % neizvršni dir., 13 % izvršni dir.)**
3.	**Agencija za iskanje kadrov**	**22 %**
4.	**Drugo**	**7 %**
5.	**Preko investitorja**	**5 %**
6.	**Neformalni postopek**	**5 %**
7.	**Interno napredovanje**	**4 %**
8.	**Formalni intervju**	**4 %**
9.	**Preko prijateljev**	**3 %**
10.	**Preko banke**	**3 %**
11.	**Preko priporočila borznega posrednika**	**3 %**
12.	**Sem delničar družbe**	**1 %**
13.	**Sem ustanovitelj družbe**	**1 %**
14.	**Preko oglasa**	**1 %**
15.	**Ne vem**	**1 %**

Vir: Non-executive Directors Survey – The Higgs review, 2003 po Prijovič, 2005:60)

Poglejmo še, kakšni so podatki iz najnovejše anketne raziskave ZČNS iz leta 2004:

Preglednica 3.3: Podatki o načinu izbora članov NS v Sloveniji

	Način izbora članov NS	Povprečna vrednost
1.	**Preko lastnika**	**48,6 %**
2.	**Preko osebnega stika z upravo**	**19,4 %**
3.	**Preko osebnega stika s predstavnikom NS**	**10,9 %**
4.	**Preko različnih združenj ali poslovnih povezav**	**8,6 %**
5.	**Preko sveta delavcev**	**8,0 %**
6.	**Preko osebnega stika z drugimi člani NS**	**1,7 %**
7.	**Drugo**	**1,7 %**
8.	**Preko svetovalcev, lobistov ali podjetij, specializiranih za iskanje kandidatov**	**1,1 %**

n = 192

Vir: Anketna raziskava o izboru članov nadzornih svetov in vlogi nadzornih svetov. Združenje članov nadzornih svetov in revija Manager, februar 2004, po Prijovič (2005:63)

Čeprav se pogosto sklicujemo na našo majhnost, lahko ugotovimo, da so tudi v večjih državah, članicah EU uveljavljeni podobni načini izbora članov nadzornih svetov oz. neizvršnih direktorjev.

3.1.2 Postopek izbora

Sklep o imenovanju člana/ov nadzornega sveta se kot zapisano sprejme na skupščini, zato se pred skupščinami delničarjev dogaja živahna komunikacija med delničarji. V delniških družbah z razpršenim lastništvom se v tej fazi sklepajo koalicije. Vsak delničar, ki ima moč, poskuša doseči, da ima v nadzornem svetu čim več »svojih« članov ter lobira za sebe ali za ljudi, ki jim zaupa (praviloma svojim najtesnejšim sodelavcem). Zato se postavlja vprašanje, ali so predlagani člani lahko neodvisni[9] in ali delajo v korist družbe kot celote v skladu z določili zakona o gospodarskih družbah, ki določa, da morajo vsi organi in člani organov delniške družbe delati v korist te delniške družbe.

V slovenski poslovni praksi se je pokazalo, da imajo uprave delniških družb veliko moč, ki se kaže v prevladujočem vplivu na skupine delničarjev[10]. Neposredno se ta moč odraža v »obvladovanju« skupščin delničarjev in s tem povezanim imenovanjem nadzornikov, kakor tudi na njihovo delovanje. To velja zlasti za srednje in velike družbe z razpršeno lastniško strukturo, med katere sodi večina javnih družb. Po dr. Bratini (Manager 2004) se to obdobje nepreklicno končuje v družbah, kjer se lastništvo koncentrira in prehaja v roke aktivnih delničarjev.

Po drugi strani pa se sprašujem, zakaj bi upravam omejevali moč in vpliv, saj vodijo posle družbe samostojno in na lastno odgovornost in zato potrebujejo pooblastila in moč. Potrebno pa se je zavzeti za to, da uprave dobro vodijo posle družbe, vendar pa ne posegajo v pristojnosti drugih organov, to je skupščine in nadzornega sveta. Zato je potrebno težiti k povečevanju moči nadzornega sveta preko njegove nadzorne funkcije, posvetovalne vloge in tako da se vzpodbuja dobro sodelovanje med upravo in svetom. Izredna moč uprave pa se praviloma

[9] Temu poglavju bomo posvetili posebno poglavje, ki bo podpora hipotezi tega magistrskega dela.
[10] To tezo je v svojem magistrskem delu potrdil Uroš Janežič. Čeprav so od tedaj minila štiri leta, sem mnenja, da ta trditev še vedno velja.

pokaže kot problem v organizaciji v krizi, ko uprava s svojim vplivom lobira med skupinami delničarjev, člani nadzornega sveta, jih dezinformira in celo na različne načine kupuje (predvsem z dobrimi delovnimi mesti).

3.1.3 Velikost nadzornega sveta

Glede velikosti oz. številčnosti nadzornega sveta sta pomembni dve vprašanji, in sicer ali je nadzorni svet dovolj:

- majhen, da to spodbuja resnično in vsebinsko razpravo ter občutek odgovornosti, s čimer se preprečuje nastop zastonjkarstva oz. t.i. »free-rider« problema,
- velik, da se precejšnje in zelo različne delovne obremenitve porazdelijo med člane in da združuje člane s potrebno strokovnostjo in izkušnjami za opravljanje nalog (Demb in Neubaurer, 1994:295).

3.2 Neodvisnost članov nadzornih organov

Neodvisnost članov nadzornih organov je eden najpomembnejših kriterijev za članstvo. Član nadzornega organa naj bi bil neodvisen od uprave, od posameznega delničarja ali skupine ter od delavskega sveta, ki ga je v nadzorni organ predlagal. Neodvisnost pomeni predvsem odsotnost z zakonom ali kodeksom določenih razmerij in okoliščin, ki bi lahko vplivale na nepristransko presojo nadzornika (Hopt, Leyens po Prijovič, 2005), in kako član nadzornega sveta opravlja svojo funkcijo in nosi odgovornost. Definicije neodvisnosti se med državami in od družbe do družbe razlikujejo. Kot najbolj ustrezno sprejemam definicijo: **Nadzorni organ naj bo sposoben objektivne presoje o korporativnih zadevah neodvisno od uprave, večinskega delničarja in drugih, ki imajo možnost vplivanja na poslovanje družbe** (OECD-2004 po Prijovič).

Ne glede na to, da imenuje člane nadzornega sveta skupščina delničarjev, pa nadzorni organ in posamezni člani niso vezani na morebitna stališča skupščine ali posamezna mnenja delničarjev. Delo morajo opravljati samostojno in neodvisno.

Po določbah evropskih kodeksov naj ne bi bil član nadzornega organa (Peklar, 2003 po Prijovič):

- sedanji član uprave ali član uprave povezane družbe,
- bližnji sorodnik člana uprave,
- večinski ali prevladujoči delničar, član uprave ali nadzornega organa večinskega ali prevladujočega delničarja,
- posameznik, ki ima poslovne, finančne ali bližnje družinske vezi z večinskim ali prevladujočim delničarjem,
- pomembnejši dobavitelj (vključujoč svetovalne ali revizorske storitve),
- zaposleni v družbi,
- oseba, ki je na kakršenkoli način povezana z zgoraj naštetimi skupinami in bi to vplivalo na njeno objektivno odločanje.

Kodeks Združenja članov nadzornih svetov in priporočila tega združenja ter tudi Kodeks upravljanja javnih delniških družb priporočajo upoštevanje podobnih kriterijev, zlasti pa poudarjajo, da naj bodo člani neodvisni, kar pomeni, da niso ekonomsko, osebno ali kako drugače tesneje povezani z družbo ali njeno upravo. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju ne določa nobenih posebnih pogojev za članstvo predstavnikov delavcev v nadzornih organih. Zanje veljajo kratka določila 263. in 268. člena Zakona o gospodarskih družbah[11] [12].

Predstavljeni izločilni kriteriji napeljujejo k napačnemu razmišljanju, da povezani člani niso neodvisni, kar ni nujno res. Vendar zaradi potencialnih konfliktov

[11] Predstavniki delavcev v nadzorni svetih ne morejo biti člani uprave, prav tako ne delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi (drugi nivo menedžmenta) in njihovi družinski člani.
[12] Glede tega so pravniki različnih mnenj. Kocbek in Bratina npr. zagovarjata princip, da se zadeve uredijo s kodeksi in statuti družb, Juhart pa je mnenja, da bi bilo dobro zadeve zakonsko bolje urediti, ker je pri nas korporacijska kultura razmeroma nizka. Prijovičeva pa je mnenja, da se neodvisnost v Sloveniji ne jemlje dovolj resno in bi s tega stališča zakonske zahteve vnesle večji red (Finance, 18.8.2005).

interesov, ki izhajajo iz njihove povezanosti bodisi z upravo, družbo ali večinskim delničarjem, predstavljajo določeno omejitev neodvisnosti nadzornega organa.

V dvotirnem sistemu upravljanja, ki vključuje sodelovanje delavcev (primer Slovenija), je potrebna ocena, kakšen je delež nepovezanih članov nadzornih svetov. Če jih tretjina odpade na zaposlene, od preostalih dveh tretjin pa jih je zaradi imenovanja članov po delegatskem sistemu večinskih delničarjev večina povezana z njimi, je delež »nepovezanih« članov izredno majhen (Prijovič, 2005:43).

Raziskava o povezavi posameznih članov nadzornih svetov z družbo, opravljena v oktobru 2003, katere nosilec je Združenje članov nadzornih svetov, je pokazala, da je v Sloveniji največji delež članov v NS predstavnikov zunanjega delničarja (43,9 %), sledijo člani uprave, zaposleni v obvladujoči družbi (8,5 %), predstavniki zaposlenih (31,5 %), neodvisni strokovnjaki (7,8 %) ter predstavniki družbe, s katero družba sodeluje (5,9 %).

Neodvisnost nadzornega sveta potencialno ogrožajo predstavniki zaposlenih, nadalje možna odvisnost predsednika uprave od predsednika nadzornega sveta [13], recipročno opravljanje funkcij nadzora[14], finančna odvisnost in drugo.

3.3 Smer razvoja v lastništvu delniških družb v Sloveniji

Da bi lahko razumeli ravnanja vseh treh organov v slovenskih delniških družbah, je potrebno osvežiti, kakšna je bila začetna struktura lastništva delnic v gospodarskih družbah, ki so nastale iz družbenih podjetij. Lastništvo sta tvorili dve večji skupini: zunanji delničarji – SOD in KAD s po 10 % delnic, nadalje pooblaščene investicijske družbe s po 20 %, notranji delničarji pa so tvorili skupino do 60 % lastništva, če so imeli dovolj lastniških certifikatov oziroma če so bili pripravljeni v družbo vložiti denarna sredstva, kot je primer v obravnavani organizaciji. Delež

[13] V primeru, ko se predsednik uprave upokoji, pred tem predlaga svojega naslednika, nato pa sam postane predsednik nadzornega sveta.
[14] Če je predsednik uprave družbe A hkrati član NS v družbi B, kjer je predsednik uprave član NS v družbi C, predsednik uprave v družbi C pa je član NS v družbi A.

razpršenih delničarjev je večji v družbah, ki so v procesu privatizacije izvedle javno prodajo delnic.

Temeljne značilnosti, ki izvirajo iz startne lastniške strukture, so naslednje:

- Družbe delničarje, ki niso kupili delnic zaradi lastnih interesov, ampak so postali lastniki – delničarji na osnovi zakonske razdelitve, v pooblaščenih investicijskih družbah pa pogosto zato, ker alternative za kaj drugega ni bilo. To se odraža na interesih, ki jih kaže posamezni delničar v neki gospodarski družbi. Težko je doseči enotnost v pogledih na dolgoročne, strateške cilje.
- Uprave družb po prvi negotovosti glede lastništva, ki je vladala od leta 1993 do približno 1997/98, zelo poglobljeno tehtajo svoj položaj med interesnimi skupinami ter kako bi uresničile svoje interese po kapitalu, ki so bodisi kratkoročni – zaslužiti z razliko med nabavno ceno delnic, kupljenih od malih, praviloma slabše obveščenih delničarjev, največkrat pa dolgoročni, to je imeti pomembno vlogo v procesih koncentracije lastništva.
- V večjih delniških družbah večinoma zaenkrat ne obstaja večinski – prevladujoči delničar, ki bi sprejemal vse pomembne odločitve sam, temveč so največji delničarji prisiljeni k iskanju kompromisov (kar ni nujno slabo). Na skupščinah sta zato zastopani predvsem dve skupini delničarjev: notranji delničarji skupaj z upravo (čeprav je vprašanje, do kdaj bodo tvorili en blok) in zunanji delničarji, ki pa pogosto niso enotni in zaradi dvotirnega sistema upravljanja ne morejo neposredno nadzorovati dela uprave. Posebej pomembno je področje pravic malih delničarjev, ki je zelo aktualno, vendar ga bomo v nalogi obravnavali ožje, kot posledico procesov koncentracije lastništva v obravnavani delniški družbi in pomena le-tega za male delničarje te družbe.

Najnovejše analize položaja in razvoja slovenskih delniških družb pa ugotavljajo, da v družbah permanentno pada udeležba notranjih imetnikov delnic, stagnirajo deleži pidov in paradržavnih skladov, močno pa se povečujejo deleži uprav (CEEPN 2003).

3.4 Medsebojna razmerja med člani nadzornega sveta in posebej med člani in predsednikom

Pri opazovanju delovanja in ravnanja posameznih članov nadzornega sveta je potrebno najprej razdeliti člane v dve temeljni skupini, na predstavnike zunanjih delničarjev in na predstavnike zaposlenih v skladu z zakonom o soupravljanju.

Ker so člani nadzornega sveta, predstavniki zunanjih delničarjev imenovani iz različnih organizacij, imajo (lahko) različne interese povezane z delniško družbo, ki se lahko kažejo javno in odkrito, lahko pa so tudi prikriti. Deloma to vprašanje ureja zakon, ki opredeljuje stanja ali dejanja, ko so člani nadzornega sveta v interesnem konfliktu (povezane osebe in njihova dejavnost), še bolj podrobno pa na novo sprejeti kodeks. Vendarle pa vidim problem predvsem v tem, da oba dokumenta urejata predvsem negativne norme, dokaj nedorečeno pa obravnavata pozitivne norme, ki bi povečale učinkovitost nadzornega sveta in posameznih članov ter utrjevale ta organ kot najbolj odgovoren organ v delniški družbi. Po drugi strani pa je res, da pozitivne norme lahko preveč zmanjšujejo maneverski prostor temu organu.

Pogosto primanjkuje članom strokovnih znanj, posebnih znanj o dejavnosti delniške družbe ter širših pogledih na panogo kot celoto. Manjkajo neformalna srečanja med člani ter dogovori za specializacijo za izvajanje nadzora posameznih področij družbe. Ne morem reči, da so zato odgovorni zgolj sami. Pogosto je za slabo izvajanje nadzora zainteresirana uprava sama, ki ne vzpodbuja izobraževanja članov, pripravlja gradiva, ki so še na meji sprejemljivosti in ne dajejo širšega vpogleda v organizacijo, predvsem pa prikrivajo nekatera ključna področja in probleme, ki bi jih bilo mogoče spoznati šele, če bi bilo gradivo pripravljeno bolj transparentno. Uprave javnih delniških družb se pri pripravi letnih poročil pogosto sklicujejo na poslovno skrivnost, kar je deloma res, ter prikrijejo tudi tiste podatke, ki se ne morejo šteti med poslovne skrivnosti. Pomembno je postaviti mejo med poslovno skrivnostjo in obveznim razkritjem vseh pomembnih informacij o poslovanju družbe in dogodkov, če bi navedena dejstva lahko pomembneje vplivala na ceno delnic.

Formalna vloga predsednika nadzornega sveta je v zakonu navedena le na dveh mestih: v določbah o konstituiranju nadzornega sveta in zastopanju družbe proti članom uprave. V kodeksu so njegove naloge že bolj dosledno opredeljene, in sicer v poglavju pod 3.1.6 in 3.1.8 ter 4.5 in 4.6. V nadaljevanju poglejmo priporočila kodeksa:

V poglavju pod 3.1.6 je navedeno: »Predsednik nadzornega sveta usklajuje delo nadzornega sveta in vodi seje.«

V poglavju pod 3.1.8 je navedeno: »Predsednik nadzornega sveta naj člane nadzornega sveta vzpodbuja k učinkovitemu in aktivnemu opravljanju funkcije. Če se posamezni član ne udeležuje sej nadzornega sveta oziroma pri opravljanju svoje funkcije ni aktiven, naj bo to razvidno iz pisnega poročila skupščini.«

V poglavju pod 4.5 je navedeno: »Predsednik nadzornega sveta naj ohranja stike s predsednikom uprave ter se z njim posvetuje o strategiji, razvoju poslovanja in obvladovanja tveganj družbe. Predsednik uprave mora predsednika nadzornega sveta nemudoma obvestiti o pomembnih dogodkih, ki so nujni za oceno položaja in posledic, kot tudi za vodenje družbe. Predsednik nadzornega sveta naj o pomembnih dogodkih obvesti nadzorni svet in če je potrebno skliče izredno sejo.«

V poglavju 4.6. je navedeno: »Predsednik nadzornega sveta se s predsednikom uprave dogovarja tudi o usposabljanju članov nadzornega sveta in uvajanju novih članov.«

Ocenjujem, da ima v večini gospodarskih družb v Sloveniji predsednik nadzornega sveta pomembno vlogo[15]. Skrbeti mora, da se v samem nadzornem svetu doseže določena stopnja zaupanja v delovanje organa kot celote ter njegova neodvisnost. Odgovoren je, da kreira položaj in vlogo nadzornega sveta nasproti upravi in skupščini delničarjev, da samostojno in na pobudo članov nadzornega

[15] Kar nekaj predsednikov poznam, ki imajo s predsedniki uprav zelo dobre, celo prijateljske vezi in lahko rečemo, da je predsednik mnogo bolje informiran o organizaciji, kot drugi člani nadzornega sveta. To velja tudi za informacije, ki bi morale biti znane vsem članom nadzornega sveta.

sveta sklicuje seje z upravo ali brez nje, da samostojno (in tudi strokovno argumentirano) išče informacije o poslovanju družbe in da s strokovno pripravljeno swot analizo natančno pozna predvsem priložnosti in nevarnosti. Tukaj pa se že soočamo z nedorečenostmi glede pristojnosti nadzornega sveta in uprave. Kodeks določa, da se vse odločitve nadzornega sveta sprejemajo na sejah. V praksi se dogajajo primeri, ko na strokovna vprašanja posameznih članov nadzornega sveta sploh ni mogoče dobiti odgovora, ker bi morala biti oblikovana kot sklep ter bi morala zanj glasovati večina članov nadzornega sveta, o čemer pa ni mogoče doseči soglasja. Ali lahko v tem primeru posamezni član brska po dokumentih družbe brez sklepa nadzornega sveta? Po sedanji zakonodaji ne more, lahko pa da pobudo za ustanovitev revizijske komisije (spet le preko sklepa) ali opozori zunanjega revizorja. Seveda je to sprejemljivo le v primerih, ko gre za poslovne dogodke, zapisane v poslovnih knjigah, kar pa ni vselej primer.

4 KRIZA IN PROCES PROPADANJA ORGANIZACIJE

4.1 Teoretična definicija krize in procesa propadanja

Iz strokovne literature povzemam definicijo podjetniške krize po nemškem strokovnjaku Krysteku (povzeto po Dubrovskem, 2000: 2), po kateri so podjetniške krize nenačrtovani, nezaželeni in časovno omejeni procesi, na katere je mogoče le omejeno vlivati, njihov izid pa je lahko zelo različen: porušitev ali uspešno obvladanje (vključno s preobrazbo). Vsebinsko in trajno lahko ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja in njegovih pomembnih posameznih delov.

Za nalogo relevantno povzemam tudi avtorja Weitzla in Johnsona (1989, povzeto po Dubrovski, 2000: 13), ki sta razvila t.i. model »proces propadanja«, v katerem opisujeta osnovne značilnosti vedenja menedžmenta.

V fazi zaslepljenosti menedžment ni pravočasno zaznal signalov sprememb, zato tudi ne sprejema nobenih poslovnih odločitev, ki bi omogočale odpravo vzrokov za porušeno ravnotežje. To bi bilo mogoče doseči z učinkovitim poslovodnim informacijskim sistemom.

