

Fakulteta za družbene vede  
Univerza v Ljubljani

Irena Prijovič

**DEJAVNIKI UČINKOVITOSTI NADZORNIH SVETOV**

Magistrsko delo

Mentor: dr. Andrej Rus

Ljubljana, maj 2005

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>7</b>
1.1	TEMA MAGISTRSKEGA DELA .....	7
1.2	NAMEN MAGISTRSKEGA DELA .....	10
1.3	PODROČJA MAGISTRSKEGA DELA .....	11
1.4	METODE RAZISKOVANJA .....	12
<b>2</b>	<b>NADZORNI ORGANI V RAZLIČNIH SISTEMIH UPRAVLJANJA PODJETIJ</b> .....	<b>13</b>
2.1	DELNIČARSKI IN DELEŽNIŠKI MODEL UPRAVLJANJA .....	13
2.2	ZUNANJI IN NOTRANJI SISTEMI UPRAVLJANJA .....	13
2.3	TEORIJA AGENTOV .....	14
2.4	ENOTIRNI IN DVOTIRNI SISTEMI UPRAVLJANJA .....	15
2.5	PRIBLIŽEVANJE SISTEMOV UPRAVLJANJA.....	16
<b>3</b>	<b>PRIMARNI VIRI – ANKETNE RAZISKAVE</b> .....	<b>18</b>
3.1	ANKETNA RAZISKAVA O DELU IN NAGRAJEVANJU ČLANOV NADZORNIH SVETOV V SLOVENIJI..	18
3.2	ANKETNA RAZISKAVA O UPRAVLJANJU SLOVENSkih GOSPODARSKIH DRUŽB .....	20
3.3	ANKETNA RAZISKAVA O NAJPOMEMBNEJŠIH LASTNOSTIH ČLANOV NS IN UPRAV .....	21
3.4	ANKETNA RAZISKAVA O IZBORU ČLANOV NADZORNIH SVETOV IN VLOGI NADZORNIH SVETOV	22
3.5	ANKETNA RAZISKAVA O POMENU IZOBRAŽEVANJA IN CERTIFICIRANJA ZNANJ ČLANOV NADZORNIH SVETOV .....	23
<b>4</b>	<b>KRITERIJI ZA ČLANSTVO V NADZORNIH ORGANIH KOT DEJAVNIK UČINKOVITOSTI NADZORNIH ORGANOV</b> .....	<b>25</b>
4.1	POMEN KRITERIJEV ZA ČLANSTVO V NADZORNIH ORGANIH.....	25
4.2	ZAKONSKA DOLOČILA IN PRIPOROČILA KODEKSOV.....	29
4.3	STROKOVNA USPOSOBLJENOST.....	32
4.4	OSEBNOSTNE LASTNOSTI .....	36
4.5	NEODVISNOST .....	38
4.5.1	NEODVISNOST PREDSTAVNIKOV ZAPOSLENIH .....	45
4.5.2	NEODVISNOST PREDSEDNIKA UPRAVE OD PREDSEDNIKA NADZORNEGA SVETA.....	45
4.5.3	PREDSEDNIK ODBORA IN »LEADING DIRECTOR«.....	46
4.5.4	»INTERLOCKING«.....	47
4.5.5	FINANČNA NEODVISNOST .....	49