V fazi pasivnosti je bilo vodstvo sicer opozorjeno na naraščanje razkoraka med dejanskim in želenim stanjem, ki bi ga bilo mogoče zmanjšati ali odpraviti s hitrimi in pravočasnimi ukrepi. Menedžment ponavadi domneva, da gre za trenutne motnje, ki bodo same kmalu odpravljene v duhu »ko bodo težave mimo, bo spet vse kot prej«, hkrati pa podcenjujejo možne izide naraščajočega razkoraka. Ob perečih krizah pride namreč pogosto do zbeganosti, ki privede od ohromelosti in nezmožnosti za ukrepanje.

V fazi napačnih odločitev neravnovesje tako naraste, da ga ni mogoče več prezreti in zanemariti. Menedžment zato centralizira poslovne odločitve, ki izhajajo zgolj iz njihove zaznave razvoja dogodkov, in ne upošteva mnenj tistih, ki so v dogodkih neposredni udeleženci (prodajalci, tržniki ipd.). Zaradi želje po hitri odpravi motenj

menedžment sprejema napačne poslovne odločitve, ki stanje le še poslabšujejo. Menedžment podjetja se največ ukvarja z neproduktivnimi nalogami in pozablja na nujnost povečevanja dejanske produktivnosti.

Fazo krize zazna tudi okolje podjetja, ki se nanjo odzove v skladu s svojimi interesi. Takšno stanje bo mogoče odpraviti zgolj z bistvenimi, revolucijskimi spremembami v strukturah, strategijah, vodenju in miselnosti. V tej fazi se kopičijo učinki napačnih poslovnih odločitev iz predhodne faze.

Faza propada predstavlja že takšno neravnovesje ali razkorak med dejanskim in želenim stanjem, ki ga ni mogoče več odpraviti.

Podoben model opisuje tudi Prašnikar (1992: 65), po katerem gre podjetje v krizi skozi štiri zaporedne faze.

Preglednica 4.1: Zaporedne faze v vedenju menedžmenta

FAZA	**VEDENJE MENEDŽMENTA**
Inkubacija	Krizni signali niso opaženi
Krizni signali	Nastali problemi so začasnega značaja in so posledica delovanja okolja, ukrepanje ni potrebno, saj je podjetje še vedno na pravi poti
Poglobljena kriza	Odločevalne skupine se ožijo, pristojen za ukrepanje je le vrhnji menedžment, ki ocenjuje, da je podjetje mogoče izvleči iz krize.
Kolaps	Sprejeti ukrepi niso zadostni, zaupanje v cilje podjetja upade, pričakuje se propad podjetja, obstaja borba za oblast med posameznimi skupinami, najboljši kadri odidejo.

(Prirejeno Janževič po Prašnikar, 2001)

Prikazana modela opozarjata na potrebo po pravočasnem zaznavanju signalov sprememb in odzivanju na zaznane spremembe. Večje je neravnovesje, težja je razrešitev stanja.

V obdobju nazadovanja ali propadanja podjetja se le-to v povezavi z vedenjem menedžmenta srečuje z naslednjimi problemi (Robey & Sales, 1994: 345):

- stres - ki se kaže kot strah pred napačnimi odločitvami, ki lahko privedejo do končnega propada; uspešne odločitve pa zaradi prevladujočih negativnih gibanj niso razvidne niti ocenjene;
- konflikt - ker so sredstva v podjetju omejena, se posamezne skupine, funkcije ali sektorji zapirajo in neproduktivno konkurirajo z drugimi za zagotovitev deleža potrebnih sredstev, pri čemer se izgublja nadzor in morebitni sinergijski učinki;
- odhod - ko podjetje zapuščajo najmanj in najbolj usposobljeni kadri, pri čemer prav odhod slednjih onemogoča uspešne sanacijske ukrepe, podjetju pa ostaja predvsem srednji, režijski, praviloma neproduktiven in neinventiven kader.

V stresni situaciji se običajno poveča poslovodna nefleksibilnost (Slatter, 1987: 67) in zmanjša rokovni pregled (pomembnejše postanejo kratkoročne vrednote). Reakcije posameznih članov menedžementa so ob nastanku krize zelo različne, pri čemer prevladuje prizadevanje za prikritje odgovornosti za nastalo krizo oz. prizadevanje za pretirano dokazovanje delovanja zunanjih vzrokov. Najbolj tipične zaporedne reakcije članov menedžmenta so:

- Zanikanje obstoja kriznih in kritičnih razmer. Menedžment želi na vsak način izoblikovati podobo, da gre zgolj za trenutne, kratkotrajne ali prehodne motnje v poslovanju, da pa poslovanje v celoti normalno poteka.
- Močno nasprotovanje spremembam. Ker podjetje ne more več normalno poslovati, je notranji (zaposleni, srednji menedžment, sindikati) in zunanji pritisk (lastniki, nadzorni svet, država, upniki, dobavitelji, javnost itd.) za takojšnje in korenite spremembe izredno poudarjen. Menedžment se spremembam, ki se največkrat neposredno nanašajo na zamenjavo v samem vrhu podjetja, močno upira, jih označuje kot nepotrebne, vsekakor

pa času neprimerne, saj ima že pripravljen svoj »sanacijski program«, ki ga je treba le dosledno izvajati in »motnje« bodo z lahkoto odpravljene.

- Dokazovanje, da je uvedena sprememba vzrok nastanka krize. Ko pride do sprememb v podjetju oz. menedžmentu in v nadaljnjih korakih ugotavljanja obvladovanja krize, želi (prejšnji) menedžment prikazati kot vzrok za obstoječo situacijo prav uvedeno spremembo, s katero se sam sicer ni strinjal. Prepričevanje notranjih in zunanjih udeležencev je v tej fazi izredno intenzivno, pri čemer se velikokrat sredstva ne izbirajo.
- Streznitev in odhod ali soočenje s krizo. Ko stanja v podjetju dejansko ni mogoče več označiti drugače kot s krizo, se nekateri posamezniki iz prejšnjega menedžmenta umaknejo (prostovoljno ali neprostovoljno), tudi odidejo iz podjetja, drugi pa se vključijo v nov menedžment, potem ko so položaj trezno pretehtali in ga brez zavajajočih vplivov ponovno ocenili. Takšni posamezniki, ki se soočijo s krizo, njenimi posledicami in zahtevanim procesom njenega zdravljenja, so lahko zaradi poznavanja preteklega poslovanja pomemben člen v poslovnem odločanju.
- Precenjenost učinkovanja zunanjih vzrokov. Menedžment ponavadi išče izgovore za svoje neuspele poslovne poteze in nastale krizne razmere v podjetju tako, da ob vsaki ponujeni priložnosti močno precenjuje pomen zunanjih vzrokov, medtem ko notranje podcenjuje ali jih zanemarja.
- Poskus oviranja novega menedžmenta in iskanje njegovih morebitnih napačnih poslovnih odločitev.
- Strah pred osebno odgovornostjo. Ne glede na izhod iz kriznih razmer (ozdravitev ali propad) se v državah Zahodne Evrope dosledno, v Sloveniji pa vedno pogosteje uveljavlja načelo odgovornosti menedžmenta. Prejšnji člani vodstva, dokazljivo odgovorni za nastalo stanje v podjetju, živijo v času razreševanja krize v strahu pred uveljavljanjem njihove posamezne odgovornosti, pri čemer se bolj kot odškodninskih zahtevkov, katerih uveljavljanje je dolgotrajno, negotovo in javnosti zakrito, bojijo škodljivih posledic na njihovem novem delovnem mestu oz. nadaljnji karieri.

Na koncu tega poglavja je potrebno izpostaviti še vedenje lastnikov in nadzornih svetov. Ko se podjetja nahaja v stanju, iz katerega lahko v naslednjem koraku

pride do njegovega propada, je seveda ogroženo premoženje lastnikov. Zato morajo že pred pojavom akutne krize preko ustreznih organov (skupščina, nadzorni svet) zahtevati zaščito svojih interesov oz. premoženja. Moč lastnikov je toliko slabša, kolikor bolj je razpršeno lastništvo. V primeru propada (stečaja) podjetja ne bodo iz likvidacijske mase dobili ničesar. Zato mora biti njihova pozornost usmerjena v redno tekoče spremljanje poslovanja podjetja, zaznavanja simptomov morebitne krize in njegovega preprečevanja. Ko presojamo vedenje lastnikov, je primerno le-te razvrstiti v vsaj dve skupini, pri čemer prvo tvorijo tisti, ki imajo na prvem mestu resnično kapitalski in upravljavski interes, drugo pa tisti, pri katerih prevladujejo drugi interesi (delavci v vlogi delojemalca pred lastnikom, lastniki, ki imajo zasebne interese v povezavi s podjetjem (Dubrovski 2000, 19). Ta dihotomnost lastnikov ni nepomembna, saj bo uresničitev morebitnih nujno potrebnih finančnih ukrepov (kot npr. denarna dokapitalizacija) pri vseh lastnikih težko izvedljiva. Z doslednim izvajanjem svoje nadzorne funkcije bi morali člani nadzornega sveta, ki so v pretežni meri predstavniki kapitala, torej lastnikov pravzaprav opozarjati na možen pričetek krize in zahtevati sprejem ukrepov za njeno preprečitev. Vendar se pogostokrat to ne dogaja in so člani ob pojavu krize še bolj presenečeni od drugih udeležencev. Najbolj običajna reakcija je odstop s funkcije člana nadzornega sveta zaradi strahu pred odgovornostjo za krizo. S tem pa podjetju ne pomagajo, prej nasprotno.

4.2 Izhod iz krize in njena razrešitev

Kriza neposredno ogroža obstoj in razvoj podjetja, traja relativno kratek čas, njen izhod pa je lahko dvojen: ozdravitev ali propad podjetja. Takšno posebno značilnost krize mnogi imenujejo ambivalentnost (Krystek, 1989; Pumpin in Prange, 1995: 200). Vsaka kriza se mora razviti v naslednjo stopnjo: pri njeni ugodni razrešitvi je to ozdravitev, ponovna oživitev, razvoj z donosnim poslovanjem, pri neugodni razrešitvi pa propad, prenehanje, stečaj. Oblike krivulje tako pred točko preobrata kakor tudi po njej so različne od primera do primera.

Glede na možnost obvladovanja krize in njenega dvojnega izida je mogoče razlikovati med štirimi vrstami podjetij (Slater, 1987: 15, 115-119):

neozdravljiva podjetja:

- brezupni primeri
- kratkoročno preživetje z možnostjo propada

ozdravljiva podjetja:

- skromno preživetje z nizkimi donosi
- trajno okrevanje s primernimi donosi

V primeru obravnavane organizacije Terme Dobrna za sedaj sklepam, da uprava krizo obvladuje in lahko družbo uvrstim med ozdravljiva podjetja. Vendar dosedanji ukrepi kažejo na skromno preživetje z nizkimi donosi[16].

[16] V družbi še vedno vlada negotovost glede prihodnjih usmeritev, poslanstvo in vizija še nista najbolj izčiščena.

5 POSNETEK STANJA V GOSPODARSKI DRUŽBI TERME DOBRNA, D.D. ZGODOVINSKI PREGLED OD LETA 1995 DO DANES

5.1 Osnovni podatki o družbi

Ime in sedež družbe:	Terme Dobrna, termalno zdravilišče, d.d. Dobrna 50, 3204 DOBRNA
Status družbe:	Družba je organizirana kot delniška družba s sklepom Okrožnega sodišča v Celju. Vpis v sodni register: 3.4.1996; Vložna številka: 1/00061/00
Osnovna dejavnost družbe:	G/55.100 – dejavnost hotelov in podobnih obratov
Podskupina dejavnosti:	080112 – dejavnost hotelov z restavracijo
Matična št. družbe:	5053587
Davčna št. družbe:	94639272
Transakcijski računi:	Banka Celje d.d. 06000-0142320736
Osnovni kapital družbe:	692.542.000 SIT je razdeljenih na 692.542 navadnih delnic z nominalno vrednostjo po 1000 SIT na delnico
Število zaposlenih:	Stanje 31.12. 2004 je 199

Z vidika zakonskih kriterijev se družba uvršča med srednje velike gospodarske družbe. Glede na koncentracijo lastništva in upoštevajoč dejavnost družbe lahko domnevamo, da je njena pravno formalna oblika dokaj neustrezna. Bolj ustrezna bi bila organiziranost kot družba z omejeno odgovornostjo.

Družba je največja gospodarska družba na področju Občine Dobrna in Vojnik.

5.2 Povzetek analize slovenskega turizma

Slovenija danes ne predstavlja več kot 0,3 % turističnega obiska v Evropi, v svetovnem turizmu pa le nekaj stotink odstotka. Toda turistična dejavnost kljub temu prispeva:

- več kot 400 milijard tolarjev skupnega prometa,
- delež turizma v BDP je 9,1 %,
- zaposluje 52.500 oseb,
- turistični devizni priliv je nekaj manj kot 1,2 % milijarde EUR,
- predstavlja okoli 10 % slovenskega izvoza blaga in storitev.

V Sloveniji imajo najvišji delež vseh prenočitev zdraviliški kraji in so vodilni po številu obiskovalcev, sledijo pa obalna in gorska območja. Tuji turisti prispevajo v Sloveniji približno polovico vseh nočitev, večina pa prihaja k nam predvsem na počitnice. Večina tujih turistov porabi dve tretjini denarja za prenočišče, hrano in pijačo. Sledi poraba za igre na srečo, nakupovanje, prevoze in rekreativne dejavnosti. Približno četrtina tujih turistov prihaja v Slovenijo zaradi naravnih lepot, še nadaljnjih 20 % zaradi miru in počitka. Naravne lepote so torej ključni del turistične ponudbe in treba jih je ohraniti, saj je turizem odvisen od čistega okolja in narave.

Ponudba slovenskih naravnih zdravilišč temelji danes na izkoriščanju naravnih faktorjev termalnih in mineralnih voda, talasoterapije, blata in klime. Slovenska zdravilišča so ob uporabi naravnih zdravilnih sredstev razvila številne metode zdravljenja in programe za preprečevanje bolezni, ki upoštevajo dogajanja sodobne medicinske znanosti na posameznem indikacijskem področju. Vse večji pomen dajejo zdravilišča programom za dobro počutje – wellness programi, programi lepote – beauty programi in programi ravnotežja duha. V zadnjih letih so nekatera zdravilišča za zabavo in sprostitev razvila prave termalne riviere, rekreacijske in zabaviščne centre. Tu najdejo svoje mesto vse dni v letu prav vsi.

Preglednica 5.1: Primerjava zdravilišč v štirih državah

Država	Število zdravilišč	Usmeritev	Odstotek državnega denarja za zdraviliško zdravljenje	Največji termalni centri
SLOVENIJA	18	Wellness in zdrav. turizem	0,9% od obve-znega zdr. zavarovanja	Čatež, Moravci, Terme Olimia
MADŽARSKA	108	Wellness in zdravilišči turizem	2,5 % od porabe zdravil	Budimpešta, Heviz, Sarvar
AVSTRIJA	84	Wellness in preventiva	33 % prihodkov od prenočitev	Badgastein, Tatzmanndorf, Loipersdorf
NEMČIJA	325	Kopališči in zdravilišči turizem, preventiva in wellness	30 do 40 % prihodkov od prenočitev	Baden-Baden, Fusing, Griesbach

Družba Terme Dobrna ima 385 ležišč, ki so razdrobljena v treh objektih. Število nočitev je v letu 2003 znašalo 104.231, izkoriščenost kapacitet se je od leta 1999 dvignila od 53 % na 70 %. Po podatkih kosmatega donosa na zaposlenega zaostaja za drugimi zdravilišči, primerjalno s Termami Olimia dosega Dobrna 66 % kosmatega donosa te družbe. Delež stroškov dela znaša v Dobrni 36 %, v Termah Olimia pa 26 %. Povprečna stopnja rasti je bila v Termah Olimia 14 % letno, v Dobrni pa 7 %. Skupna zadolžitev znaša v Dobrni 71 % kapitala, v Termah Olimia pa 38 %.

5.3 Ekonomski kazalci

V nalogi so podani podatki o poslovanju za obdobje od leta 1995 do 31.12.2004, ker so dovolj pomenljivi. Razen bilance stanja od 31.12.1995 do 31.12.2004 ter izkaza uspeha za obdobje od leta 1995 do 2004 je podan grafični prikaz ključnih kategorij bilance ter primerjava realne rasti kazalcev glede na rast drobno prodajnih cen v obravnavanem obdobju.

Preglednica 5.2: Bilanca stanja - Terme Dobrna

v tisoč SIT

Postavka	1995	1996	1997	1998	1999
SREDSTVA	2.909.126	2.473.962	2.735.827	2.902.957	3.054.950
Stalna sredstva	2.719.428	2.318.589	2.521.685	2.653.321	2.762.545
Osnovna sredstva	2.703.168	2.289.186	2.493.351	2.626.340	2.734.621
Dolg. fin. naložbe	16.260	29.403	28.334	26.981	27.924
Gibljiva sredstva	189.698	155.373	214.142	249.636	292.405
Zaloge	17.409	19.816	21.488	16.889	19.670
Poslovne terjatve	75.949	55.088	52.404	65.468	73.222
Naložbe in denarna sredstva	96.138	79.391	138.676	166.230	198.205
Drugo	202	1.078	1.574	1.049	1.308
VIRI SREDSTEV	2.909.126	2.473.962	2.735.827	2.902.957	3.054.950
Kapital	2.822.869	2.386.342	2.644.703	2.802.821	2.952.914
Osnovni kapital	692.542	692.542	692.542	692.542	692.542
Druge sestavine kapitala	2.130.327	1.693.800	1.952.161	2.110.279	2.260.372
Dolgoročne rezervacije	2.500	0	2.000	0	0
Obveznosti	83.532	86.841	87.493	99.210	8.391
Drugo	225	779	1.631	926	93.645

v tisoč SIT

Postavka	2000	2001	2002	2003	2004
SREDSTVA	3.268.887	3.557.271	6.197.528	5.619.700	5.908.983
Stalna sredstva	2.865.360	3.152.914	5.122.383	5.159.687	5.674.135
Osnovna sredstva	2.839.471	3.123.997	5.096.100	5.156.366	5.624.201
Dolg. fin. naložbe	25.889	28.917	26.283	3.321	6.461
Gibljiva sredstva	403.527	404.357	1.075.145	460.013	228.617
Zaloge	15.346	18.286	22.162	20.398	21.751
Poslovne terjatve	76.228	125.575	966.386	420.280	159.350
Naložbe in denarna sredstva	310.779	255.604	86.401	16.453	47.516
Drugo	1.174	4.892	196	2.882	6.231
VIRI SREDSTEV	3.268.887	3.557.271	6.197.528	5.619.700	5.908.983
Kapital	3.080.625	3.182.126	3.188.433	3.088.676	3.161.798
Osnovni kapital	692.542	692.542	692.542	692.542	692.542
Druge sestavine kapitala	2.388.083	2.489.584	2.495.891	2.396.134	2.469.256
Dolgoročne rezervacije	0	0	40.500	32.400	24.300
Obveznosti	7.097	140.527	2.894.677	2.424.413	2.651.660
Drugo	181.165	234.618	73.918	74.211	71.225

Vir: Letna poročila družbe Terme Dobrna

Preglednica 5.3: Izkaz poslovnega izida – Terme Dobrna

v tisoč SIT

Postavka	1995	1996	1997	1998	1999
Prihodki	916.728	986.315	1.061.955	1.047.447	1.021.023
Prihodki od poslovanja	901.373	966.152	1.055.938	1.044.178	1.006.853
Drugi prihodki	15.355	20.163	6.017	3.269	14.170
Odhodki	908.473	982.657	1.027.911	1.044.282	1.083.945
Str. blaga, mat. in storitev	356.564	386.218	418.231	405.121	400.194
Str. dela	450.108	433.851	469.582	495.991	513.852
Odpisi vrednosti	89.336	98.179	116.635	130.303	142.110
Drugi odhodki	12.465	64.409	23.463	12.867	27.789
Dobiček/Izguba	8.255	3.658	34.044	3.165	-62.922

v tisoč SIT

Postavka	2000	2001	2002	2003	2004
Prihodki	1.118.924	1.104.429	1.427.894	1.716.269	1.968.743
Prihodki od poslovanja	1.094.510	1.083.494	1.154.997	1.456.004	1.625.787
Drugi prihodki	24.414	20.935	272.897	260.265	342.956
Odhodki	1.253.948	1.218.572	1.421.585	1.816.026	1.895.621
Str. blaga, mat. in storitev	455.545	506.382	690.344	825.962	883.867
Str. dela	549.378	511.422	546.674	610.906	690.769
Odpisi vrednosti	156.584	141.166	151.343	237.539	237.167
Drugi odhodki	92.441	59.602	33.224	141.619	83.818
Dobiček/Izguba	-135.024	-114.143	6.309	-99.757	73.122

Vir. Letna poročila družbe Terme Dobrna.