4.6	ČASOVNA RAZPOLOŽLJIVOST .....	50
4.6.1	ŠTEVILO IN DOLŽINA SEJ .....	51
4.6.2	ZAKONSKE OMEJITVE IN PODATKI O MAKSIMALNEM ŠTEVILU ČLANSTEV .....	52
4.7	SKLEP .....	54
<b>5</b>	<b>POSTOPEK IZBORA ČLANOV NADZORNIH ORGANOV KOT DEJAVNIK UČINKOVITOSTI NADZORNIH ORGANOV .....</b>	<b>56</b>
5.1	POMEN POSTOPKA IZBORA ČLANOV NADZORNIH ORGANOV .....	56
5.2	IZBOR PREDSTAVNIKOV DELNIČARJEV .....	58
5.2.1	ZAKONSKI POGOJI IN PRIPOROČILA KODEKSOV .....	58
5.2.2	UVELJAVLJENA PRAKSA IN TRENDI .....	59
5.2.2.1	Velika Britanija .....	59
5.2.2.2	ZDA .....	61
5.2.2.3	Slovenija .....	62
5.2.2.4	Primerjava prakse in trendov med državami .....	64
5.2.3	VLOGA KADROVSKE KOMISIJE ALI ODBORA ZA IMENOVANJE .....	65
5.2.3.1	Iskanje kandidatov preko specializiranih podjetij .....	67
5.2.3.2	Razširitev področja iskanja kandidatov .....	68
5.2.4	KRAJŠANJE SEZNAMA KANDIDATOV ZA ČLANSTVO V NADZORNEM ORGANU .....	70
5.3	IZBOR PREDSTAVNIKOV DELAVCEV .....	71
5.3.1	ZAKONSKA DOLOČILA IN PRIPOROČILA KODEKSOV .....	71
5.3.2	UVELJAVLJENA PRAKSA IN TRENDI V SLOVENIJI .....	73
5.4	INTERESNI KONFLIKT ČLANOV NADZORNIH ORGANOV .....	75
5.5	SPREJEM FUNKCIJE ČLANSTVA V NADZORNEM ODBORU .....	77
5.5.1	PREVERJANJE DRUŽBE .....	77
5.5.2	RAZLOGI ZA ZAVRNITEV IN SPREJEM FUNKCIJE ČLANSTVA V NADZORNEM ORGANU .....	79
5.5.3	PREVERJANJE MEDSEBOJNIH PRIČAKOVANJ MED DRUŽBO IN KANDIDATOM .....	82
5.5.3.1	Velika Britanija .....	83
5.5.3.2	Slovenija .....	85
5.5.4	DOGOVOR MED DRUŽBO IN KANDIDATOM OB IMENOVANJU .....	86
5.5.5	RAZKRITJE PODATKOV O KANDIDATIH NA SKUPŠČINI .....	87
5.6	SKLEP .....	90
<b>6</b>	<b>PROFESIONALNI RAZVOJ IN USPOSABLJANJE ČLANOV NADZORNIH ORGANOV KOT DEJAVNIK UČINKOVITOSTI NADZORNIH ORGANOV .....</b>	<b>92</b>
6.1	POMEN PROFESIONALNEGA RAZVOJA IN USPOSABLJANJA ČLANOV NADZORNIH ORGANOV ...	92
6.2	ZAKONSKA DOLOČILA IN PRIPOROČILA KODEKSOV .....	94
6.3	UVELJAVLJENA PRAKSA IN TRENDI – PRIMER VELIKE BRITANIJE, ZDA IN SLOVENIJE .....	97
6.4	OBLIKE IN VSEBINE USPOSABLJANJA ČLANOV NADZORNIH ORGANOV .....	101

6.4.1	VRSTE IN OBLIKE USPOSABLJANJ .....	102
6.4.2	VSEBINE USPOSABLJANJ .....	103
6.4.3	UVAJALNI PROGRAM ZA NOVO IMENOVANE ČLANE NADZORNIH ORGANOV .....	105
6.4.3.1	Priporočila za izvajanje uvajalnih programov .....	106
6.4.3.2	Izvedba uvajalnih programov – primer Velike Britanije in Slovenije .....	106
6.5	PROFESIONALNI RAZVOJ ČLANOV NADZORNIH ORGANOV .....	107
6.5.1	CERTIFIKATNI SISTEMI IN PROGRAMI .....	108
6.5.1.1	Velika Britanija: Institute of Directors (IOD) .....	109
6.5.1.2	Rusija: Russian Institute of Directors (RIOD) .....	110
6.5.1.3	Slovenija: Združenje članov nadzornih svetov (ZČNS) .....	111
6.6	FINANCIRANJE RAZVOJA IN USPOSABLJANJA NADZORNIH ORGANOV .....	113
6.7	SKLEP .....	114
<b>7</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>116</b>
<b>8</b>	<b>VIRI IN LITERATURA .....</b>	<b>119</b>
8.1	LITERATURA .....	119
8.2	RAZISKAVE .....	123
8.3	VIRI .....	124
<b>9</b>	<b>PRILOGE .....</b>	<b>126</b>
9.1	ANKETA O DELU IN NAGRAJEVANJU NADZORNIH SVETOV .....	126
9.2	ANKETA O UPRAVLJANJU SLOVENSКИH GOSPODARSKIH DRUŽB .....	129
9.3	TESTNI LIST - LASTNOSTI ČLANOV UPRAV IN NADZORNIH SVETOV .....	137
9.4	ANKETA O IZBORU ČLANOV NADZORNIH SVETOV IN VLOGI NADZORNEGA SVETA .....	140
9.5	ANKETA O POMENU IZOBRAŽEVANJA IN CERTIFICIRANJA ZNANJ ČLANOV NADZORNIH SVETOV .....	142

## KAZALO TABEL

Tabela št. 1	Najpomembnejše merilo oz. lastnost člana NS.....	27
Tabela št. 2	Najpomembnejše lastnosti članov nadzornih svetov po presoji prejemnikov listin A in B.....	28
Tabela št. 3	Stopnja izobrazbe članov nadzornih svetov in predstavnikov delavcev v nadzornih svetih v Sloveniji .....	35
Tabela št. 4	Povezava posameznih članov nadzornih svetov z družbo.....	44
Tabela št. 5	Delež članov nadzornih svetov, ki so hkrati člani uprav v drugih družbah v Sloveniji.....	48
Tabela št. 6	Podatki o načinu izbora neizvršnih direktorjev v Veliki Britaniji v delniških družbah, ki kotirajo na borzi .....	60
Tabela št. 7	Podatki o načinu izbora neizvršnih direktorjev v ZDA v delniških družbah, kicotirajo na borzi ..	62
Tabela št. 8	Podatki o načinu izbora članov nadzornih svetov v Sloveniji .....	63
Tabela št. 9	Načini kadrovanja predstavnikov delavcev v NS po poslovnih sveta delavcev .....	73
Tabela št. 10	Načini kadrovanja predstavnikov delavcev v nadzorne svete .....	74
Tabela št. 11	Razlogi za zavrnitev članstva v nadzornem organu v ZDA.....	79
Tabela št. 12	Razlogi za sprejem funkcije članstva v nadzornem organu v ZDA .....	80
Tabela št. 13	Razlogi za sprejem funkcije članstva v nadzornem svetu v Sloveniji.....	81
Tabela št. 14	Najpomembnejši prispevek neizvršnih direktorjev v Veliki Britaniji .....	84
Tabela št. 15	Pričakovanja uprave od nadzornega sveta.....	85
Tabela št. 16	Pričakovanja nadzornega sveta od družbe in uprave .....	86
Tabela št. 17	Razkritje podatkov o kandidatih za predstavnike delničarjev na skupščini .....	89
Tabela št. 18	Mnenje neizvršnih direktorjev v ZDA glede potrebnih načinov izobraževanja .....	98
Tabela št. 19	Usposabljanje predstavnikov delavcev v nadzornih svetih v Sloveniji .....	100

## KAZALO GRAFOV

Graf št. 1	Primerjava načinov iskanja članov nadzornih organov po državah.....	64
Graf št. 2	Izobraževanje neizvršnih direktorjev oz. članov nadzornih svetov po državah .....	97
Graf št. 3	Uvedba izobraževanje članov nadzornih svetov v Sloveniji kot ukrep .....	99
	za izboljšanje učinkovitosti nadzornih svetov po kriteriju velikosti družb.....	99
Graf št. 4	Uvedba izobraževanje članov nadzornih svetov v Sloveniji kot ukrep .....	100
	za izboljšanje učinkovitosti nadzornih svetov po kriteriju javnosti družb .....	100