Preglednica 5.4: Primerjava nominalne in realne rasti prihodkov – Terme Dobrna

Postavka	1995	1996	1997	1998	1999
Prihodki (nominalni)	916.728	986.315	1.061.955	1.047.447	1.021.023
Rast prihodkov (nominalna)		7,59%	7,67%	-1,37%	-2,52%
Rast cen (povprečna letna)		9,70%	9,10%	7,90%	6,10%
Rast prihodkov (realna)		**-2,11%**	**-1,43%**	**-9,27%**	**-8,62%**

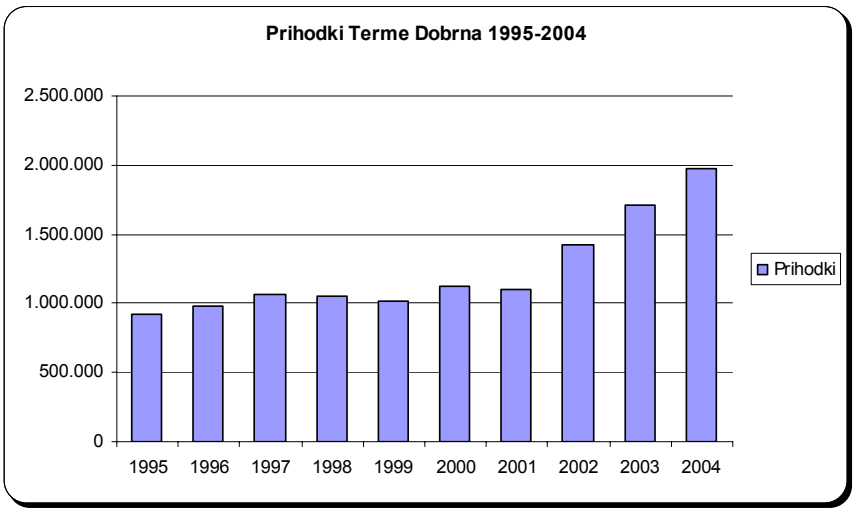
Postavka	2000	2001	2002	2003	2004
Prihodki (nominalni)	1.118.924	1.104.429	1.427.894	1.716.269	1.968.743
Rast prihodkov (nominalna)	9,59%	-1,30%	29,29%	20,20%	14,71%
Rast cen (povprečna letna)	8,90%	8,40%	7,50%	5,60%	3,60%
Rast prihodkov (realna)	**0,69%**	**-9,70%**	**21,79%**	**14,60%**	**11,11%**

Preglednica 5.5: Primerjava nominalne in realne rasti sredstev – Terme Dobrna

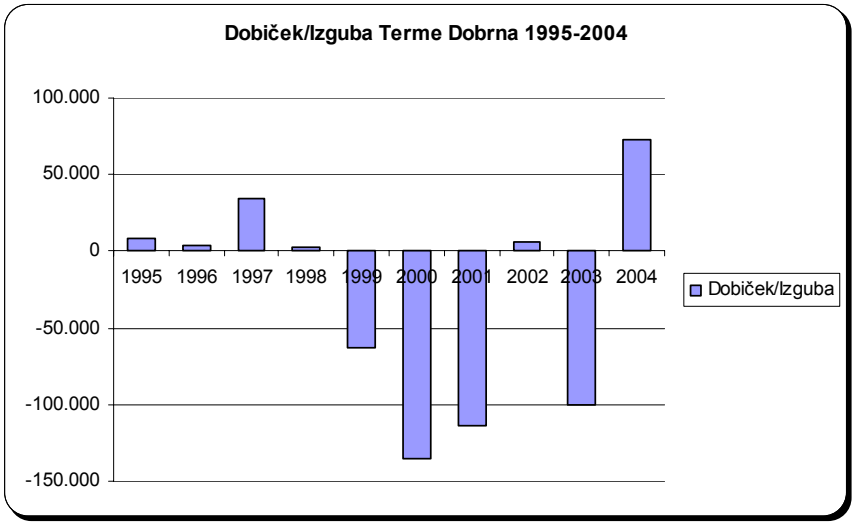
Postavka	1995	1996	1997	1998	1999
Sredstva (nominalni)	2.909.126	2.473.962	2.735.827	2.902.957	3.054.950
Rast sredstev (nominalna)		-14,96%	10,58%	6,11%	5,24%
Rast cen (povprečna letna)		9,70%	9,10%	7,90%	6,10%
Rast sredstev (realna)		**-24,66%**	**1,48%**	**-1,79%**	**-0,86%**

Postavka	2000	2001	2002	2003	2004
Sredstva (nominalni)	3.268.887	3.557.271	6.197.528	5.619.700	5.908.983
Rast sredstev (nominalna)	7,00%	8,82%	74,22%	-9,32%	5,15%
Rast cen (povprečna letna)	8,90%	8,40%	7,50%	5,60%	3,60%
Rast sredstev (realna)	-1,90%	0,42%	66,72%	-14,92%	1,55%

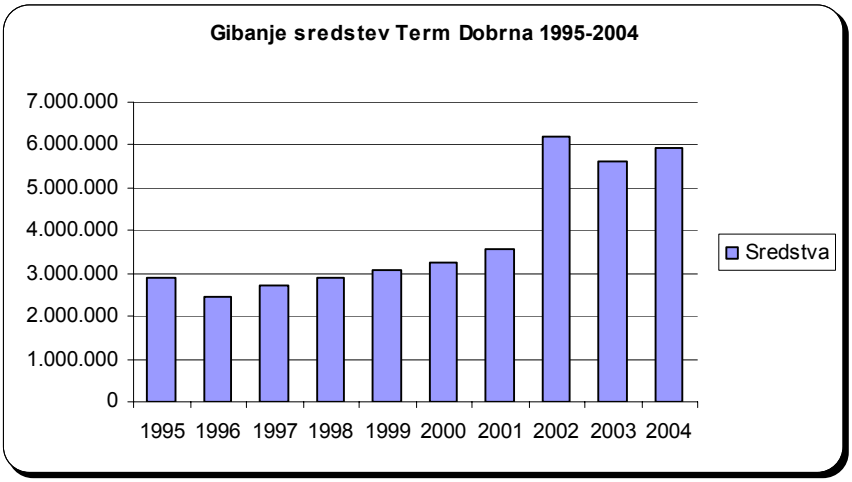
Slika 5.1



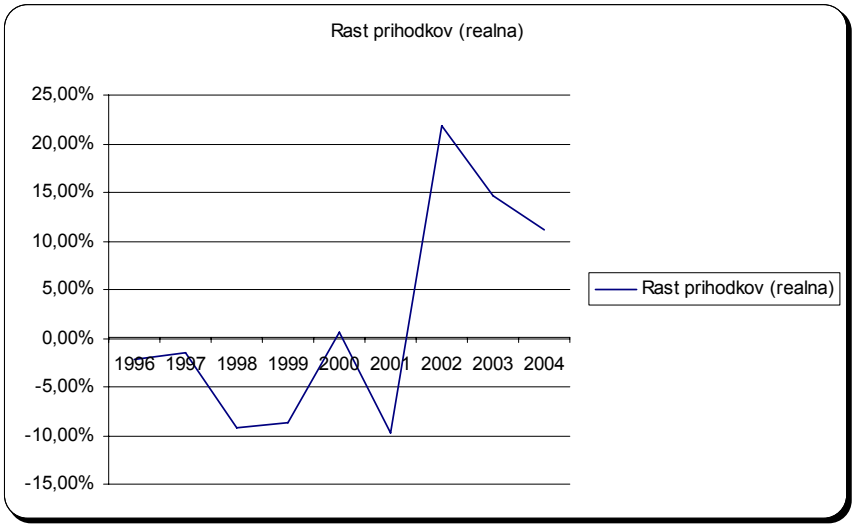
Slika 5.2



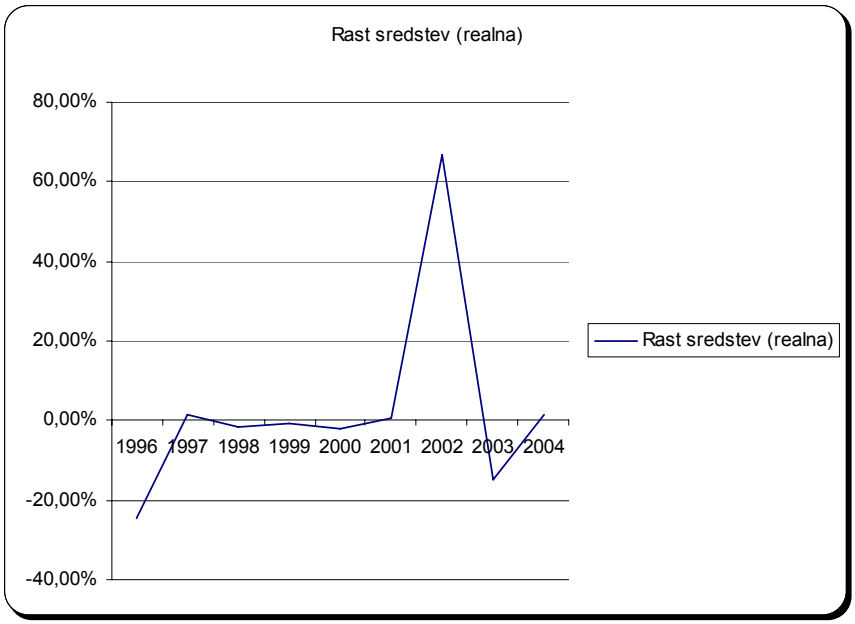
Slika 5.3



Slika 5.4



Slika 5.5



5.3.1 Komentar k bilancam poslovanja

Predlagam, da razdelimo celotno obdobje, prikazano v gornjih preglednicah v tri podobdobja, ki se približno ujemajo z poglavji o delovanju nadzornih svetov, in sicer: prvo obdobje od leta 1995 do 31.12.1999, drugo obdobje od 1.1.2000 do 31.12.2001, tretje pa od 1.1.1002 do 31.12.2004.

5.3.1.1 Komentar k bilancam poslovanja v obdobju od 1995 do 1999

Iz prikazanih rezultatov lahko izluščimo nekaj skupnih in najpomembnejših zaključkov, ne da bi se poglabljali v analizo okolja ter primerjali podatke z drugimi družbami iz iste dejavnosti:

- Rast vseh sredstev družbe je znašala v vsem obdobju le 5,0 %. Če to primerjamo z indeksi rasti drobno prodajnih cen v enakem obdobju lahko ugotovimo izredno stagnacijo družbe v njenih aktivnostih. Po 24,66 % padcu sredstev v letu 1995, ki je posledica prevrednotenja sredstev v bilanci za potrebe lastninskega preoblikovanja, beležimo realne padce še v letih 1998 (1,79 %) in 1999 (0,86 %).
- Rast osnovnih sredstev v obravnavanem obdobju je minimalna, le 2 %, kar pomeni, da je družba nazadovala. Sklepamo, da je znesek amortizacije pokrit z revalorizacijo osnovnih sredstev zaradi inflacije. Osnovna sredstva, predvsem poslovni objekti so zastarela. Enako velja za opremo za delo (medicinske naprave, oprema za sprostitev), informacijski sistem je neustrezen.
- V gibljivih sredstvih prevladujejo poslovne terjatve, in kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Družba je v tem času vse presežke sredstev naložila v Komercialno banko Triglav, nad katero je bil kasneje uveden stečajni postopek, zato je sledil delni odpis terjatev.

- V strukturi virov sredstev predstavljajo obveznosti povprečno le 2,6 %, kapital pa 87,4 %. Tako razmerje pomeni visoko stopnjo samofinanciranja, kar je lahko dobro, v kombinaciji z zastarelimi osnovnimi sredstvi, pa lahko negativno vpliva za prihodnje poslovanje družbe.
- Iz izkaza uspeha lahko povzamemo, da je rast prihodkov od prodaje znašala v vsem obdobju 11,4 %, realno pa so rasti negativne, kot je prikazano v preglednici št. 5 in sliki št. 4. V letu 1999 so skupni prihodki nižji kot leta 1998 in 1997. Družba je bila ob koncu obdobja na predzadnjem mestu po zasedenosti kapacitet med slovenskimi naravnimi zdravilišči, zmanjševal se je delež gostov, ki so prihajali na zdravljenje in bili napoteni preko zdravstvenih ustanov, prav tako je padal delež tujih gostov, hkrati pa so padale tudi cene storitev. Srečna okoliščina družbe v tem obdobju pa je ta, da je več kot polovico prihodkov družbe ustvarjala zdravstvena zavarovalnica. Posledica je bila samozadostnost, razmeroma nizka kvaliteta storitev (razen gostinske ponudbe) in odsotnost iskanja drugih programov za pritegnitev gostov.
- Rezultat poslovanja se je v letu 1999 prevesil v negativnega, izguba znaša 62.922.000 tolarjev ali 6,1 % vseh prihodkov družbe. Iz tega lahko zaključimo, da prihodek ni več zadoščal za pokrivanje stroškov iz poslovanja.
- Stroški blaga, materiala in storitev znašajo povprečno 37 % vseh odhodkov, stroški dela pa 47 %, kar znatno presega povprečje te dejavnosti v Sloveniji.

5.3.1.2 Komentar k bilancam poslovanja v obdobju od 2000 do 2002

V letu 2000 beležimo znova izgubo v poslovanju v znesku 135.024.000 tolarjev, kar je posledica preseganja odhodkov nad prihodki družbe v rednem delu poslovanja ter tudi izrednih odhodkov, nastalih zaradi izplačil odpravnin in izgubljenih tožb za terjatve do delavcev. Nesporno lahko trdimo, da je rezultat zaskrbljujoč, saj je posledica dolgoročne napačne politike družbe. To so znaki resne krize. Stroški blaga, materiala in storitev znašajo 36 % vseh odhodkov,

približno na enaki ravni kot leto poprej, stroški dela pa 44 %, kar je posledica izvajanja strukturnih premikov – izvajanje programa trajno presežnih delavcev (novi direktor je nastopil mandat v zadnjem četrtletju 2000). Delež amortizacije je znižan od 13 na 12 %, kar je zanemarljivo. Kažejo se velike težave pri pridobivanju prihodkov, saj je ponudba storitev neustrezna (nesodobna), tako nastanitvena ponudba kot tudi spremljajoče dejavnosti. V tem času Terme Dobrna še vedno pridobivajo največji delež prihodkov iz naslova zdravstvene blagajne.

V letu 2001 se je izguba nadaljevala. Deloma je to posledica vnovičnega padanja prihodkov družbe (prihodki so dosegli le 98,5 % prihodkov iz leta 2000) ter povečanja stroškov blaga, materiala in storitev, ki so porasli za 11 %. Za 7 % so se sicer znižali stroški dela v primerjavi z letom poprej, to pa ni zadoščalo za pozitiven rezultat. Po drugi strani pa kaže to razmerje na to, da je nova uprava pričela izvajati predvsem kratkoročne sanacijske ukrepe, vendar pa ji ni uspelo obvladati stroškov družbe oziroma celo nasprotno, zaradi lastnih kratkoročnih interesov so se zelo povečali stroški storitev znotraj postavke stroški blaga, materiala in storitev zaradi pogodbenih izplačil zunanjim sodelavcem.

5.3.1.3 Komentar k bilancam poslovanja v obdobju od 2002 do 2004

Za leto 2002 pokaže bilanca stanja bistvene premike. Sredstva družbe so se povečala za 74 %, kar je posledica obnove največjega hotelskega objekta. V aktivi se je še povečal delež stalnih sredstev. V gibljivih sredstvih prevladujejo poslovne terjatve, katerih rast je kar 773 %, ker se neizčrpani bančni kredit izkazuje kot poslovna terjatev. V pasivi se je bistveno spremenila struktura virov sredstev, tako da znašajo lastni viri sredstev 51,5 %, kar je razumljivo, saj je bila investicija financirana z bančnim kreditom. V letu 2003 se je nekoliko znižal odstotek tujih virov sredstev, in sicer od 48,5 % na 45 %. To razmerje se je ustalilo in se ni spremenilo v letu 2004, kar kaže na to, da je družba uspela s prihodki pokrivati bančne obveznosti (tudi glavnico).

Kljub obnovi največjega hotelskega objekta, ki je bil zaprt tri mesece, so se skupni prihodki družbe v letu 2002 povečali za 20 %. Prvič po treh letih visokih izgub je

izkaz minimalno pozitiven. Vendar sledi leto kasneje ponovno »čiščenje« izkaza uspeha zaradi pokrivanja obveznosti iz naslova davčnih utaj iz preteklih let, tako da je rezultat poslovanja v tem letu ponovno negativen. Postopno umirjanje se kaže šele v letu 2004.

5.4 Delovanje delničarjev in nadzornega sveta od ustanovitve delniške družbe

Čas od ustanovitve delniške družbe (**po preoblikovanju družbe iz podjetja z družbenim kapitalom v družbo z znanim lastnikom)** do 31.12.2004 bom razdelila v tri obdobja, ki se pokrivajo z mandatnimi obdobji večine članov nadzornega sveta. V začetku tega poglavja je krajši razdelek posvečen začasnemu nadzornemu svetu, ki je deloval od 27.10.1995 do 13.1.1997. Bolj obširno sta obdelani obdobji od 14.1.1997 do 30.8.2000 ter od 31.8.2000 do 18.8.2004. Zadnje obdobje od skupščine 19.8.2004 v analizo ni vključeno, ker je prekratko oziroma se v tem času niso zgodili pomembnejši dogodki.

Razen kriterija mandata članov nadzornega sveta predlagam, da je drugi kriterij aktivno ali pasivno izvajanje lastništva največjih delničarjev v obeh obravnavanih obdobjih. To je možno, ker se ta dva kriterija dokaj dobro prekrivata.

Najprej poglejmo definicijo aktivnega in pasivnega izvajanja lastništva po Hirschmanu (1970) in Kovaču (1994):

- aktivno izvajanje lastništva je dejavnost imetnikov navadnih delnic, ki poleg ostalih pravic, ki jim jih prinaša njihova delničarska lastnina, izvajajo tudi glasovalno pravico;
- pasivno izvajanje lastništva je dejavnost tistih lastnikov navadnih delnic z glasovalno pravico, ki jih izvajanje le-teh ne zanima, ampak to prepuščajo drugim lastnikom.

Ena od teoretskih delitev je, da se med lastnike, ki imajo možnost aktivnega izvajanja lastništva uvršajo vsi delničarji, ki imajo več kot 10 % lastniški delež, (Pahor, Ferligoj in Prašnikar v Prašnikar ur., 2000: 42) nekateri celo le 5 %. Toda

za natančnejšo opredelitev pojma izvajanja aktivnega/pasivnega lastništva menim, da ne zadošča le izvajanje lastništva preko glasovalne pravice delničarjev. Gornja definicija je namreč za naš obravnavani primer preširoka. Predlagam, da aktivno izvajanje lastništva razdelimo v dve podskupini:

- aktivno pridruženo izvajanje lastništva pojmujemo kot dejavnost imetnikov navadnih delnic, ki poleg ostalih pravic, ki jim jih prinaša njihova delničarska lastnina, izvajajo glasovalno pravico tako, da se priključijo drugim, aktivnejšim delničarjem;
- aktivno samoiniciativno izvajanje lastništva pojmujemo kot dejavnost imetnikov navadnih delnic, ki poleg ostalih pravic, ki jim jih prinaša njihova delničarska lastnina, izvajajo glasovalno pravico tako, da oblikujejo svoja stališča glede delniške družbe, zanje poskušajo pridobiti tudi druge delničarje ter jih prepričajo, da na skupščinah in drugih organih delniške družbe glasujejo enako kot oni.

Za izvajanje aktivnega samoiniciativnega lastništva sem mnenja, da mora biti izpolnjenih več dejavnikov, in sicer je kot minimum potrebno:

- da ima delničar, ki ima v določeni družbi več kot 10 % (5 %), opredeljeno izvajanje aktivnega lastništva v svojem poslanstvu in viziji,
- da ima delničar, ki ima v določeni družbi več kot 10 % (5 %), tudi ustrezna strokovna znanja s področja dejavnosti, v katero spada ta družba oziroma si je pripravljen ta znanja pridobiti ali pa angažirati zunanje strokovne sodelavce in
- da ima delničar, ki ima v določeni družbi več kot 10 % (5 %), opredeljeno lastništvo v tej družbi kot dolgoročno lastništvo.