# 1 UVOD

## 1.1 *TEMA MAGISTRSKEGA DELA*

V sodobnih javnih delniških družbah je izrednega pomena postavitve sistema upravljanja družb, ki lastnikom kapitala omogoča, da si zagotovijo donos na investirani kapital tako, da pripravijo upravo do tega, da ustvarja dobiček (Shleifer, Vishny, 1997: 737). Ker sta financiranje in upravljanje ali, drugače povedano, lastništvo in nadzor<sup>1</sup> ločena, se poleg lastnikov in uprave pojavi še nadzorni organ<sup>2</sup>. Nanj lastniki prenesejo nadzor nad upravo in poslovanjem družbe, saj ne pričakujejo, da bo uprava z njihovim kapitalom ravnala enako, kot bi sami. Nadzorni sveti tako predstavljajo most med lastniki in upravo (Groznik, Valentinčič, 2003).

Če nadzorni organ deluje učinkovito, zbližuje interese lastnikov in uprave ter deluje v dobro družbe. Da bi bile družbe uspešne, lastniki pa prejeli donos na kapital, je torej potrebno izvajanje učinkovitega nadzora. Z namenom doseganja učinkovitega dela nadzornih organov so poleg zakonodajnih podlag nastala še mnoga priporočila oz. standardi dobre prakse (različni nacionalni in nadnacionalni kodeksi upravljanja podjetij, kriteriji). Kljub temu, da so mnogi nadzorni organi temu sledili, družbe pa upoštevale določbe kodeksov upravljanja podjetij, so se in se še dogajajo stečaji podjetij in etični škandali. Čeprav v okviru zakonodaje in kodeksov obstajajo mnogi mehanizmi tako imenovanega »discipliniranja« uprav in tudi nadzornih organov, so bili sodobni sistemi upravljanja podjetij v nekaterih družbah izrabljeni v škodo delničarjev in drugih deležnikov podjetja. Ali je možno, da nadzorni organi tega niso opazili, med tem pa igrali po pravilih? Kako to, da so bili nadzorni organi teh družb neučinkoviti? Eden od možnih odgovorov bi lahko bil, da so procesi upravljanja navzven potekali pravilno, nadzor pa je zatajil, ker so ga izvajali odvisni, nestrokovni in neetični posamezniki brez osebne integritete.

---

<sup>1</sup> Agency Problem – več o tem v poglavju 2.5.3.

<sup>2</sup> V magistrskem delu so pod izrazom nadzorni organi mišljeni tako nadzorni sveti v dvotirnem kot neizvršni direktorji odbora direktorjev v enotirnem sistemu upravljanja.

Za družbo je pomembno, da uprava deluje tako, da ustvarja dobiček in s tem donos za lastnike in ker je nadzorni organ tisti, ki upravo imenuje, razrešuje, nagrajuje (motivira), nadzoruje in se z njo posvetuje, je v sistemu upravljanja izredno pomembno kdo in kakšni so nadzorniki. To pa je povezano s tem, kako so le-ti izbrani in imenovani na funkcijo, z načinom kadrovanja nadzornikov. Vse pomembnejša vloga članov nadzornih organov pri upravljanju družb in primeri neučinkovitega nadzora v praksi, oboje nujno preusmerja pozornost z vsebine dela na sam izbor in kvaliteto kandidatov (kadrovanje) članov nadzornih organov.

Temu pritrjujeta tudi Carter in Lorsch, ko navajata, da je strateško preoblikovanje odborov direktorjev mogoče le tako, da ga spremenimo v samem jedru, pri kadrovanju, in s tem spremenimo delovanje članov nadzornih organov v prihodnosti (Carter, Lorsch, 2003). Lorsch in Carter torej rešujeta problem neučinkovitosti nadzornih odborov na samem začetku.

Poleg reševanja problema neučinkovitosti nadzornih organov v samem jedru, pri izboru kandidatov oz. načinu kadrovanja, je pomemben dejavnik za izboljšanje učinkovitosti nadzornih organov tudi profesionalni razvoj in usposabljanje članov nadzornih organov<sup>3</sup>. To zagotavlja doseganje visokih standardov znanj in veščin članov nadzornih odborov, ki morajo ustrezati vsebinam njihovega dela in njihovi vlogi v sistemu upravljanja podjetij.

Dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost nadzornih organov, lahko glede na zakonske pristojnosti, obveznosti in pravice razdelimo na tiste, ki se nanašajo na:

1. izbor kandidatov in postopke kadrovanja - formalni in neformalni postopki; kriteriji za članstvo v nadzornem organu; neodvisnost in konflikt interesov; postopek izbora članov nadzornih svetov, ki so predstavniki zaposlenih; motivacija za sprejem kandidature; postopek imenovanja članov nadzornih organov in predstavitev kandidatov na skupščini;
2. izvajanje nadzorne funkcije in nagrajevanje uprave - poročanje upravi izven rednih sej, sodelovanje z revizorjem in delovanje revizijskega odbora, sistem notranjega nadzora, določitev obsega in vrst informacij, oblikovanje komisij nadzornega organa, sistem

---

<sup>3</sup> Lahko rečemo, da gre v tem primeru za korekcijo »inputa«.



- obvladovanja in upravljanja s tveganji; modeli spremljanja uspešnosti uprave in način nagrajevanja posameznih članov uprave;
3. odnos do delničarjev - predstavitev kandidatov na skupščini, poročilo o delu, razkritje podatkov o sistemu in višini nagrajevanja članov nadzornih organov in uprav;
  4. nagrajevanje članov nadzornih organov - vrste prejemkov, sistem in višina nagrajevanja, prispevek posameznika, vrednotenje dela in
  5. usposabljanje in profesionalni razvoj članov nadzornih organov – uvajanje novih članov; vloga predsednika pri izobraževanju nadzornega organa; financiranje izobraževanja.

Prvi sklop dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost nadzornih organov, je po mojem mnenju tisti, ki je v sedanjem času v Sloveniji izrednega pomena, da se sploh lahko zgodi ustrezen premik oz. razvoj na področju ostalih sklopov. V tistih nadzornih svetih, kjer bo izbor nadzornega sveta kontrolirala uprava ali država, bodo člani nadzornih svetov manj neodvisni in bodo redkeje posegali po ustreznih mehanizmih nadzora ter imenovanja in nagrajevanja uprav. Tam, kjer bo izbor kandidatov za člane nadzornih organov in njegovih komisij temeljil na strokovnosti, neodvisnosti in integriteti članov nadzornih svetov ter bo struktura nadzornih svetov rezultat preišljene sestave in ne delegatskega kadrovanja, člani nadzornih svetov pa pripravljeni na dodatno usposabljanje in zavezani k profesionalnem razvoju, bodo le-ti bolj učinkoviti.

Poudarjam pa, da reševanje problemov učinkovitosti nadzornih organov vedno pomeni upoštevanje dejavnikov iz vseh sklopov hkrati. Dolžnost vsakega posameznega nadzornega organa je, da v postopku (samo)ocenjevanja svojega dela ugotovi, katero področje delovanja nadzornega organe je zanj kritično. Le definiranje pomanjkljivosti in zavedanje o dejavnikih, ki na učinkovitost vplivajo, nista dovolj za izboljšanje učinkovitosti nadzornih organov. Potrebno je sprejeti določene ukrepe in nenehno spremljati njihovo uresničevanje, se neprestano prilagajati novo nastalim razmeram tako v nadzornem svetu, upravi, lastništvu kot gospodarstvu v celoti. Pa vendar niti ta proces ni mogoč, če v nadzornem organu niso kompetentni nadzorniki, ki so bili izbrani na ustrezen način.