Kriteriji se praviloma seštevajo.

5.4.1 Pregled lastninske strukture

Iz poročila o lastninskem preoblikovanju izhaja, da se je določilo število delnic in njihova nominalna vrednost na podlagi vrednosti kapitala, zmanjšanega za rezervacije in rezerve. Tako določena vrednost je znašala 692.542.000 SIT in se je delila na dva dela: 70 % delež je predstavljal družbeni kapital, ki je bil predmet lastninskega preoblikovanja, ter 30 %, ki je ostalo v lasti Občine Celje, torej se je ta del obravnaval kot premoženje, ki ima že znanega lastnika. Družba je bila na dan 3.4.1996 registrirana v sodnem registru kot delniška družba.

Preglednica 5.6: Prikaz lastninske strukture družbe Terme Dobrna od 31.12.1996 do 31.12.2004 - spremembe po skupinah delničarjev

Delničar	Startna LS	31.12.98	31.12.99	31.12.00	31.12.04
Občini Celje, Vojnik	30,0	30,0	28,5	0	0
Kapitalski sklad	8,3	8,3	9,5	0	0
SOD	7,0	7,0	8,4	0	0
Sklad RS za razvoj	5,8	3,0	2,9	1,4	0
Krekovi skladi	14,0	14,0	17,8	38,1	38,5
Delničarji, povezani s Krekovimi skladi				11,0	11,7
Alea			3,6	24,9	24,6
Delničarji, povezani z Aleo				13,6	15,2
Javna prodaja	16,8	15,0			
Interna razd. in notranji odkup	18,2	16,8			
Skupaj delničarji iz lastninjenja in javne prodaje			25,2	cca 9,0	7,7
Novi delničarji		5,9	4,1	cca 2,0	2,3
SKUPAJ	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Vir: Delniške knjige družbe Terme Dobrna

Komentar: Startna lastninska struktura ustreza delitvi delnic v skladu z zakonom, upoštevajoč participacijo posameznih skupin delničarjev z razrezom premoženja družbe. Osnovne karakteristike sprememb v tabeli kažejo na ojačanje vloge delničarjev, ki so se

namenili izvajati aktivno samoiniciativno lastništvo, na drugi strani pa izstop skupine delničarjev, ki so delnice pridobili na osnovi zakonske razdelitve – skupina okrog družbenopolitičnih organizacij ter mali delničarji. V letu 1999 so prodali delnice občina in oba državna sklada, delnice je prodala tudi večina malih delničarjev. Po drugi strani je razviden postopen, sprva nekoliko neodločen vstop novega delničarja (Alea) ter skromno povečevanje deleža s strani Krekovih skladov. V letu 2000 se je formirala sedanja lastninska struktura.

5.4.2 Sestava nadzornega sveta ter delovanje prvega, začasnega nadzornega sveta v obdobju od 27.10.1995 do 13.1.1997

Prvi, začasni nadzorni svet družbe je sestavljalo devet članov. Sedem članov je bilo predstavnikov zaposlenih, dva pa sta bila imenovana s strani Občine Celje.

Poglavitni vir informacij, ki razkriva delovni slog začasnega nadzornega sveta so zapisniki sej, ki dajejo zadovoljive informacije zaradi svoje obsežnosti (zapisana je tudi razprava), in intervju s predsednico nadzornega sveta.

Začasni nadzorni svet je imel sedem rednih sej in dve izredni. Druga seja tega nadzornega sveta je potekala skupaj s 3. sejo delavskega sveta družbe. Na sejah so bili skoraj brez izjeme prisotni predstavniki zaposlenih, en predstavnik občine je bil le na dveh sejah, drugi predstavnik, takratni župan Občine Vojnik, pa se je sej udeleževal redno. Razen članov nadzornega sveta je bil na sejah prisoten še direktor in na prvih sejah še dva do trije drugi vabljeni (razlog ni znan), od 4. seje pa je bil vabljen le še direktor. Skupaj je bilo na prvi seji prisotnih devet oseb, na drugi dvajset oseb, na tretji in četrti trinajst oseb, nato pa po 10, če ni manjkal noben član.

Iz pregledov zapisnikov sej je razvidno, da je bila vsebina sej pretežno naslednja:

- obravnava pritožb in ugovorov na sklepe o prerazporeditvi zaposlenih, kar je bilo predmet več sej ter raznih zahtevkov zaposlenih,
- uskladitev individualne pogodbe direktorja,

- obravnava zapisnika Okrožnega državnega tožilstva Celje glede domnevne zlorabe položaja direktorja družbe in vodje splošnega sektorja pri pripravi in izvedbi postopka lastninskega preoblikovanja družbe. Iz zapisnika je razvidno, da je ovadbo podala ena od vodilnih sodelavk družbe, ki ni soglašala z angažiranjem zunanjih sodelavcev pri izvedbi lastninskega preoblikovanja družbe ter izplačilom posebnih nagrad delavcem družbe, ki so pripravljali strokovne podlage za program,
- sprejem pravilnikov, kot so pravilnik o varstvu pri delu, pravilnik o računovodstvu in akt o letnem popisu, dogovor o odnosih med direktorjem in člani NS, pravilnik o notranji organizaciji,
- imenovanje namestnice direktorja družbe,
- poročila inventurnih komisij o popisu premoženja družbe,
- priprava na sklic skupščine, ki je bila obravnavana na več sejah in na katerih so člani razpravljali pretežno o novih članih nadzornega sveta ter končno o tem izoblikovali tudi predlog,
- sprejem predloga planskih osnov za leto 1997.

Iz zapisnikov lahko povzamemo, da nihče od članov nadzornega sveta v obravnavanem obdobju ni podal pobude za spremembo dnevnega reda seje in da so se člani strinjali z vsebino, ki jim je bila ponujena v posameznih točkah. Zapisniki nakazujejo, da je bila predsednica pod močnim vplivom namestnice direktorja, ki je v družbi vodila pravno službo in je očitno vsebine usklajevala pretežno s to osebo. Imenovanje namestnice direktorja v javnih delniških družbah ni običajna praksa. To se običajno rešuje z veččlansko upravo, ki je za svoje delo pravno formalno enako odgovorna.
Glede spremljanja tekočega poslovanja je pomembno izpostaviti tudi dejstvo, da na nobeni seji niso bili obravnavani rezultati poslovanja družbe, kar je temelj za izvajanje nadzora nad delom uprave.

Iz zapisnikov je razvidno, da je bilo glasovanje o posameznih točkah dnevnega reda praviloma razdeljeno v dve skupini. Skupina članov iz vrst zaposlenih je praviloma glasovala za sklepe, dva zunanja člana pa v dveh tretjinah primerov proti. Nasprotovala sta predvsem: sklicu sej (prepozno poslana vabila, nepravilna

vročitev vabil, pomanjkljivo gradivo), vodenju sej, asimetrični obravnavi posameznih članov nadzornega sveta, dejstvu, da člani niso prejemali zapisnikov sej, ampak so se le-ti prebrali na sejah, ter dejstvu, da je v imenu družbe na vprašanja in pobude v glavnem odgovarjala namestnica direktorja, ter ob koncu mandata tudi predlogom za imenovanje novih članov nadzornega sveta, kjer je bil predlog izrazito v prid zaposlenim ter sta nasprotovala temu, da so predlagatelji za člana predstavnika občine predlagali osebo, za katero ni bilo znotraj občine soglasja[17]. V vseh predlogih za novi nadzorni svet sta bila namreč oba dotedanja člana izpuščena. Prav slednja tematika je bila obravnavana na treh sejah nadzornega sveta, bili so podani vsaj trije različni predlogi, ki so rezultat različnih interesov glavnih skupin delničarjev in tudi zaposlenih. Očitno je, da so novi lastniki želeli zmanjšati število članov od devet na pet, temu sta nasprotovala oba člana nadzornega sveta, predstavnika občine in sprva tudi člani, predstavniki zaposlenih. Na zadnji seji nadzornega sveta, na kateri pa ni bilo obeh predstavnikov občine, je bil izglasovan predlog članov za petčlanski nadzorni svet, pri čemer so dotedanji člani sledili ideji, da imajo v nadzornem svetu tudi v prihodnje notranji zaposleni večino (kar pa se na sami skupščini ni uresničilo).

Zaradi zavlačevanja sklica skupščine (razlogi niso povsem znani in dokumentirani) je eden od delničarjev podal zahtevo za sklic skupščine po sodni poti. Usklajevanje glede statuta (število članov nadzornega sveta) in imena članov se je očitno dogajalo vse do same skupščine. Na koncu je bil znova izglasovan sklep o devetčlanskem nadzornem svetu, v katerem so imeli **formalno** večino predstavniki zunanjih delničarjev.

[17] Zapisniki sej nazorno pokažejo, kakšna je funkcionalna prednost predsednika nadzornega sveta. V nadzornem svetu, kjer so med člani dobri, konstruktivni odnosi, ne morejo biti problem »tehnične« zadeve. Običajno poslovni sekretarji poskrbijo, da je na sejah prisotnih čim več članov, da vsak član prejme gradivo ter celo za pisno glasovanje odsotnih članov..

5.4.3 Delovanje delničarjev in nadzornega sveta v obdobju od 14.1.1997 do 30.8.2000

5.4.3.1 Delovanje delničarjev

Za to obdobje lahko trdimo, da so bili vzpostavljeni pogoji za aktivno samoiniciativno izvajanje lastništva vsaj pri petih večjih lastnikih. Vendar se je aktivno lastništvo izvajalo v omejenem obsegu. Razlogi za to so:

- Domnevam, da največji lastnik – Občina Celje ni imela v poslanstvu in viziji zapisanega aktivnega izvajanja lastništva v družbah, ki ne spadajo v področje njene dejavnosti. Drugi večji lastniki, to je Krekovi skladi, Kapitalski sklad, Odškodninska družba in Sklad RS za razvoj, se po svoji dejavnosti ukvarjajo bolj s portfeljskimi naložbami in manj z aktivnim izvajanjem lastništva, vendar pa imajo znanje predvsem o aktivno pasivnem izvajanju lastništva. Zato domnevam, da tudi ti lastniki večinoma niso izpolnjevali tega kriterija.
- Domnevam, da večina družb ni imela ustreznih strokovnih znanj iz področja dejavnosti, v katero spada družba Terme Dobrna oziroma niso imele interesa, da se ta znanja dodatno pridobijo ali pa se angažirajo zunanji strokovni sodelavci.
- Domnevam, da ima delničar, ki ima v določeni družbi več kot 10 % (5 %), opredeljeno lastništvo v tej družbi kot dolgoročno lastništvo. Domnevam, da so le Krekovi skladi imeli opredeljeno lastništvo Term Dobrna kot dolgoročno lastništvo, drugi delničarji pa ne, saj so v obravnavanem obdobju delnice prodali.

5.4.3.2 Sestava nadzornega sveta

Prvi nadzorni svet je bil konstituiran na skupščini delniške družbe 14.1.1997. Imenovan je bil za dobo štirih let. Sestavljalo ga je devet članov, od tega šest

članov, predstavnikov delničarjev ter trije člani, predstavniki zaposlenih. Poglejmo korelacijo med lastniško strukturo in člani nadzornega sveta:

Preglednica 5.7: Lastninska struktura in članstvo v nadzornem svetu

Delničar	Odstotek lastništva	Članstvo v NS
Občini Celje in Vojnik	30,0	dva člana
Krekovi skladi	14,0	en član
Kapitalski sklad	8,3	en član
Slovenska odškodninska družba	7,0	en član
Sklad RS za razvoj	5,8	0
Javna prodaja in interna razd. ter notranji odkup	35,0	en član
SKUPAJ	100	

Komentar: Lastništvo je razmeroma razpršeno, vidna je korelacija med delničarji in članstvom v nadzornem svetu. Obe občini prikazujemo v eni vrstici, ker je v obravnavanem obdobju potekala reorganizacija občin. V skladu z zakonom o soupravljanju je svet delavcev imenoval v nadzorni svet tri člane.

V obravnavanem obdobju se je sestava nadzornega sveta spremenila enkrat, in sicer je predstavnik drugega največjega delničarja iz nadzornega sveta odstopil na lastno željo po tretji seji nadzornega sveta v juniju 1997.

5.4.3.3 Delovanje nadzornega sveta

Ob pregledu dokumentacije, ki jo predstavljajo predvsem zapisniki skupščin družbe, zapisniki sej nadzornih svetov in pripadajoče gradivo kakor tudi ustne informacije nekaterih virov, ki so spremljali seje nadzornega sveta v obravnavanem obdobju, lahko podamo nekaj skupnih ugotovitev:

- V povprečju so imeli nadzorniki po 3,4 seje letno. Na sejah je bilo povprečno prisotnih 82 % članov od vseh članov. Razen članov nadzornega sveta so bili na sejah prisotni še: direktor družbe, poslovna sekretarka ter člani ožjega vodilnega tima, to je do pet oseb.
- Nagrada članom nadzornega sveta je v obravnavanem obdobju znašala bruto 350 DEM predsedniku, članom pa 300 DEM za vsakokratno udeležbo

na seji in povrnitev potnih stroškov za prihod na sejo. Na skupščini je bil ta sklep dosežen s preglasovanjem nasprotnega predloga začasnega nadzornega sveta in začasne uprave ter delničarjev iz notranjega odkupa, ki so predlagali 150 oz. 100 DEM in povračilo potnih stroškov za prihod na sejo. Ob devetčlanskem nadzornem svetu je to dokaj velika obremenitev za družbo.

- V povprečju je imela seja nadzornega sveta 5,7 točke dnevnega reda, korespondenčnih sej ni bilo. Dnevni red sej nadzornega sveta je bil pretežno sestavljen iz vsebine, ki jo je nadzorni svet dolžan sprejemati v skladu z zakonom o gospodarskih družbah. Nadzorni svet je obravnaval tole tematiko: sprejemanje letnega poročila družbe ter vsebino povezano s skupščino družbe (imenovanje revizorja družbe, dnevni red skupščine, razporeditev dobička oziroma odločanje o izgubi) v aprilu ali maju za preteklo poslovno leto in poslovni načrti družbe praviloma decembra tekočega leta za naslednje poslovno leto. V vsem mandatu nadzorni svet ni niti enkrat obravnaval rezultatov poslovanja znotraj posameznega poslovnega leta.
- Sklepi nadzornega sveta so se praviloma sprejemali soglasno. Večje razhajanje v nadzornem svetu je med člani nastalo ob ponovnem imenovanju uprave družbe v letu 1997. Večina članov je izrekala brezpogojno soglasje k ponovnemu imenovanju, manjšina – najpogosteje dva člana pa sta vztrajala, da se kljub pomanjkanju časa poišče alternativne kandidate. Po tej seji je član – predstavnik zunanjega delničarja iz nadzornega sveta izstopil. V nadaljevanju so bili vsi sklepi razen enega v dec. 1999 (sprejem zapisnika 9. seje) sprejeti **soglasno**.
- Pri obravnavi letnih poročil je bilo ugotovljeno, da je družba v vseh letih ni dosegala načrtovanih postavk iz poslovnega načrta. Ne glede na to pa so se člani praviloma zadovoljili z obrazložitvijo uprave, zakaj je prišlo do odstopanja med planiranimi rezultati poslovanja in doseženimi, pri čemer je utemeljitev obsegala predvsem nepreverjene trditve, da so za rezultate krivi zunanji dejavniki.
- Šele v decembru leta 1999, torej pol leta pred iztekom mandata nadzornemu svetu, je iz razprave na seji nadzornega sveta pod točko

razno možno razbrati, da so bili nekateri člani zaskrbljeni zaradi slabega poslovanja družbe, ni pa bil v zvezi s tem sprejet noben sklep.

- Iz dokumentacije je razvidno, da je bil poslovni načrt družbe vselej sprejet brez pripomb oziroma dodatnih predlogov upravi, sprejet je bil vedno prvi predlog, ki ga je podala uprava. Iz drugih zanesljivih informacij tudi vemo, da člani nadzornega sveta, predvsem pa predsednik niso tvorno sodelovali pri pripravi tega dokumenta in niso postavili svojih zahtev glede ključnih postavk načrta. Glede na dosežene rezultate poslovanja je bil poslovni načrt, ki ga je predlagala uprava, praviloma preveč optimističen.
- Uprava v tem obdobju ni pripravila strateškega načrta družbe niti ga od nje ni zahteval nadzorni svet.
- V letu 2000 (na seji 19.4.) so člani prvič v vsem obdobju pri obravnavi preteklih letnih rezultatov poslovanja družbe s sklepom naložili direktorju, da v poslovnem poročilu za leto 1999 natančno opredeli ukrepe in cilje za izboljšanje poslovanja v letu 2000. Iz razprave in odgovorov nanjo lahko ugotovimo, da je direktor za slabo poslovanje navedel neugodna gospodarska gibanja, manjše število gostov napotenih s strani zdravstvene zavarovalnice ter upad števila nemških gostov kot posledico konflikta med nemškim agentom in družbo.
- Pred skupščino družbe dne 31.8.2000 so vsi člani, predstavniki delničarjev podali odstopne izjave. Predlogi za skupščino, ki jih je nadzorni svet sprejel na svoji seji dne 28. junija 2000 glede imenovanja novih članov nadzornega sveta (če bo skupščina sprejela spremembo statuta družbe in zmanjšala število članov nadzornega sveta od devet na pet, je nadzorni svet predlagal imenovanje enega člana s strani največjega delničarja, ostale pa po predlogu uprave), niso bili sprejeti na skupščini.

Iz navedenega kratkega pregleda delovanja nadzornega sveta v štiriletnem obdobju lahko izvedemo tele sklepe:

- Delničarji niso izrabljali tistega, do česar so upravičeni s pravnim redom, to je da na skupščinah družbe ne bi sprejeli letnega poročila družbe, s čemer bi posredno izrekli nezaupnico upravi in nadzornemu svetu ter dali

usmeritev nadzornemu svetu, da mora temeljiteje izvajati nadzor nad delom uprave. V obravnavanem obdobju bi bila to glede na pravni red pravzaprav ena od temeljnih, vendar pasivnih pravic delničarjev. Aktivna pravica bi bila, da bi se delničarji pogovorili o zamenjavi nadzornega sveta, za kar bi potrebovali soglasje 75 % glasov na skupščini prisotnih delničarjev. Tudi te pravice niso izkoristili.

- Člani nadzornega sveta niso vzpostavili mehanizmov za nadzor nad delovanjem uprave družbe. Kot navedeno so vsako leto v decembru sprejemali poslovni načrt družbe, vendar niso spremljali njegove realizacije. Zaključimo lahko, da se niso zavedali resnosti položaja družbe. Če bi se tega zavedali, bi naročili upravi, da pripravi strateški načrt družbe, ki bi predvsem obsegal temeljito swot analizo družbe, definiral cilje družbe ter strategijo za njihovo uresničitev. Če dokumenta uprava ne bi pripravila, bi bil to signal za nadaljnje ukrepanje. Lahko bi del načrta na stroške družbe pripravili zunanji izvajalci v sodelovanju z nadzornim svetom in upravo. Toda pri tem se poraja vprašanje, koliko bi tak načrt uprava vzela za svojega. To se v praksi dogaja pri upravah, ki dobro sodelujejo s člani nadzornega sveta, in v primeru, ko uprava prizna, da nima strokovnjakov za pripravo tega dokumenta, ne glede na to pa ima izoblikovane cilje družbe in potrebuje do določene mere potrditev svojih stališč ali pa strokovno pomoč ali presojo posameznih poglavij strateškega načrta.
- V skladu s statutom družbe je lahko uprava družbe vodila družbo brez omejitev. Glede na situacijo bi bilo utemeljeno, da bi nadzorni svet skupščini predlagal spremembo statuta, po katerem bi uprava potrebovala soglasje nadzornega sveta glede določenih poslov družbe v obsegu nad dogovorjenim ali pa bi lahko to določilo zapisal v svoj poslovnik (kljub pravni dilemi se tudi ta oblika uveljavlja v praksi). S tem bi delničarji po eni strani omejili svobodo prostega odločanja uprave in preprečili samovoljnost uprave pri sprejemanju vrednostno pomembnih odločitev. V tem primeru pa bi delničarji morebiti dosegli večjo aktivnost uprave ter morda preprečili sprejem nekaterih napačnih odločitev, kot je npr. plasiranje vseh prostih sredstev družbe v eno finančno ustanovo.