Kadar bodo v nadzorne svete v večji meri imenovani neodvisni strokovnjaki in bodo za svoje delo prejeli primerno plačilo, bo možna tudi profesionalizacija opravljanja nadzorne funkcije. Da pa bi

bilo to mogoče, morajo biti v državi že visoko razviti standardi korporacijskega upravljanja, razvit kapitalski trg, stabilne politične strukture in zaključeno lastninjene družb.

## **1.2 NAMEN MAGISTRSKEGA DELA**

V magistrskem delu sem se osredotočila le na del dejavnikov učinkovitosti nadzornih organov iz prvega in zadnjega sklopa prejšnjega poglavja, ki se nanašajo na kriterije za članstvo, izbor in usposabljanje članov nadzornih organov.

V okviru teme magistrskega dela sem želela potrditi ali ovreči hipotezo, da kriteriji za članstvo in postopek izbora kandidatov vplivajo na učinkovitost nadzornih organov. Moja osnovna hipoteza je, da to kdo (kakšni kandidati) in na kakšen način (postopek izbora) izbrani vstopa v proces opravljanja funkcije članstva v nadzornem organu, vpliva na učinkovitost nadzornega organa. Če na kadrovanje članov nadzornih organov vpliva uprava, bodo kandidati verjetno odvisni od uprave in ne bodo zadostili kriterijem neodvisnosti. Kako natančna je definicija neodvisnosti, je odvisno od lastništva družb (diverzificirano ali koncentrirano). V državah, kjer je razpršenost lastništva visoka, je neodvisnost članov organov od delničarjev manj zanimiva, v ospredju je neodvisnost od uprave. In obratno: v državah, kjer je lastništvo bolj koncentrirano, je večja pozornost namenjena zagotavljanju neodvisnosti nadzornikov od velikih ali večinskih delničarjev, kot pa neodvisnosti od uprave.

Slovenija predstavlja majhen gospodarski prostor, zato je zahtevo po ekonomski, osebni ali kakšni drugačni nepovezanosti z družbo ali upravo težje doseči. Za Slovenijo je problem neodvisnost članov nadzornih svetov od večinskih delničarjev, saj je več kot polovica družb že del koncernov in preko skladov še vedno v precejšnji državni lasti. Če država kot pretežni lastnik izbira kandidate za člane nadzornih svetov, bodo le-ti žal izbrani prednostno na osnovi kriterija pripadnosti politični stranki in šele zatem strokovnosti. Zato je pomembno, da se sproti ustvarja ustrezna ponudba kvalificiranega kadra za članstvo v nadzornih organih<sup>4</sup>. Njihov nadaljnji profesionalni razvoj in

---

<sup>4</sup> Več o tem v poglavju 5.2.3.2.

usposabljanje prispeva k strateškemu preoblikovanju nadzornih organov, s tem pa se povečuje njihova učinkovitost. Slednje predstavlja nadaljevanje osnovne hipoteze magistrskega dela.

V magistrskem delu bom preverjala svojo trditev in poskusila dokazati vpliv teh dejavnikov - kriterijev za članstvo, postopka izbora ter usposabljanja in profesionalnega razvoja članov nadzornega organa - na učinkovitost nadzornih organov. Pri tem same učinkovitosti ne bom merila, ampak bom s predstavitvijo in primerjavo različnih zakonskih, priporočilnih podlag in uveljavljene prakse ter trendov, ki temeljijo na primernih in sekundarnih analizah, oblikovala sklepe.

### **1.3 *PODROČJA MAGISTRSKEGA DELA***

Uvodoma bom predstavila vlogo nadzornih organov v različnih sistemih upravljanja, kar je pomembno za boljše razumevanje magistrskega dela in predstavlja teoretični del magistrskega dela.