- Sicer pa je imela neaktivnost uprave tudi svoje pozitivne strani. V zapisnikih nadzornega sveta namreč lahko preberemo, da sta uprava in nadzorni svet resno razmišljala o obnovi starega, spomeniško zaščitenega zdraviliškega doma. O tem je uprava že naročila izdelavo projektne dokumentacije, ne da bi imela definirano programsko usmeritev objekta. Ker uprava ni imela strateškega načrta družbe, tudi ni imela trdnega temelja za definiranje ciljev družbe ter opredelitev namembnosti vseh objektov v lasti družbe. Zato je napačno ocenila (z njo pa tudi nadzorni svet), da se naj kot prvi objekt obnovi Zdraviliški dom, ne pa največji objekt družbe, to je hotel Dobrna – sedaj Vita, ki je za družbo ključnega pomena. V njem se namreč nahajajo zdravstvene ambulante, rekreacijski in sprostitveni center, spremljajoča infrastruktura za goste ter 81 % nočitvenih kapacitet družbe. Objekt postavljen leta 1976 je bil potreben celovite prenove. Če bi obveljalo stališče uprave, bi družba zaradi te napačne odločitve glede prioritet v investiranju zagotovo zabredla v velikanske probleme.

5.4.4 Delovanje delničarjev in nadzornega sveta v obdobju od 31.8.2000 do 18.8.2004

5.4.4.1 Delovanje delničarjev

Za to obdobje lahko trdimo, da so bili vzpostavljeni vsi pogoji za aktivno samoiniciativno izvajanje lastništva vsaj pri dveh večjih lastnikih in se je v tem obdobju ta funkcija začela izvajati. Poglejmo najprej izpolnjevanje kriterijev:

Prvi kriterij: Domnevam, da je imel največji lastnik – pravni naslednik Krekovih skladov Zvon Ena holding v poslanstvu in viziji zapisano aktivno izvajanje lastništva v družbah, ki ne spadajo na področje dejavnosti turizma in gostinstva. Drugi večji lastnik Alea je vsaj v začetku obdobja izkazoval velik interes za aktivno izvajanje lastništva, kasneje je ta interes zaradi specifičnih okoliščin nekoliko upadel.

Drugi kriterij: Domnevam, da največja lastnika sprva nista imela ustreznih strokovnih znanj s področja dejavnosti, v katero spada družba Terme Dobrna,

vendar pa sta skozi obravnavano obdobje ta znanja pridobila. Za nekatera področja, kot je optimizacija poslovnih procesov, sta predlagala upravi, da se angažirajo zunanji strokovni sodelavci.
Tretji kriterij: Domnevam, da sta oba največja lastnika imela opredeljeno lastništvo Term Dobrna kot dolgoročno lastništvo.

5.4.4.2 Sestava nadzornega sveta

Tretji nadzorni svet je bil imenovan na skupščini 31. avgusta 2000, člani so bili izvoljeni za dobo štirih let. Nadzorni svet je sestavljalo pet članov, od tega trije predstavniki kapitala in dva predstavnika zaposlenih. Pomembno je poudariti, da je skupščina potrdila le enega člana nadzornega sveta, ki ga je predlagal »stari« nadzorni svet, vsi drugi so bili imenovani tako, da je bil na skupščini izglasovan nasprotni predlog delničarjev. Iz nadzornega sveta so izpadli predvsem predlagani člani iz dotedanjih delničarjev (Občini Celje in Vojnik), ki pa so želeli ostati v nadzornem svetu kot predstavniki ene od interesnih skupin (družbena skupnost), za katero je obravnavana organizacija zelo pomembna.

Preglednica 5.8: Primerjava med lastninsko strukturo in člani nadzornega sveta

Delničar	Odstotek lastništva	Članstvo v NS od 31.8.00 do 4.11.02	Članstvo v NS od 5.11.02 do 18.8.04
Krekovi skladi	38,5	en član	en član
Delničarji povezani s Krekovimi skladi	11,7	0	en član
Alea	24,6	en član	en član
Delničarji, povezani z Aleo	15,2	0	0
Javna prodaja in interna razd. ter notranji odkup	7,7	0	0
Drugi delničarji	2,3	en član	0
Po zakonu o soupravljanju		dva člana	dva člana

Komentar: Po odstopu člana nadzornega sveta v avgustu 2002 je večinski delničar imenoval v nadzorni svet še enega člana. Ne glede na to ni imel v nadzornem svetu večine »svojih« članov nadzornega sveta.

V obravnavanem obdobju je prišlo do več sprememb v članstvu nadzornega sveta družbe. Spremembe so bile sprejete na skupščini leta 2002. Takrat sta bila imenovana dva nova člana nadzornega sveta s strani največjega lastnika, in sicer eden zaradi odstopa tretjega člana nadzornega sveta, ki je bil imenovan kot neodvisni strokovnjak, pa se sej ni več udeleževal, drugi pa zaradi odstopa predsednika nadzornega sveta in zaradi nadomestitve izpraznjenega mesta predsednika z osebo, ki je dobila od večinskega lastnika jasen mandat in usmeritev dela v nadzornem svetu glede na položaj družbe.

V obravnavanem obdobju se je spremenil tudi statut družbe v poglavju o upravi. V statut je bilo dodano določilo, da je uprava dolžna pridobiti soglasje nadzornega sveta za določene posle, če nadzorni svet o tem sprejme sklep. V zvezi s to določbo statuta je nadzorni svet oktobra 2003 sprejel sklep, da je potrebno soglasje NS pri sklepanju kreditnih in posojilnih pogodb, ki posamično ali v povezavi z drugimi pogodbami presegajo znesek 50.000 tisoč tolarjev v poslovnem letu, nadalje pri sklepanju prodajnih in nakupnih pogodb za nepremičnine ter pri sklepanju pogodb za nakup vrednostnih papirjev.

S tem so delničarji želeli omejiti svobodo prostega odločanja uprave in preprečiti samovoljnost uprave pri sprejemanju (vrednostno) pomembnih odločitev. Vendar s statutom določena vrednost ne more biti vedno primeren kriterij za določanje meje med sprejemanjem odločitev brez ali s soglasjem nadzornega sveta. Veliko bolj učinkovita pri delitvi na manj ali bolj pomembne odločitve je odškodninska odgovornost uprave za sprejete odločitve, zaradi česar je uprava sama zainteresirana, da se o pomembnejših odločitvah opredeli tudi nadzorni svet, saj si s tem zavaruje hrbet pred morebitnimi kasnejšimi uveljavljanji odškodninske odgovornosti uprave. Na drugi strani pa je nerealno pričakovati od uprave in nadzornega sveta, da bosta v vsakem primeru obveščala eden drugega oziroma da bo uprava vselej spraševala za mnenje nadzorni svet in obratno. Prav zato je odločilnega pomena sposobnost nadzornega sveta za postavljanje pravih in pravočasnih vprašanj in za zahtevanje relevantnih informacij. Vprašanje, s katerim bi se lahko nadzorni svet zavaroval pred (ne)namerno molčečnostjo uprave, bi se torej glasilo: «Ali je upravi znan kakršen koli razlog, ki bi v prihodnje lahko vplival

na poslabšanje položaja podjetja in na nedoseganje zastavljenih načrtov?« Običajno pa potrebo po postavljanju takih vprašanj nadomesti obstoj zaupanja v upravo, da bo nadzornemu svetu pravočasno predstavila vse informacije, ki so pomembne za odločanje. Predsednik uprave nekega britanskega podjetja, ki ga povzemata Demb in Neubaurer v svoji knjigi, je to izrazil takole:

»Nadziram splet nalog, s katerimi se ukvarja nadzorni svet; to je mogoče, ker mi nadzorni svet zaupa. Nič me ne sili k temu, da bi dodal več točk na njegov dnevni red; moje delo je, da pojasnjujem tisto, o čemer mora biti nadzorni svet obveščen, tako da člani poznajo ključne dejavnike, ki vplivajo na našo uspešnost. Moja naloga torej je, da priskrbim nadzornemu svetu dovolj podatkov, tako da se ne čutijo negotove v svoji vlogi. Uprava lahko dolgo prikriva slabe novice in nadzorni svet o tem le težko kaj izve. Če pride do takšnega položaja, je zato kriva uprava, vendar pa tudi premalo zahtevni nadzorni svet.« (Demb in Neubaurer, 1994,115).

Ključnega pomena je torej sposobnost nadzornega sveta, da se vsakič, kadar je to potrebno, vključi v odločanje o poslovanju podjetja, kar pa ne gre brez posedovanja določene količine moči. Od količine moči oziroma zaznavanja moči med nadzornim svetom, upravo in skupščino delničarjev je odvisna vsebina odnosa (ne)sodelovanja med omenjenimi organi.

5.4.4.3 Delovanje nadzornega sveta

Ob pregledu dokumentacije nadzornega sveta, ki jo predstavljajo zapisniki skupščin družbe, zapisniki sej nadzornega sveta in pripadajoče gradivo, ter iz neposrednih informacij udeležencev, ki so bili na sejah nadzornega sveta ali pa so drugače spremljali njegovo delo, lahko za obravnavano obdobje podam nekaj skupnih značilnosti poteka in vsebine sej nadzornih svetov:

- V povprečju so imeli nadzorniki po 6,5 sej letno, od tega je bilo 30 % sej korespondenčnih. Na sejah so bili praviloma prisotni vsi člani nadzornega sveta, razen v letu 2002, ko je en član - predstavnik delničarjev sprva manjkal na dveh sejah, nato pa z obrazložitvijo, da je prezaseden, podal

odstopno izjavo iz nadzornega sveta. Razen članov nadzornega sveta so bili na sejah prisotni še: uprava družbe, poslovna sekretarka ter člani ožjega vodilnega tima, občasno zunanji pravni svetovalec, skupaj do pet oseb.

- Nagrade članom nadzornega sveta so ostale nespremenjene.
- V tem obdobju je predsedovanje nadzornemu svetu prevzel predstavnik največjega delničarja družbe iz kroga Krekovih skladov, namestnica predsednika pa je bila predstavnica drugega največjega delničarja. Po letu 2002 je člana, ki je odstopil, nadomestil član, ki ga je predlagal največji delničar in je bil izbran po načelu strokovnosti in neodvisnosti; dotlej je uspešno vodil javni zdravstveni zavod. Večinski lastnik je menil, da bo lahko dal družbi pomemben prispevek tako na področju nadzora nad poslovanjem družbe kakor tudi svetovanja upravi družbe glede organiziranja in vodenja zdravstvene dejavnosti.
- V povprečju je imela seja nadzornega sveta 7,3 točke dnevnega reda, korespondečne seje pa 2,3 točke. Dnevni red sej nadzornega sveta je bil pestrejši v primerjavi s prvim nadzornim svetom. Sestavljale so ga točke, ki jih je nadzorni svet dolžan sprejemati v skladu z zakonom o gospodarskih družbah, ter pretežno tematika, vezana na investicije, sanacijo družbe in tekoči nadzor poslovanja. Nadzorni svet je v okviru zakonskih določil obravnaval sprejemanje letnega poročila družbe ter vsebino, povezano s skupščino družbe (imenovanje revizorja družbe, dnevni red skupščine, razporeditev dobička oziroma odločanje o izgubi) v aprilu ali maju za preteklo poslovno leto in poslovne načrte družbe. Glede sprejemanja poslovnih načrtov je bilo manj doslednosti kot v prvem obdobju, tako da so se letni poslovni načrti praviloma sprejemali šele v januarju oziroma februarju tekočega leta. V skladu s poslovnikom o delu nadzornega sveta je organ dajal soglasja, povezana z investicijami in za posle preko dogovorjenega vrednostnega obsega ter programe, povezane s sanacijo poslovanja družbe, kot so sanacijski program, program presežnih delavcev, in se je seznanjal s potekom sanacije. Nadzorni svet je pričel pogosteje izvajati nadzor nad delom uprave. V vsem obdobju je v povprečju 3,5-krat letno obravnaval vmesne rezultate poslovanja, pri čemer naloge ni opravljal

v rednih časovnih intervalih, npr. četrtletno, ampak glede na zadnje obdobje pred sklicem nadzornega sveta.

- V obravnavanem obdobju je nadzorni svet štirikrat menjal upravo družbe. Prva menjava se je izvršila na drugi seji nadzornega sveta, to je v novembru 2000, druga menjava novembra 2001, tretja menjava maja 2003 in četrta julija 2003. Prva razrešitev direktorja je bila sporazumna, vendar šele potem, ko mu je bilo z argumenti dokazano, da je poslovanje v času njegovega mandata slabo ter da se stanje v družbi slabša. Drugi direktor je bil razrešen, ker ni dosegel rezultatov, sprejetih v poslovnem načrtu družbe. Ker je bil sprejet za določen čas z mandatom, da izvede kratkoročno sanacijo družbe, je bila z njim sklenjena pogodba o opravljanju storitev direktorja družbe za dobo enega leta in podaljšana še za nekaj mesecev. Po izteku tega obdobja je bilo ugotovljeno, da je kratkoročno sanacijo družbe opravil zadovoljivo, ni pa zadovoljivo opravljal nalog, ki so bile povezane s temeljitim prestrukturiranjem družbe. Tej nalogi ni bil kos. Tretja menjava je bila iz krivdnih razlogov, to je zaradi samovoljne širitve obsega investicij družbe, predvidenih v poslovnem načrtu in investicijskem programu, ne da bi direktor predhodno pridobil soglasje nadzornega sveta, nadalje zaradi nedoseganja poslovnih rezultatov družbe v letu 2002 ter nepreglednosti izvedbe in vodenja investicije. Eden od razlogov za razrešitev je bil tudi nepotrebno ustvarjanje konfliktnih odnosov med upravo in zaposlenimi, med upravo in posameznimi člani nadzornega sveta in med upravo in prokuristom družbe. Ker za to na dan odpoklica še ni bilo materialnih dokazov, v sklepu o odpoklicu ni bilo navedeno dajanje prednosti in ugodnosti enemu delničarju. Četrta menjava je bila opravljena sporazumno, saj je direktorica družbe že ob sprejemu funkcije povedala, da je pripravljena voditi družbo le do časa, ko bo nadzorni svet našel upravo, ki bo strokovno kos zahtevnim nalogam.
- Posebej dobro bi bilo na kratko osvetliti, kako je nadzorni svet opravljal postopek izbire enočlanske uprave. Žal lahko postavim trditev, da je nabor pravih strokovnjakov s področja menedžmenta razmeroma majhen. Razen tega organizacija sama kakor tudi nadzorni svet nista skrbela za nasledstvo in kontinuiteto v delovanju uprave, čeprav je to ena od temeljnih funkcij

nadzornega sveta in uprave. Domnevam, da do leta 2000 nadzorni svet ni razmišljal o menjavi uprave. V drugem mandatu je nabor kandidatov za upravo večinoma potekal na osnovi predlogov enega od obeh večinskih delničarjev (drugi največji delničar, ki je bil pri upravljanju aktivnejši) v dokaj zaprtem krogu, brez javnega razpisa. Izbire ni opravljal nadzorni svet, ampak je za drugega in tretjega direktorja podal predlog drugi največji delničar, večinski delničar pa je predlog sprejel. Izbira je bila nato potrjena na nadzornem svetu. Pri imenovanju četrtega in petega direktorja je imel večinski delničar odločilno besedo.

- Nadzorni svet je februarja 2002 s sklepom kot obvezno predlagal upravi, da zaradi sprotnega spremljanja in seznanjanja s poslovanjem družbe podeli prokuro določeni osebi večinskega lastnika ter da sklene z njo pogodbo o prokuri. Direktor sklepa ni izvršil z utemeljitvijo, da s predlagano osebo ne more sodelovati. Nadzorni svet je njegovo mnenje upošteval ter je septembra istega leta s sklepom dal obvezni predlog upravi, to je da podeli prokuro drugi osebi v enakem obsegu kot prvi. Ta sklep je direktor izvršil šele na osnovi več ponovnih zahtev nadzornega sveta.
- Tudi v tem obdobju so bili vsi sklepi razen sklepa o imenovanju nove uprave v letu 2000 sprejeti soglasno. Pri sklepu o imenovanju nove uprave se je vzdržal en član nadzornega sveta, predstavnik zaposlenih, ki pa razloga ni navedel. Soglasnost je v glavnem posledica predhodnega dogovarjanja o vsebini sej nadzornega sveta med predsednikom nadzornega sveta in upravo ter nadalje tudi med predsednikom in člani nadzornega sveta. Deloma lahko načelo soglasnosti pripišemo tudi manjši aktivnosti drugih članov nadzornega sveta, ki so iniciativo skoraj v celoti prepuščali predsedniku.
- Nadzorni svet je uporabil možnost, da za spremljanje posameznega področja imenuje posebno komisijo, v konkretnem primeru je šlo za komisijo za spremljanje druge faze investicije. Komisija je bila tričlanska, in sicer po en predstavnik dveh največjih delničarjev ter en neodvisni strokovnjak za področje gradbeništva, ki ga je predlagal največji delničar. Komisija je svoje delo opravljala tako, da se je v času gradnje sestajala enkrat tedensko, kasneje pa enkrat na štirinajst dni.

- V avgustu leta 2002 se je nadzorni svet soočil z grobo prekoračitvijo pooblastil uprave, povezano z investicijo v Prenovo Hotela Dobrna in izgradnjo novih vodnih površin. S koncentracijo lastništva v letu 2000 se je namreč pričelo razmišljati o nadaljnjem razvoju družbe. Že tega leta je znova zaživela ideja o prenovi objektov in izgradnji novih vodnih površin, vendar tokrat glavnega hotelskega objekta. V zvezi s konceptom je bila najprej začeta široka razprava relevantnih in tudi nerelevantih oseb, ker je bila izgradnja resnično zahteven projekt tako s stališča ohranjanja kulturne dediščine kakor tudi s stališča dolgoročnega razvoja družbe. Kar nekaj konceptov je bilo v igri (tudi zelo nerealni), obveljala pa je pragmatična varianta kot dober kompromis med dolgoročnimi cilji družbe in finančnimi zmožnostmi. Z vizijo družbe se je (po dolgih razpravah in polemikah) vendarle določila sedanja usmeritev, to je da se bo družba usmerjala v zadovoljitev potreb gosta s kurativno in preventivno zdravstveno storitvijo, nadalje je bilo doseženo soglasje največjih delničarjev, da je storitev prvenstveno namenjena ženski populaciji, zato se dejavnost družbe navezuje nanjo. To je v bistvu oživljanje tradicije Term Dobrna. Poudarjeno je bilo tudi, da družba ne bo nosilec množičnega turizma (za to ni prostorskih danosti). Te usmeritve so bile že začrtane, ko je v družbo prišel novi direktor, ki je mandat nastopil 1.1.2002. Nemudoma je pričel z aktivnostmi za izvedbo investicije, to je pripravo investicijskega elaborata, snovanje projektne dokumentacije, pridobivanje ustreznih dovoljenj, izbiranjem izvajalcev. Vendar je bila iz različnih razlogov, kot so kratki roki in neizkušeni projektanti, projektna dokumentacija pripravljena slabo in nepopolno, zato so imeli izvajalci dovolj argumentov za povečevanje cene in slabo izvedbo. Nadzorni svet je v juniju 2002 dal soglasje upravi k investicijskemu programu v znesku 1.335 milijonov tolarjev. Že v avgustu pa je dobil informacijo, da so zneski močno prekoračeni, ob končnem obračunu pa se je izkazalo, da je bila prekoračitev 74 %. Posledično je morala družba iskati nove vire sredstev ter se je prekomerno zadolžila. Ogroženo je bilo tudi izvajanje drugih načrtovanih programov.
- Ob nastopu mandata zadnjega, sedanjega direktorja v oktobru 2003 je nadzorni svet sprejel sklep, da se pripravi dokument: Petletni strateški

razvojni plan Term Dobrna d.d. Dokument je nadzorni svet sprejel na seji v oktobru 2004 in je sedaj vodilo za nadaljnje delo. To je prvi dokument družbe za srednjeročno obdobje in ga bo potrebno še dopolnjevati.

- Na pobudo večinskega lastnika je direktor družbe v septembru 2004 podpisal pogodbo z zunanjo strokovno institucijo za projekt Optimizacija poslovnih procesov, ki že daje prve rezultate.

Iz navedenega kratkega pregleda delovanja nadzornega sveta v štiriletnem obdobju in drugih informacij lahko zaključimo naslednje :

- V prvem letu obravnavanega obdobja se je temeljno spremenila lastniška struktura družbe. V začetku sta oba največja delničarja delovala skupno, kmalu pa se je pokazalo, da so interesi obeh (glede na obravnavano gospodarsko družbo) različni. Interes manjšega zasebnega lastnika (39,8 % lastništva) je bilo predvsem neposredno sodelovanje z družbo na različnih področjih, kot so vodenje pravnih poslov (delničar je v Celju vodil večjo pravno pisarno), izvajanje gradbenih storitev in gradbenega nadzora (delničar je imel med povezanimi družbami tudi družbo za izvajanje gradbenih storitev), opravljanje poslov finančnega posredovanja (delničar je imel družbo za finančno računovodske storitve in je želel finančne tokove družbe usmeriti preko svoje zasebne družbe). Zaradi navedenega je nastal konflikt interesov. Te posle, ki jih z družbo sklepajo delničarji, ki imajo pomemben vpliv, namreč zakon o gospodarskih družbah neposredno veže na soglasje nadzornega sveta. Zato sta direktorja v mandatu od novembra 2000 do maja 2003 dovolila drugemu največjemu delničarju, da opravlja te posle brez vednosti nadzornega sveta in po cenah, ki niso bile preverjene pri konkurenci. Za razliko od navedenega si je prvi in največji lastnik Zvon Ena holding v glavnem prizadeval za dolgoročno sanacijo družbe, ki bi vsem delničarjem prinesla ustrezne učinke, ki bi se odražali v povečanju vrednosti družbe in posledično povečanju cene delnice. Konflikt obeh interesov se je pokazal v ozadju pri imenovanju direktorice družbe maja 2003, ki je bila z namenom, da se presežejo zasebni interesi, imenovana neposredno iz vrst največjega lastnika in na zahtevo vseh preostalih

delničarjev in zaposlenih. V svojem kratkem mandatu je direktorica med drugim opravila analizo medsebojnih poslovnih povezav med družbo in drugim največjim delničarjem, pregledala poslovne dogodke ter poskrbela, da so se za izvajanje storitev poiskali konkurenčni izvajalci.

- Ne glede na slabo zaupanje upravam družbe so delničarji vsako leto na skupščinah družbe potrdili letna poročila družbe. To se je dogajalo bodisi zato, ker je nadzorni svet od izteka leta pa do skupščine že zamenjal upravo in ni želel z nezaupnico povzročati nepotrebnih problemov novemu direktorju, ali da je bilo poslovanje dejansko zadovoljivo.
- Da bi nadzorni svet povečal učinkovitost in da bi okrepil funkcijo nadzora, si je že od leta 2001 prizadeval, da bi direktor družbe imenoval prokurista[18]. Tukaj gre v pravni regulativi za poseben problem. Če želijo delničarji iz kakršnih koli razlogov doseči neposredni nadzor nad delom uprave že takrat, ko poslovni dogodki nastajajo in se prevzemajo poslovne obveznosti, organ družbe - nadzorni svet, ki za nazaj nadzoruje poslovanje, ne ustreza povsem pričakovanjem delničarjev. Zakon dopušča možnost imenovanja prokurista, ki ima podobne zadolžitve kot uprava družbe. Konflikt interesov je v tem, da prokurista imenuje uprava družbe, kar je pravno korektno, saj je uprava tista, ki vodi družbo in zastopa družbo v pravnem prometu. Običajno pa to ni v njenem interesu. Zato so delničarji in nadzorni svet povsem odvisni od uprave družbe in njene pripravljenosti, da imenuje prokurista. V praksi se dogaja, da direktorji nasprotujejo tej funkciji, ker vedo, da se njihova moč in vpliv zmanjšujeta.

[18] V skladu s 33. členom Zakona o gospodarskih družbah lahko družba !! podeli prokuro eni ali več osebam po postopku, določenem v aktu o ustanovitvi. Prokura upravičuje za vsa pravna dejanja, ki spadajo v pravno sposobnost družbe, razen za odsvajanje in obremenjevanje nepremičnin, za kar mora biti prokurist posebej pooblaščen.

6 KRITIČNA ANALIZA

6.1 Analiza delovanja organov družbe v prvem obdobju

Uresničevanje interesov delničarjev

Iz kratkega pregleda o delovanju nadzornega sveta lahko zaključimo, da je bila delitev vlog med delničarji, nadzornim svetom in upravo nedefinirana. Kaže se odsotnost definiranja interesov delničarjev, posledično pa tudi ni stekla komunikacija o tem, kaj delničarji pričakujejo od nadzornega sveta in uprave družbe. V tem obdobju je bil dvotirni sistem upravljanja šele v povojih. Ukrepanje treh organov družbe je bilo neusklajeno. To je čas velikih premikov znotraj gospodarskih družb v smislu prerazporeditve moči, v obravnavani gospodarski družbi pa se ta proces pravzaprav še ni začel.

Sestava nadzornega sveta in neodvisnost članov v povezavi s kriteriji

Ocenjujem, da je število članov nadzornega sveta – devet – preveliko in da je bilo razmerje med zunanjimi in notranjimi predstavniki neuravnoteženo. Nadzorni svet ni bil dovolj majhen, da bi to spodbujalo resnično in vsebinsko razpravo ter občutek odgovornosti. Ugotavlja se, da je primerno število članov od tri do pet. To je število, ki ustvarja pogoje, da se člani na seje dobro pripravijo in tvorno razpravljajo ter da se lahko zelo različne delovne obremenitve porazdelijo med člane s potrebno strokovnostjo in izkušnjami za opravljanje nalog (Demb in Neubaurer, 1994:295).

Poglejmo sestavo nadzornega sveta glede na kriterije za neodvisnost članov, navedene pod točko 5.3. Dva zunanja člana v nadzornem svetu sta bila predstavnika največjega posameznega delničarja, od tega je bil en župan, torej vsaj pri enem članu predstavlja to določeno omejitev neodvisnosti. Več kot dvotretjinska zastopanost predstavnikov, zaposlenih v nadzornem svetu, nakazuje na oceno, da člani večinoma niso bili neodvisni. To potrjuje vsebina sej. Ker je manjkala temeljna komunikacija med člani, ki bi tvorno in samoiniciativno opravljali naloge,

je vodila ta sestava v začarani krog zaprtosti, ki ima lahko za posledico neuspešnost in neučinkovitost organizacije.

Vloga predsednika nadzornega sveta je dokaj neizrazita oziroma pasivna. Te trditve sicer ne potrjuje število sej, ki je bilo v obravnavanem obdobju razmeroma veliko – sedem v šestnajstih mesecih, ampak vsebina sej. Zaključimo lahko, da je dnevni red sej rezultat odzivanja na notranje zahteve/pobude zaposlenih, manj uprave, ne pa rezultat avtonomnih odločitev predsednika nadzornega sveta. Situacijo zapleta še dejstvo, da ni bila postavljena meja med vlogo delavskega sveta (sveta delavcev) in nadzornega sveta. Predsednik v tem mandatu ni uspel oblikovati nadzornega sveta kot avtonomnega organa nadzora nad delom uprave družbe. Domnevamo lahko, da ni poskrbel za komunikacijo med posameznimi člani med dvema sejama nadzornega sveta, ni jih uspel medsebojno povezati s ciljem, da pridobijo več informacij o poslovanju družbe oziroma da se seznanijo s svojo vlogo v nadzornem svetu. Več o vlogi predsednika ni mogoče zapisati.

Distribucija vlog posameznih članov

Iz zapisanega v poglavju 5.4.2 je razvidno, da so posamezni člani nadzornega sveta delovali neusklajeno. Bili so razmeroma pasivni, niso imeli aktivne, konstruktivne vloge pri utrjevanju statusa nadzornega sveta in opravljanju njegove vloge. Zaključimo lahko, da predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu niso bili neodvisni, ker je iz zapisnikov razvidno, da so vselej glasovali **soglasno po predlogu uprave**, tudi v primeru vsebin, ki bi zanje lahko predstavljale konflikt interesov. Oba zunanja predstavnika sta delovala bolj avtonomno, vendar nista postavila jasnih zahtev do predsednice nadzornega sveta glede vsebin, ki so se obravnavale na sejah.

Vodenje in moč ter dejanska razporeditev le-te med upravo in nadzornim svetom

Vloga nadzornega sveta in uprave je dokaj neizrazita. Ne glede na to pa lahko sklepamo, da so bili v družbi vzpostavljeni pogoji za uspešno vodenje družbe, ker je bila formalna moč v tem obdobju v rokah uprave. Domnevam namreč, da nobeden od obeh ključnih organov – ne skupščina delničarjev in ne nadzorni svet

ne bi preprečevala večje moči direktorju družbe. Toda ta je ni znal pravilno uporabiti. Problem je bil najprej v njegovi strokovni usposobljenosti: bil je inženir strojništva, ki pa si v preteklosti ni pridobil ustreznih menedžerskih in ekonomskih znanj. Iz razpoložljive dokumentacije lahko povzamemo, da je imel edini član uprave – direktor družbe slog vodenja tipa »zguba«, saj pri njem ni razvidna nobena od štirih vlog – tip samotnega jezdeca, birokrata, požigalca ali spolzke ribe (Adizes, 1991: 107). Vtis je, da ga ne zanima niti kaj niti kako niti zakaj in niti kdo, temveč zgolj (lastno) preživetje. Načelno se sicer ne upira spremembam in odgovarja z besedami »seveda, ni problema«, toda ko ga čez leto vprašamo, kako napreduje določen projekt, odgovori: »Delamo na tem.«[19]

Potek procesov odločanja, model odločanja in raven, na kateri so se odločitve sprejemale

O tem lahko sklepamo le posredno. Mnenja sem, da ne moremo govoriti o procesu odločanja v smislu logičnega poteka odločanja, kot ga poznamo iz teorije o kognitivni strukturi odločanja. Seveda lahko postavimo tako trditev le za odnos med upravo in nadzornim svetom, kar je razvidno iz zapisnikov sej. O procesih odločanja uprave pa lahko sklepamo iz rezultatov poslovanja in iz tega izvedemo, da se zelo verjetno ni odločala v skladu z navedenim modelom.

Nastajanje koalicij in njihov vpliv na ravnanja nadzornega sveta in uprave

V družbi je, kot je bilo že navedeno, nastala neformalna koalicija, katere vodja je bila namestnica direktorja (vodja pravne službe), njeni člani pa so bili drugi krog vodstvenih sodelavcev družbe. Njena pozicija se je iz leta v leto krepila. Temelj za moč je bilo verjetno dejstvo, da je bil na osnovi njene pobude in aktivnosti leta 1994 imenovan direktor družbe, njen osebni znanec. Po informacijah je kot neformalni vodja vodila družbo avtoritarno ter skupaj s skupino vzdrževala svoj vodilni položaj po načelu »Igramo sami proti vsem drugim«.

[19] Kljub temu da je zgornja definicija dokaj negativna in kljub poskusu, da poiščem predvsem lastnosti, ki so pozitivne, po mojem mnenju ni mogoče najti ustreznejše definicije za njegov (slab) slog vodenja. družbe.

6.2 Analiza delovanja organov družbe v drugem obdobju

Uresničevanje interesov delničarjev

Iz analize delovanja organov družbe z vidika vlog, ki jih definira dvotirni sistem upravljanja, lahko sklepamo, da so se v pretežni meri nadaljevale slabosti, ugotovljene v prvem obdobju. Lahko govorimo o premajhni povezanosti med organi družbe ter nedorečenosti njihovih vlog. Posledično je bilo ukrepanje vseh treh organov neusklajeno in prepočasno. Zelo verjetno je to posledica razpršenosti lastništva.

Ugotavljam, da nobeden od treh organov ni skrbel za razvoj družbe.

Sestava nadzornega sveta in neodvisnost članov v povezavi s kriteriji

Glede števila članov nadzornega sveta veljajo enake ugotovitve kot v predhodnih poglavjih. Devetčlanski nadzorni svet je sestavljen iz treh članov predstavnikov zaposlenih in šestih članov predstavnikov delničarjev. Naj ponovim: Predsednik nadzornega sveta je bil župan Celja, en član je bil predstavnik drugega največjega lastnika, dva člana sta bila predstavnika KAD-a in SOD-a, en zunanji član je bil župan občine Vojnik. Pozitivno je, da je v nadzornem svetu prevladalo članstvo iz predstavnikov delničarjev.

Poglejmo sestavo nadzornega sveta glede na kriterije za neodvisnost članov, navedene pod točko 5.3. En zunanji član v nadzornem svetu, predstavnik največjega posameznega delničarja - župan, ima določeno omejitev glede neodvisnosti. Za tri zunanje člane, predstavnike KAD-a, SOD-a in pida lahko tudi predpostavimo, da predstavljajo nevarnost glede neodvisnosti (vsi trije so bili zaposleni pri večinskih delničarjih – zadnja alineja).

Vloga predsednika nadzornega sveta je dokaj neizrazita. Iz zapisnikov sej in intervjuja s članico nadzornega sveta je razbrati, da je seje vodil razmeroma pasivno. Ni bilo konstruktivnih sklepov in dejanj, ki bi krepili vlogo nadzornega sveta nasproti upravi, kot je na primer uvajanje sistemskega nadzora nad delom

uprave. Verjetno je to posledica dejstva, da je bil predsednik NS zelo angažiran v drugih vlogah, ki so bile zanj pomembnejše.

Kot sem predhodno že navedla, se oblikovanje vloge začne z oblikovanjem vizije in poslanstva organizacije, ki predstavlja temeljit dogovor o tem, čemu služi obstoj in delovanje te organizacije in kakšna naj bi bila družba čez določen čas (vizija). To je izrednega pomena, saj ravno poslanstvo in vizija ponujata osnovni kriterij za presojanje uspešnosti delovanja organizacije. Na dogovoru o poslanstvu in viziji temelji tudi določanje portfelja nalog nadzornega sveta, to je s čim naj se nadzorni svet ukvarja ter rangiranje prioritet. Glede na položaj družbe in pasivnost delničarjev bi si moral nadzorni svet sam postaviti cilje in na upravo prenesti že oblikovana pričakovanja in zahteve (Arzenšek, 1972), ker je očitno, da druge skupine tega niso bile sposobne storiti. Nadzorni svet, ki bi moral nastopati kot determinator vloge, pravzaprav ni imel oziroma ni uskladil pričakovanj o korektnem izvrševanju vloge, zato seveda tega ni posredoval upravi. V obravnavanem obdobju (kljub temu da je trajalo štiri leta) med nadzornim svetom in upravo ni prišlo do konstruktivnih pritiskov vloge, ki se lahko izražajo z naslednjimi dimenzijami: znakom, kot je prepoved ali zapoved, z velikostjo, kot je moč vpliva, ali s specifičnostjo, kot je konkretnost pričakovanega vedenja, ter intenzivnostjo, ki se izraža kot stopnja svobodne izbire sprejetja ali zavrnitve vloge. To dokazuje razprava na sejah nadzornega sveta, ki je potekala tako, da so člani nadzornega sveta povečini nepripravljeno in brez jasnega cilja izražali svoja stališča o rezultatih poslovanja družbe in drugi tematiki, pri čemer niso terjali sprejema relevantnih sklepov. Ker manjka vsebin, ki bi jih nadzorni svet obravnaval, tudi ni posredoval stališč in nasvetov upravi - niti v obliki priporočilnih sklepov, kot npr.: Nadzorni svet se seznani in meni, da …[20]

Ob ponovnem imenovanju uprave je predsednik nadzornega sveta s svojim pasivnim odnosom povzročil, da je prišlo do časovne stiske glede nabora kandidatov in je zagovarjal stališče, da »se naj direktorja poišče v družbi, ker bo katerikoli zunanji kandidat zadeve še manj poznal«. Podprl je ponovno

[20] Iz zapisnikov vidimo, da je nekatere člane zanimala vizija in poslanstvo družbe in so bili v skrbeh zaradi tega, ker je bilo poslovanje iz leta v leto slabše. Vendar niso znali postavljati pravih vprašanj ali pa niso dobili zadovoljivih odgovorov, ker se je razprava vselej zaključila brez jasnih sklepov.

imenovanje, kljub temu da so bili predloženi ekonomski kazalci nezadovoljivi, enako poslovni načrt. S tem je za daljše obdobje brez tehtnega razloga podelil brezpogojni mandat upravi družbe.

Na predzadnji seji je predsednik NS, verjetno zaradi skrhanih odnosov in poznavanja situacije, govoril o svojem odstopu iz nadzornega sveta družbe, en član pa je odstopno izjavo že podal. Ti dejanji si je moč razlagati na več načinov, in sicer da so člani bodisi prišli do sklepa, da je njihovo delovanje v nadzornem svetu bilo neučinkovito, ali so se zbali svoje vloge na »potapljajoči se ladji« (glede na poudarjanje odgovornosti nadzornega sveta ter zaradi določil novega Zakona o finančnem poslovanju[21]) ali pa je to posledica sprememb v lastniški strukturi družbe.

Distribucija vlog posameznih članov

Trdim, da je tudi v drugem mandatu članom nadzornega sveta primanjkovalo vedenja o vlogi, ki so jo prevzeli ob imenovanju za člane nadzornega sveta. Iz zapisanega v poglavju 5.4.3.3 je razvidno, da so posamezni člani nadzornega sveta delovali neusklajeno. Bili so razmeroma pasivni, razen na drugi in tretji seji v povezavi z razpravo o ponovnem imenovanju uprave družbe. Niso prispevali k avtonomnemu oblikovanju dnevnega reda sej nadzornih svetov in dajali pobud za uvajanje rednejšega nadzora nad delom uprave. Tudi za to obdobje lahko sklenem, da predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu niso bili neodvisni, ker je iz zapisnikov razvidno, da so vselej glasovali **soglasno po predlogu uprave**, celo v primeru vsebin, ki so zanje predstavljale konflikt interesov.

Vodenje in moč ter dejanska razporeditev le-te med upravo in nadzornim svetom

Vloga uprave je bila tudi v tem obdobju razmeroma neizrazita. To lahko utemeljim tudi s tem, da je bila uprava ista kot v prvem obravnavanem obdobju in je slog vodenja tudi v tem obdobju ostal enak. Torej je ostala na strani uprave

[21] 23.7.1999 je bil sprejet Zakon o finančnem poslovanju podjetij, ki je med drugim definiral dolžnosti uprave in nadzornega sveta ob nastopu kapitalske neustreznosti, v primeru prisilne poravnave ter v primeru stečaja podjetja. Zakon uveljavlja odškodninsko odgovornost članov nadzornega sveta, seveda če so za to izpolnjeni določeni pogoji.

nezmanjšana formalna moč. Trdim lahko, da bi bilo bolje, če bi v obravnavanem obdobju med nadzornim svetom in upravo prišlo do konflikta kot oblike socializacije[22], kar pomeni pozitivno funkcijo konflikta. Tak konflikt bi v konkretnem primeru lahko preprečil okostenelost organizacije in bi izsilil inovacije in kreativnost. Konflikt interesov, napetosti med tem, kar je, in tistim, kar naj bi bilo, torej konflikt med institucionaliziranimi interesi in novo skupino – nadzornim svetom, ki bi zahteval svoj delež moči, dobrin in ugleda, bi pomenil revitalizacijo družbe. Šele proti koncu mandata članov nadzornega sveta je prišlo do posameznih pobud za preseganje položaja v organizaciji, pri čemer pa ni mogoče zaključiti, da je nadzorni svet strokovno poenotil poglede na družbo ter postavil jasne zahteve upravi oziroma upravi ponudil pomoč pri razreševanju nastale situacije v mejah svojih pristojnosti. Vendar lahko iz zapisnikov sej razberemo, da je postopoma nastajala napetost med upravo družbe in ožjim kolegijem in da je prišlo do poslabšanja odnosov v organizaciji[23]. Dobesedno je zapisano takole: »Predsednik nadzornega sveta pozove direktorja, da obrazloži nadaljnje delo v družbi, vpliv konfliktov na poslovanje družbe, kakšni ukrepi bodo podvzeti oz. kako bo v bodoče. Direktor obrazloži odnose v vodstvu in način dela z g. … ter poda oceno, da je prišlo do poslabšanja odnosov ob slabšanju poslovnih rezultatov, izpostavi težje marketinške pogoje in zavedanje o nujnosti usklajenega in enotnega nastopanja vodstva. Izrazi zaupanje v uspešno delo sedaj zastavljenega marketinga in da bo dosežen pričakovani rezultat. Članom strokovnega kolegija izpostavi vprašanje sposobnosti skupnega delovanja, pri čemer g. … (član NS - zapis nejasen) predlaga, da se direktor sam dogovori s člani strokovnega kolegija in razgovor predsednika NS z direktorjem. Tudi predsednik NS predlaga, da se člani strokovnega kolegija sami dogovorijo o uspešnem nadaljnjem sodelovanju. Član NS … je podal pobudo, da se predstavi na naslednji seji poenotena strategija ter izvedejo tržne raziskave z anketami med potencialnimi gosti o pričakovanem produktu.« In še na isti seji: »… predsednik NS, ki izpostavi razhajanje med vodstvom in obstoj skupnih ciljev« ter dalje »…članica ožjega kolegija, ki potrdi, da ta kolegij ne funkcionira tako, kot bi po njenem mnenju moral, in navede vzroke.« Iz zapisa lahko povzamemo, da so nekateri člani pričakovali, da se lahko strategija

[22] Konflikt kot oblika socializacije je Coserjevo pojmovanje socialnega konflikta kot teorija socialne spremembe, povzeto po Arzenšku, 1972.
[23] Zapis predzadnje seje nadzornega sveta (19.4.2000).

družbe pripravi v razmeroma kratkem času (čeprav so dokaj pomanjkljivo definirali svoje zahteve), da je možno kvaliteten dokument pripraviti brez vnaprej danih in skupno dogovorjenih usmeritev in da je programska usmeritev družbe rezultat trdega strokovnega dela vodstvenega tima, po potrebi zunanjih sodelavcev in nadzornega sveta ter da je potrebno upravi določiti roke za izvedbo.

Potek procesov odločanja, model odločanja in raven, na kateri so se odločitve sprejemale

Velja vse zapisano pod to točko v predhodnem poglavju.

Nastajanje koalicij in njihov vpliv na ravnanja nadzornega sveta in uprave

Za to obdobje je značilno, da se je še utrdil položaj skupine okrog druge osebe v družbi, katere neformalni vodja je bila. Dejansko je ta oseba postala neformalni vodja organizacije in je obvladovala večino poslovnih funkcij. Pod njenim vodstvom je potekal nabor kandidatov in izbira članov ožjega kolegija. Ker je imela uprava kot organ delniške družbe v svojih rokah šibko dejansko moč in ker se je ta prenesla na osebo, ki formalno pravno ni bila odgovorna obema najvišjima organoma družbe, se je to kazalo v posebnem statusu neformalne skupine in vedno večjem koriščenju privilegijev, kar je ob koncu drugega mandata celo privedlo do kazenskih ovadb zaradi nenadzorovanega izplačevanja nagrad tej skupini ter pomanjkanja nadzora nad blagajniškim poslovanjem. Vse opisano in tudi slabšanje rezultatov poslovanja ter nepriljubljenost neformalne vodje družbe pri zaposlenih je prispevalo, da se je koalicija v letu 1999 skrhala in nazadnje razpadla tako, da so člani v glavnem za vse slabosti obtožili neformalno vodjo. Za družbo je bilo to seveda slabo. Ni pa bilo moč povsem razjasniti, kakšna je bila pri tem vloga nadzornega sveta in predvsem predsednika.

6.3 Analiza delovanja organov družbe v tretjem obdobju

Uresničevanje interesov delničarjev

S koncentracijo lastništva v letu 2000 so se ustvarili pogoji za boljše in bolj usklajeno uresničevanje interesov delničarjev oziroma za aktivno samoiniciativno izvajanje lastništva. Vendar je do načelne (ne pa tudi prostovoljne) uskladitve

interesov prišlo šele po maju leta 2003, ko je vzvode v družbi prevzel največji delničar. Ta sicer v nadzornem svetu še vedno ni imel večine, je pa s svojimi aktivnostmi pred sejami nadzornega sveta ter iskanjem konsenza v ključnih zadevah prispeval k enotnemu nastopu delničarjev do nadzornega sveta in tudi do uprave. Pred tem sta največja delničarja delovala neusklajeno, medsebojna komunikacija se je omejila na nujno potrebno. Deloma so delničarji komunicirali s posameznimi člani nadzornega sveta (ne pa z nadzornim svetom), ki so bolj dosledno spremljali poslovanje, ali pa neposredno s člani komisije za investicije, povečini pa so komunicirali kar neposredno z upravo in izrekali svoja posamezna stališča, ki pogosto niso bila usklajena. Šele v zadnjem letu se je okrepila vloga nadzornega sveta in se je poenotila metodologija za spremljanje poslovanja.

Sestava nadzornega sveta in neodvisnost članov v povezavi s kriteriji

Število članov (pet) in sestava sta vsekakor bolj primerna kot v predhodnih dveh obdobjih. Razmerje trije predstavniki delničarjev proti dva pomeni pogoje za dobro delo nadzornega sveta.

Glede kriterijev za neodvisnost pa je žal stanje skoraj nekoliko slabše kot v drugem obdobju. Član, predstavnik največjega delničarja, je član uprave – alineja 4, torej potencialno odvisen, član, predstavnik drugega največjega delničarja, je član uprave – alineja 4, torej potencialno odvisen, od zunanjih članov lahko predpostavimo, da je neodvisen le eden. Glede predstavnikov zaposlenih pa veljajo enake ugotovitve kot predhodno.

Vloga predsednika nadzornega sveta je bila **v** obravnavanem obdobju vedno pomembnejša. To je posledica zavedanja največjih lastnikov o potrebnosti vzpostavitve ravnovesja med vlogo uprave in nadzornim svetom.

Distribucija vlog posameznih članov

Trdim, da so se člani nadzornega sveta pretežno zavedali vloge, ki so jo prevzeli ob imenovanju za člane nadzornega sveta. Toda člani so večinoma vso iniciativo prepuščali predsedniku, razen občasno, ko je predstavnik drugega največjega

delničarja zastopal ali branil svoje interese. Komunikacija med člani je bila majhna, izven sej zelo skromna.

Vodenje in moč ter dejanska razporeditev le-te med upravo in nadzornim svetom

V obravnavanem obdobju lahko ugotovimo, da je nadzorni svet postopoma začel participirati pri odločanju in lahko govorimo o dejanski participaciji (Rus, 1986:25). V času mandata je potekal postopni proces distribucije moči od uprave k nadzornemu svetu v smislu kontrole nad procesom odločanja. Vse to ni potekalo brez turbulenc. Med nadzornim svetom in upravo je večkrat prišlo do konflikta. Za dobro analizo sodelovanja med upravo in nadzornim svetom je potrebno mandat drugega nadzornega sveta razdeliti na tri podobdobja, in sicer:

1. Obdobje mandata drugega direktorja
2. Obdobje mandata tretjega direktorja
3. Obdobje mandata petega direktorja

V obdobju mandata drugega direktorja je bistveno poudariti, kako sta oba glavna akterja – uprava in nadzorni svet pojmovala svojo vlogo. Za direktorja, ki je bil predhodno že večkrat v podobnih vlogah, lahko rečemo, da je imel svoja »pričakovanja« o konkretnem izvrševanju vloge. V organizacijo je prenesel svoj preizkušeni model, ne da bi ga posebej prilagajal novi vlogi. Nedvomno je uporabljal moč pretežno s prisilo, deloma pa tudi kombinacijo prisile in vpliva. O prisili govorimo takrat, ko vodilni pripravi sodelavca do tega, da spremeni svoje ravnanje, ne da bi spremenil tudi svoje mnenje (Rus, 1992). Zanimivo je, da razen ene izjeme ni zamenjal dotedanjih vodstvenih kadrov, dodatno pa je okrepil le funkcijo marketinga z novim, mlajšim strokovnim sodelavcem. Glede vloge nadzornega sveta pa lahko trdim, da se je vedenje o njej v primerjavi s prvim nadzornim svetom bistveno izboljšalo, vendar ne do te mere, da bi funkcijo nadzora opravljal profesionalno. Za nadzorni svet je v tem obdobju značilno, da so se oblikovale tri interesne skupine. Ena skupina je bila formirana okrog članov iz vrst zaposlenih, drugo je tvoril večinski lastnik in tretjo drugi največji lastnik. V ozadju je vsaka od skupin delovala po svoje. Člani nadzornega sveta iz vrst

zaposlenih so poskušali v največji meri vplivati na to, da bi notranji ukrepi prestrukturiranja zajeli kar najmanjše število zaposlenih in da bi v sami organizaciji ostalo vse »po starem«. Večinski lastnik, ki je imel v nadzornem svetu le enega člana, ki je zastopal njegove interese, je bil pravzaprav v manjšini. Razen tega je bila tedanja organiziranost večinskega lastnika manj primerna za aktivno samoiniciativno upravljanje družbe, saj je bil organiziran kot investicijska družba, ki ima v svojih ciljih pretežno usmeritev portfeljsko upravljanje naložb. Dobrna je bila ena izmed stotih naložb v portfelju te družbe, tako da ni bilo mogoče posvetiti več časa aktivnemu upravljanju. Takšno situacijo je spretno izkoristil drugi največji lastnik, ki je Dobrni ponudil izvajanje različnih storitev in je s tem (poleg ekonomskih koristi) pridobil pomembno prednost glede neposrednega poznavanja položaja v organizaciji. Za to obdobje je značilna asimetrična informiranost treh navedenih skupin o poslovanju organizacije ter drugih za odločanje pomembnih podatkov.

Delovanje nadzornega sveta je bilo v tem obdobju razcepljeno tudi zaradi tega, ker je predsednik nadzornega sveta svoje delo opravljal kot »slamnati mož« največjega lastnika, kar je imelo za posledico, da je iniciativa bila prepuščena drugim akterjem. Le-ti so bili v organizaciji praktično vsak dan. Na eni strani so se sicer zmanjševali stroški dela, povečevali pa so se stroški storitev, tako da je družba znova beležila izgubo v poslovanju.
Zaradi takega položaja klima v organizaciji ni bila ugodna. Pojavljale so se oblike rezistence, kot so odsotnost feedbacka, upočasnitev proizvodnje, absentizem in opozicija.

Obdobje mandata tretjega direktorja lahko označimo kot burno. Pri naboru kandidatov sta si oba največja delničarja, bolj aktivno drugi največji delničar, prizadevala, da se poišče oseba, ki bi bila kar najprimernejša za to funkcijo, to je da ima izkušnje z vodenjem ter da je s svojim dotedanjim delom dokazala menedžerske sposobnosti. Toda nabor kandidatov je potekal v ožjih zaprtih krogih, brez javnega razpisa in kar nekaj primernih kandidatov je odklonilo ponudbo. Nazadnje je bil izbran kandidat, ki je podobna dela že opravljal v enem od slovenskih zdravilišč. Takoj po nastopu mandata je začel uporabljati lasten slog

vodenja. Najlažje opredelimo tretjega direktorja, če uporabimo klasifikacijo menedžerjev po Adizesu (Adizes, Obvladovanje sprememb, 1991), to je kombinacija dveh slogov, samotnega jezdeca in požigalca. Upravljanje, usklajevanje in nadzor niso bili njegove najmočnejše točke, prav tako manjka družitev ljudi v celoto. Kot samotni jezdec je bil pravzaprav garač: »Če nima kaj početi, si bo gotovo našel kaj, kar utegne povzročiti preglavice.« Prečkal je vse organizacijske meje in se ni zmenil za organizacijsko strukturo. Svojega vedenja ni mogel nadzorovati, podrejeni pa so v glavnem čakali na to, kaj morajo storiti. Toda navodila so bila pogosto nasprotujoča, dana prepozno ali pa sploh ne, vodenje je bilo v glavnem brez koncepta. Glavni poudarek tega menedžerja je bil kratkoročna uspešnost družbe in čim hitrejša realizacija investicije. Da bi lahko hitro pokazal rezultate, je cene storitev močno znižal ter tako pridobil zadostno število novih gostov.

Ravnanje nadzornega sveta v tem obdobju lahko označimo kot odzivanje na probleme, ki so se že pojavili in sprejemanje sklepov za nazaj. Sklepi so praviloma nastali na pobudo uprave. Predsednik nadzornega sveta je bil pretežno pasiven opazovalec dogodkov. Predstavnika zaposlenih sta sledila zahtevam direktorja. Verjetno je, da sta vsak zase poznala položaj v družbi in svojo vlogo znotraj nadzornega sveta, vendar se na sejah praviloma nista izpostavljala.

Obdobje mandata četrte direktorice pomeni za družbo relativno umirjanje kriznih razmer, ustvarjanje pogojev za uspešno delovanje družbe (postavljanje nove organiziranosti, kadrovske spremembe ipd.) ter urejanje lastniških relacij.

Obdobje mandata petega direktorja pomeni nadaljnjo konsolidacijo družbe in uvajanje novih načinov vodenja (projektno vodenje, motivacija zaposlenih, uvajanje novih storitev) kljub velikim težavam, ki jih povzroča prevelika stopnja zadolženosti družbe.

Potek procesov odločanja, model odločanja in raven, na kateri so se sprejemale odločitve

Sklepamo lahko, da so se v štiriletnem obdobju mandata nadzornega sveta zelo spremenili procesi odločanja, model odločanja in raven sprejemanja odločitev. Ta obdobja se v glavnem pokrivajo z mandati različnih direktorjev.

Za drugega direktorja lahko rečemo, da je odločitve sprejemal pretežno samostojno, procesi odločanja so potekali v glavnem po kognitivnem modelu, vsaj tisti, ki se nanašajo na izbiro in izvedbo sanacijskih ukrepov.

Za tretjega direktorja lahko ugotovimo, da so procesi odločanja tekli od drugega največjega delničarja do direktorja, ki jih je v celoti ali deloma uresničeval. Model odločanja je zelo težko opredeliti. Vsekakor pa so se vsakodnevne odločitve sprejemale najpogosteje na ravni direktorja.

Za četrto direktorico in petega direktorja lahko rečemo, da so procesi odločanja tekli v glavnem po kognitivni strukturi odločanja. Nadzorni svet se je v glavnem osredotočil na vlogo nadzornika, predsednik nadzornega sveta pa še na vlogo svetovalca upravi.

Nastajanje koalicij in njihov vpliv na ravnanja nadzornega sveta in uprave

Najpomembnejša koalicija je bila koalicija med prvima dvema direktorjema in enim delničarjem. Neformalni vodja te koalicije je bil sin drugega največjega delničarja družbe, v skupini pa so bili še direktorica tega delničarja in direktor družbe ter nekaj časa direktor marketinga. Skupino je družil cilj: vzpostaviti in vzdrževati poslovno sodelovanje na številnih, že opisanih področjih. Vsekakor so od leta 2000 do prekinitve pogodb iz družbe odtekala znatna sredstva, prav tako pa tudi informacije. Vpliv te koalicije na nadzorni svet se je odražal tako, da je drugi največji delničar imel v nadzornem svetu moč, ki jo je uveljavljal preko dveh članov, predstavnikov delničarjev, ter po potrebi tudi z notranjimi člani. Ta vpliv je bilo mogoče izvajati zaradi pasivnosti največjega delničarja. Sicer pa imamo premalo relevantnih informacij, da bi lahko podrobneje osvetlili procese odločanja v tem obdobju. Od skupščine delničarjev v avgustu leta 2002 je začel vpliv drugega največjega delničarja upadati. Po tem obdobju ni več zaznati koalicij oziroma delničarji z njimi niso seznanjeni.

7 TESTIRANJE HIPOTEZ O USTREZNOSTI MODELA UPRAVLJANJA IN NEODVISNOSTI ČLANOV NADZORNIH SVETOV

7.1 Postavitev in testiranje hipoteze H1

Hipoteza H1 **Dvotirni sistem upravljanja organizacij, zlasti organizacij v krizi, je premalo učinkovit.**

Utemeljitev: Zaradi premajhne povezanosti med organi delniške družbe, ki so skupščina delničarjev, nadzorni svet in uprava, ter zaradi nedorečenosti njihovih vlog je ukrepanje vseh treh organov pogosto neusklajeno in prepočasno.

Hipotezo bom preverila s preveritvijo delovanja dvotirnega sistema v organizaciji Terme Dobrna ter njegovega vpliva na uspešnost in učinkovitost organizacije.

Kot dejstvo upoštevam pri hipotezi ugotovitev Uroša Janževiča (Janževič, 2001: 81), da obstaja začaran krog MOČI in NEMOČI med vsemi tremi najpomembnejšimi organi delniške družbe. V bistvu se kaže, da udeleženci v tem sistemu težijo k vzpostavljanju protimoči tam, kjer jim je veljavni pravni red ne določa. Janževič ugotavlja, da skupščina nima strokovne in prijateljske moči, ima pa nagrajevalno in prisilno moč, in sicer tako nad upravo kot tudi nad nadzornim svetom. Na drugi strani imata uprava in nadzorni svet v medsebojnem odnosu in v odnosu do skupščine možnost uporabe nagrajevalne ter strokovne in prijateljske moči, ki predstavlja nekakšno protiutež prisilni in nagrajevalni moči skupščine kot najvišjega organa delniške družbe. Med vsemi tremi organi obstaja medsebojna in povratna relacija moči, ki ima različne osnove.

V prvem obdobju od leta 1996 do 1997 so vsi trije organi delovali nepovezano, tako da ne moremo definirati lastnosti sodelovanja. Nobeden od organov ni kritično in neodvisno presodil trenutnega položaja podjetja ter prihodnjih priložnosti in nevarnosti v notranjem in zunanjem okolju družbe, niti ni njihovo delovanje pripeljalo do oblikovanja in sprejema potrebnih ukrepov. **V**

prvem obdobju dvotirni sistem še ni deloval, zato ni mogoče podati ocene njegove učinkovitosti.

Za drugo obdobje je prav tako pretežno značilno, da dvotirni sistem upravljanja ni deloval. Tukaj je mišljeno delovanje v skladu z zakonskimi določili in smislom predpisov o delovanju delniške družbe in njenih organov. Delničarji (razpršeni) niso imeli jasne vizije o družbi, zato je niso mogli posredovati obema organoma. Nadzorni svet se ni zavedal položaja, v katerem je bila organizacija in ni prispeval k njenemu izboljšanju. Uprava je prepustila vodenje neformalni vodji in je bila brez vizije o nadaljnjem razvoju družbe. Zato lahko postavimo logični sklep, **da je dvotirni sistem upravljanja formalno deloval, dejansko pa ne, zato je bil premalo učinkovit.**

Sedaj pa postavimo tezo, kaj bi se zgodilo, če bi v obravnavanem obdobju vsaj eden od organov družbe poskusil udejanjiti zakonska določila glede svoje vloge v odnosu do drugih dveh organov. Poglejmo primer, ko bi to želela storiti skupščina delničarjev ob predpostavki, da je bila skupščina v januarju l. 1997 izpeljana, tako kot je bila. Za kasnejšo spremembo bi moral biti izpolnjen pogoj, da bi se vsaj 75 % delničarjev poenotilo glede dolgoročnih ciljev v družbi ter glede članstva v nadzornem svetu. To pomeni, da bi morali skupno glasovati obe občini, pidi, vsi trije državni skladi in še 10 % drobnih delničarjev. Ocenjujemo, da je to malo verjetno,

- ker stališča zunanjih delničarjev niso bila izoblikovana in usklajena, zato delničarji niso bili v stanju oblikovati konstruktivnih predlogov (se poenotiti vsaj o tem, kdo bodo člani nadzornega sveta). Obe občini sta bili v medsebojnem konfliktu, ker sta bili v postopku preoblikovanja (to je razvidno iz tega, da so člani nadzornega sveta, predstavniki občin, glasovali drugače, kot so glasovali njihovi predstavniki na skupščini delničarjev), še največ kooperativnosti bi zmogli državni skladi in pidi, ki pa niso imeli dovolj glasov;
- ker so bili drobni delničarji, večinoma zaposleni v organizaciji, v tem času relativno zadovoljni s položajem družbe in so se zavedali, da bodo

korenitejše spremembe v upravljanju povzročile tudi spremembe v vodenju, kar pa bi hkrati povzročilo negotovost glede njihovih delovnih mest. Zato ocenjujemo, da bi drobni delničarji glasovali po predlogu uprave, ki podaja predloge za skupščino delničarjev (in ima s tem funkcionalno prednost).

Poglejmo primer, če bi pobudo prevzel nadzorni svet oziroma njen predsednik ob predpostavki, da je to isti predsednik NS, ki je bil izvoljen leta 1997. Seveda bi to pripeljalo do zaključka, da je potrebno poiskati novo upravo. Za tak predlog bi najverjetneje glasovali trije predstavniki skladov in dva predstavnika občine. V tem primeru bi do zamenjave lahko prišlo brez soglasja članov NS iz vrst zaposlenih. Postavlja pa se vprašanje, ali bi te skupine lahko oblikovale enoten predlog novega direktorja (različni interesi) ter kako bi poskušala na glasovanje vplivati obstoječa uprava (lobiranje med zaposlenimi in iskanje zaveznikov pri najšibkejšem členu).

Še največ moči za izvajanje sprememb je imel direktor. Teza, da bi sam želel okrepiti vlogo obeh organov delniške družbe, to je skupščine in nadzornega sveta, in s tem povečati učinkovitost dvotirnega sistema upravljanja, ni verjetna. Obstoječi položaj mu je najbolj ustrezal, spremembe pa ne. Sicer pa za večino uprav velja, da ni v njihovem interesu, da se povečuje učinkovitost sistema upravljanja.

Tretje obdobje - trdim, da se je kljub povečanju vloge vseh treh organov družbe pokazal dvotirni sistem upravljanja za premalo učinkovitega.

Trditev bom utemeljila. Najbolje je, da obdobje razdelimo po mandatih direktorjev.

Za mandat drugega direktorja je značilna asimetrična obveščenost delničarjev, ki se pretežno še niso zavedali svoje vloge. Večinski delničar in notranji delničarji so bili preveč pasivni, drugi največji delničar pa je pojmoval svojo vlogo v nasprotju z načeli delniške družbe. Izkoristil je moč za uveljavljanje svojih interesov v škodo ostalih delničarjev.

Nadzorni svet je bil v tem obdobju še vedno neenoten. Dva predstavnika zunanjih delničarjev sta delovala v skladu z interesi drugega največjega delničarja, notranji člani pa so bili bodisi neinformirani ali pa pod vplivom uprave družbe. Ena članica nadzornega sveta, predstavnica delavcev, je problematiko poznala bolje, saj je bila zaposlena v finančno računovodskem sektorju, drugi član je zadeve poznal manj podrobno. Vendar oba nista nikoli izpostavila teh poslovnih razmerij, prav tako jih ni revizor družbe (tedaj še niso veljala današnja obvezna navodila za sestavo letnih poročil družbe o obveznih razkritjih).

Direktor družbe ni bil zainteresiran za povečanje učinkovitosti obeh glavnih organov družbe, ker mu je obstoječa situacija ustrezala.

Glede na razmerje moči med skupščino delničarjev, člani NS in upravo lahko rečemo, da je nastal začarani krog MOČI in NEMOČI med glavnimi akterji oziroma je direktor vzpostavljal protimoč (do drugega največjega delničarja) tam, kjer je pravni red ne določa (sebi in zunanjemu strokovnemu teamu je poskrbel za dobre prihodke).

Lahko postavim trditev, da so bili v obdobju mandata drugega direktorja organi delniške družbe premalo učinkoviti.

Za mandat tretjega direktorja je prav tako značilna asimetrična obveščenost delničarjev. V začetku obdobja so bili večinski delničar in notranji delničarji preveč pasivni, drugi največji delničar pa je pojmoval svojo vlogo v nasprotju z načeli delniške družbe. Izkoristil je moč za uveljavljanje svojih interesov v škodo ostalih delničarjev.

V tem obdobju je nadzorni svet deloval večinoma neusklajeno, torej ni mogel uveljaviti svoje moči. Razen tega je lahko **ukrepal šele po poslovnem dogodku in ne ob nastanku.** Mnenja glede nastalega položaja (o prekomerni zadolžitvi družbe in odgovornosti uprave) so bila med člani sveta različna, drugi problem pa je predstavljalo dejstvo, da nadzorni svet ni imel kandidata za naslednika predsednika uprave. Glede razmerja moči med člani nadzornega sveta lahko rečemo, da največji delničar, pobudnik sprememb, ni imel formalne večine v nadzornem svetu. Zato je porabil kar nekaj časa za tehtanje položaja, lobiranje pri članih, predstavnikih zaposlenih. Čas za izvedbo spremembe je bil razmeroma dolg, od avgusta 2002 do maja 2003.

Med tremi organi delniške družbe je imel največjo moč direktor, ki mu je ustrezala neusklajenost med člani NS in delničarji. Moč je delil z drugim največjim delničarjem, ki je preko poslovnih dogodkov uveljavljal moč do direktorja, ta pa s protimočjo nazaj.

Glede na navedeno lahko povzamem sklep, da je bil dvotirni sistem upravljanja v tem obdobju bolj učinkovit kot v predhodnem, vendar so bili odzivi še vedno prepočasni. Lastne iniciative obeh najvišjih organov (v smislu dobrega gospodarstvenika) je bilo bolj malo.

Za obdobje mandatov četrtega in petega direktorja velja, da je pobudo prevzel največji delničar in je znova prišlo do asimetrične informiranosti delničarjev (tokrat v korist največjega delničarja), kar ni v skladu s smislom delniške družbe.
Glede nadzornega sveta ugotavljam, da svojo vlogo opravlja bolje, vendar tako, da predsednik nadzornega sveta komunicira z upravo družbe, pridobiva tekoče podatke o poslovanju družbe, drugi člani pa so pretežno pasivni. Med člani in predsednikom in med člani in upravo je komunikacija minimalna. Predsednik ne vzpodbuja delovanja drugih članov, po drugi strani pa tudi ti ne kažejo interesa za več sodelovanja. Nenazadnje tak položaj predsedniku nadzornega sveta ustreza.
Uprava družbe opravlja svoje delo večinoma profesionalno, vendar lahko rečemo, da več komunicira z največjim delničarjem, torej na določen način prav tako podpira asimetrično informiranost. Tudi za ta odnos velja, da je zgrajen na moči in protimoči.

V sklepnem delu lahko potrdim hipotezo, da je dvotirni sistem upravljanja, zlasti organizacij v krizi, premalo učinkovit. To utemeljujem z naslednjimi trditvami:

- V dvotirnem sistemu upravljanja obstaja za slabega menedžerja še vedno veliko poti, ki jih lahko uporabi, da se kratkoročno izogne temu, da skupno z odgovornimi organi analizira ekonomski položaj organizacije in ugotovi razloge za slabo poslovanje ter da bi posledično oba organa (skupščina in nadzorni svet) skladno ukrepala.

- Menedžer, ko vodi družbo samostojno in brez omejitev, lahko stori dejanja, ki za družbo predstavljajo nepopravljivo škodo, oba najvišja organa pa to lahko ugotovita šele v nekaj mesecih ali celo letih (prekoračitev investicije, sklepanje raznih pogodb o opravljanju storitev ipd.).
- Nadzorni svet, zlasti če ima več kot pet članov, zelo rigidno reagira na slabo stanje organizacije, ker mehanizmi nadzora in odmaknjenost tega organa od vsakdanje problematike pogosto ne dajejo pravih in pravočasnih informacij o organizaciji.

Menim, da je za organizacije v krizi ustreznejši enotirni sistem upravljanja zaradi večje vključenosti neizvršnih direktorjev kot nadzornikov v organizacijo ter neposrednega in hitrejšega odzivanja skupščine delničar-jev.

7.2 Postavitev in testiranje hipoteze H2

Hipoteza H2
Večina članov nadzornega sveta, zlasti predstavnikov zaposlenih, ni neodvisna.

Utemeljitev: V slovenski poslovni praksi se je pokazalo, da so predstavniki v nadzornih svetih pretežno odvisni od uprav delniških družb, večjih in/ali večinskih delničarjev in svetov delavcev ter da le-ti vplivajo na njihovo delovanje v času mandata.

Hipotezo bom preverila z analizo delovanja članov nadzornega sveta v organizaciji Terme Dobrna v povezavi s kriteriji.

Prvi nadzorni svet: Dva zunanja člana v nadzornem svetu, ki sta bila predstavnika največjega posameznega delničarja, sta delovala dokaj neodvisno, vendar pasivno. Za dve tretjini članov predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu, za katere smo ugotovili, da pri njih obstaja potencialni konflikt interesov, zato predstavljajo določeno omejitev neodvisnosti nadzornega organa, lahko potrdimo, da so delovali v glavnem po predlogih uprave, torej so odvisnost tudi udejanjili. Ker so predstavniki zaposlenih imeli v nadzornem svetu večino, **lahko zaključimo, da nadzorni svet ni deloval neodvisno.**

Drugi nadzorni svet: Ponovno poglejmo sestavo nadzornega sveta glede na kriterije za neodvisnost članov, navedene pod točko 5.3. En zunanji član v nadzornem svetu, predstavnik največjega posameznega delničarja - župan, ima določeno omejitev glede neodvisnosti. Zanj ni mogoče nedvoumno ugotoviti, ali je v nadzornem svetu deloval neodvisno. Bil je preveč pasiven. Tudi za tri zunanje člane, predstavnike KAD-a, SOD-a in PID-a lahko predpostavimo, da predstavljajo nevarnost glede neodvisnosti (vsi trije so bili zaposleni pri večinskih delničarjih – zadnja alineja). Lahko pa zaključimo, da potencialne odvisnosti niso izrabljali za cilje delničarjev, ki so jih imenovali. Glede predstavnikov zaposlenih lahko trdimo, da so bili odvisni ter so tako tudi ravnali v nadzornem svetu. Ker so predstavniki

zaposlenih imeli v nadzornem svetu večino, **lahko zaključimo, da nadzorni svet v drugem mandatu ni deloval neodvisno.**

Tretji nadzorni svet: Ugotovili smo, da je glede kriterijev za neodvisnost stanje celo nekoliko slabše kot v drugem obdobju. Član, predstavnik največjega delničarja, je član uprave – alineja 4, torej potencialno odvisen, član, predstavnik drugega največjega delničarja, je član uprave – alineja 4, torej potencialno odvisen. Od zunanjih članov lahko predpostavimo, da je neodvisen le en član. Glede predstavnikov zaposlenih pa veljajo enake ugotovitve kot predhodno. V tem poglavju ne bi ponavljala ravnanj nadzornega sveta kot celote ali posameznih članov, ker so dovolj obširno opisana v poglavjih od 5.4 do 6.3. Sodim, da lahko glede njihovih ravnanj izpeljem sklep, da so večinoma ravnali po navodilih tistih, ki so jih imenovali v nadzorni svet. V nekaterih obdobjih so imeli več moči in vpliva predstavniki iz vrst zaposlenih – prvo in drugo obdobje, v tretjem pa je dalj časa na nadzorni svet in upravo vplival drugi največji delničar, nazadnje pa še največji delničar. Torej lahko zaključim, **da nadzorni svet tudi v tretjem mandatu večinoma ni deloval neodvisno.**

Seveda pa ta trditev vzpodbudi razmišljanje, kdo so sploh lahko člani nadzornega sveta, da bi izpolnjevali pogoje glede neodvisnosti v konkretni delniški družbi. Če se spoštuje Zakon o soupravljanju zaposlenih, nam ostanejo štirje zunanji člani, ki bi morali biti verjetno imenovani iz vrst dveh največjih delničarjev, s katerima pa ne bi bili povezani. V Sloveniji ne poznamo profesionalnih članov nadzornih svetov, ki bi bili za opravljanje svojega dela tudi primerno nagrajeni.

8 ZAKLJUČEK

Delo v nadzornih svetih slovenskih gospodarskih družb je bilo razlog, da sem se odločila za izbiro teme, ki je predmet te magistrske naloge. Glede na to, da je primer delovanja treh nadzornih svetov v izbrani gospodarski družbi v obdobju desetih let razmeroma reprezentativen, je morda zanimiv tudi za poslovno okolje, ki nima priložnosti, da se neposredno seznani z delovanjem naših nadzornih svetov.

Iz naloge lahko izluščimo nekatere sklepe, ki verjetno veljajo tudi za druge nadzorne svete. Poglejmo, kateri so:

- Problem formiranja drugega najbolj pomembnega organa delniške družbe, nadzornega sveta, je prisoten v številnih gospodarskih družbah. To je splošna ugotovitev, ker se v Sloveniji delničarji še ne zavedajo svoje vloge in ker obstaja precejšnja zmeda v hierarhiji posameznih interesnih skupin, ki so relevantne za delniško družbo. Sprašujemo se, kako oblikovati nadzorne svete, ki bodo s svojim delom koristili družbi, kakšna naj bo njihova velikost ter sestava članov, da bodo ustvarjeni pogoji za dobro delo.
- Problem je, kako vzpostaviti dobre mehanizme nadzora, posebej v gospodarskih družbah, ki so bile ustanovljene po Zakonu o lastninskem preoblikovanju podjetij. Najprej so tukaj močne uprave, ki niso zainteresirane za delitev moči med nadzornike. Distribucija vlog med upravo in nadzornim svetom bi sicer lahko bila takšna, da bi oba organa delovala na svojem področju, vendar pa je prepletanje v nekaterih zadevah nujno. Če je bila uprava več mandatov brez nadzora, lahko upravičeno sklepamo, da bo poskušala zmanjšati vlogo nadzornikov, sicer na legalne načine, pa vendarle. Paradoks je v tem, kako omogočiti obema telesoma, da ohranjata učinkovito vodstvo in nadzor, ne da bi se s tem zmanjševala pobuda in motivacija enega ali drugega (Demb, Neubaurer, 1994: 122).

- Problem je, kako motivirati člane nadzornega sveta, ko so že izbrani, kakšno naj bo sodelovanje med njimi, da bo nadzorni svet krepil svoj položaj kot vezni člen med delničarji in upravo, ter kako naj člani najdejo pravo mero in ravnovesje med interesi delničarjev ali drugih skupin, ki so vplivale na njihovo imenovanje v nadzorni svet in družbo. To ni vedno preprosto in jasno, saj so meje pogosto zabrisane. Nekateri teoretiki in praktiki se vedno pogosteje sprašujejo, ali naj bodo člani profesionalci.

V nalogi za številne probleme ne najdem rešitev. Morda bi dvotirni sistem deloval bolje, če bi dejansko vzpostavili hierarhične nivoje vseh treh organov družbe, vendar je to v specifičnih pogojih večkrat nemogoče ali je vsaj zelo oteženo. Rešitev, ki se nakazuje vidim v izboru ustreznejšega modela upravljanja, ki je bolj jasen in pregleden, to je enotirni sistem upravljanja.

Žal nimam dovolj znanja in izkušenj, da bi lahko oblikovala relevantno mnenje glede izpolnjevanja pogojev za to, da bi lahko bili člani nadzornih svetov neodvisni. V Sloveniji je omejeno število ljudi, ki lahko opravljajo funkcijo nadzora strokovno in neodvisno. Pa še ti so omejeni na največ pet nadzornih svetov. Kam bodo šle prihodnje smeri razvoja, mi ni znano. Dejstvo pa je, da bi se morale zadeve na tem področju v mnogih organizacijah bolje urediti.

9 VIRI IN LITERATURA

1. Adizes, Ichak (1989): **Kako riješiti krizu upravljanja**. Globus, Zagreb.
2. Adizes, Ichak (1991): **Obvladovanje sprememb**. Gospodarski vestnik, Ljubljana. 1996.
3. Adizes, Ichak, Možina Stane, Milivojević Zoran, Svetlik Ivan, Terpin Milan (1996): **Človeku prijazno in uspešno vodenje**. Panta Rhei – Sinteza d.o.o., Ljubljana.
4. Andolšek Mesner, Dana (1995): **Organizacijska kultura**, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
5. Arzenšek, Vlado (1972): **Vzroki, tipologija in oblike razreševanja individualnih sporov v industrijskih delovnih organizacijah**. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
6. Bohinc, Rado (1999): **Dolžnosti članov nadzornega sveta**, Manager julij – avgust 1999. GV Revije Ljubljana.
7. Bohinc, Rado (1999): **Odgovornost članov nadzornega sveta**. Slovenski inštitut za managament.
8. Bratina, Borut, Leonardo Peklar, Andrej Rus (2004): **Kaj je slabše od moči managementa. Nemoč!,** Članek v reviji Manager 4/2004. GV Revije, Ljubljana.
9. Černetič, Metod (1997): **Poglavja iz sociologije organizacij**, Moderna organizacija v okviru FOV Kranj, Kranj.
10. Demb, Ada; Neubauer, Franz Friedrich (1994): **Upravni odbor**, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
11. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj (2002): **Temelji organiziranja in odločanja**, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
12. Drucker, Peter (1973): Management – **Tasks, Responsibilities, Practies. Heinemann** London. Prevod Bernot M. Podjetništvo, naloge in odgovornost podjetniškega vodenja. GV Ljubljana 1990.
13. Drucker, Peter (1998): **O managementu**. Ljubljana, Gospodarski vestnik založba 2004.
14. Drucker, Peter (1999): **Managerski izzivi v 21. stoletju**. Gospodarski vestnik založba. 2001.
15. Dubrovski, Drago (2000): **Krizni management**, Visoka šola za management v Kopru, Koper.
16. **Finance**, Prvi slovenski poslovni dnevnik, več številk.
17. Gregorič, Aleksandra (2003): **Kdo odloča v evropskih korporacijah**, Članek v reviji Manager, maj 2003. GV Revije, Ljubljana.
18. Janževič, Uroš (2001): **Status in vloga agentov in principalov v slovenskih delniških družbah.** Magistrsko delo. FDV Ljubljana.
19. Kocbek, Marjan (2004): **Evropska delniška družba in njena vključitev v slovensko pravo družb** , Podjetje in delo 3-4/2004.
20. Kocbek, Marjan; Šime Ivanjko in Borut Bratina (1998). **Nadzorni sveti**. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
21. Kočevar, Marko; Marko Jaklič (1999): **Slovenski menedžerski izziv**, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
22. **Kodeks upravljanja javnih delniških družb** (2004): Ljubljanska borza, Združenje članov nadzornih svetov, Združenje Manager.
23. **Kriteriji za članstvo delo in plačilo nadzornih svetov** (2004): Združenje članov nadzornih svetov.
24. **Letna poročila družbe Terme Dobrna** za leta 1996, 1997,1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004.

25. Novak, Božidar s sodelavci (2000): **Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti**, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
26. Milač, Iztok (2004): **Enotirni in dvotirni sistem upravljanja v evropski delniški družbi**. Članek v Zborniku Corporate governance v Sloveniji. Pravna fakulteta Univerze v Ljubljani.
27. Peklar, Leonardo (2005): **Kam gre evropsko in ameriško upravljanje družb?** Uvodno predavanje na posvetu Corporate Governance, februar 2005.
28. Peklar, Leonardo (2005): **Podjetja bi prevzela enotirni sistem**. Članek v časopisu Finance. 25.1.2005.
29. Prašnikar, Janez1 (992): **Podjetje v krizi**, v Slovensko podjetje jutri, Ekonomska fakulteta, CISEF, Ljubljana.
30. Prijović, Irena (2005): **Dejavniki učinkovitosti nadzornih svetov.** Magistrsko delo. FDV Ljubljana.
31. Pumpin, Cuno in Jurgen Prange1(995): **Usmerjanje razvoja podjetja**, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
32. Rus, Andrej (2002): **Nadzorni sveti se delajo neumne.** Članek v časopisu Delo 30.11.2002. Ljubljana.
33. Rus, Veljko; Adam, Frane (1986): **Moč in nemoč samoupravljanja. Cankarjeva založba, Ljubljana.**
34. Rus, Veljko (1992): **Sociološki vidiki vodenja**, Ljubljana.
35. Rus, Veljko (1986): **Odločanje in moč**, FDV, Ljubljana.
36. Rus, Veljko (1996): **Stališča Slovencev do lastnine in privatizacije**. Teorija in praksa, FDV Ljubljana.
37. Sprenger Reinhard (1997): **Načelo samoodgovornosti**: Gospodarski vestnik Ljubljana.
38. Stern, Joel M., John S. Shiely, Irwin Ross (2003): **EVA kot izziv, Uvajanje sprememb, ki v organizacijo prinašajo dodano vrednost**, GV Založba, Ljubljana.
39. Tavčar, Mitja (1990): **Sistemski koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja.** Organizacija in kadri 23, št.5-6.
40. Uredba Sveta Evrope (ES) št. 2157/2001 z dne 8.10.2001 o statutu evropske (delniške) družbe ter 2001/86/ES o udeležbi delavcev v upravljanju.
41. Zakon o gospodarskih družbah. Ur. list RS 30/93.
42. Zakon o finančnem poslovanju podjetij. Ur. list 54/99.
43. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Ur. List 42/93.
44. Zapisniki sej nadzornih svetov družbe Terme Dobrna d.d. od leta 1995 do 2004.
45. Zbornik Corporate governance v Sloveniji (2004): Pravna fakulteta Univerze v Ljubljani.
46. Zbornik (1999): **Poprivatizacijsko obnašanje slovenskih podjetij**. Gospodarski vestnik Ljubljana.