Osrednja področja mojega magistrskega dela so:

1. Kriteriji za članstvo v nadzornih organih
2. Postopek izbora za imenovanje članov nadzornih organov
3. Profesionalni razvoj in usposabljanje članov nadzornih organov

Prikazala bom, kako vsako izmed teh področij obravnava zakonodaja ter kodeksi upravljanja podjetij in preko raziskav in drugih podatkov pokazala, kakšno je dejansko stanje na teh področjih. Na koncu bom poiskala odgovore o vplivu teh dejavnikov na učinkovitost nadzornih organov in s tem na sistem upravljanja, ki družbam omogoča uspešno poslovanje, ter predstavila svoj pogled na smeri razvoja v Sloveniji. Področje magistrskega dela zajema trenutne zakonske podlage in dosednji razvoj sistemov upravljanja ter tako zajema sodoben časovni vidik. Zakonske in priporočilne podlage obsegajo poleg Slovenije in Evrope tudi ZDA. V poglavjih, ki se nanašajo na uveljavljeno prakso, sem bila določnejša. Obdelala sem Slovenijo, Veliko Britanijo, ZDA, v

nekaterih primerih pa sem vključila še Rusijo<sup>5</sup>. Velika Britanija se kot država po kazalcih upravljanja podjetij (Davis Global Advisors, 2002) že nekaj let nahaja v svetovnem vrhu in predstavlja državo vzornico za sodobne trende na tem področju. ZDA ji sledijo z drugim mestom na tej lestvici. ZDA so zanimive tudi zaradi velikih pretresov in sprememb na področju upravljanja v zadnjih letih in kot protipol evropskemu sistemu upravljanja podjetij. Rusijo sem izbrala zaradi dostopnosti podatkov, ki so za nekatera področja še podrobnejši kot v Veliki Britaniji in ZDA. Čeprav ravno primerjanje z njima predstavlja relevantnost primerjav, pa je zaradi vključitve Rusije po mojem mnenju vrednost primerjave večja. Kljub temu, da so sistemi upravljanja v teh državah enotirni, so za Slovenijo zanimivi, saj se sistemi upravljanja približujejo in globalizirajo. Seveda pa je pri iskanju učinkovitosti slovenskih nadzornih svetov potrebno upoštevati specifično lastniško strukturo slovenskih podjetij in razvitost slovenskega trga vrednostnih papirjev.

#### **1.4 METODE RAZISKOVANJA**

Postavljeno osrednjo hipotezo bom preverjala teoretično in empirično. Teoretično dokazovanje bo potekalo na podlagi spoznanj tujih in domačih avtorjev, ki so se ukvarjali s problematiko delovanja nadzornih organov in upravljanja podjetij. Pri pisanju magistrskega dela bom uporabljala predvsem analizo s primerjalno metodo, pri čemer bom skušala s pomočjo mednarodnih primerjav pravnega okolja in praks priti do sklepov o kriterijih za članstvo, izboru in usposabljanju kot dejavnikov učinkovitosti nadzornih organov. Teoretični del bom podprla z empiričnim delom, ki izhaja iz domačih in tujih raziskav (sekundarne analize empiričnih podatkov) ter rezultatov lastnih anketnih raziskav (primarne analize empiričnih podatkov – v literaturi navedene ankete Združenja članov nadzornih svetov<sup>6</sup>). Anketne raziskave ZČNS so primarne metode dela, s pomočjo katerih sem zbrala podatke o delovanju članov nadzornih svetov v Sloveniji.

---

<sup>5</sup> Podatki, ki so bili na voljo v Veliki Britaniji, ZDA in Rusiji, se nanašajo na družbe v borzni kotaciji, medtem ko so bili podatki v Sloveniji dostopni za vse delniške družbe in še posebej za predstavnike zaposlenih v nadzornem svetu.

<sup>6</sup> Več o tem v 3. poglavju.

## **2 NADZORNI ORGANI V RAZLIČNIH SISTEMIH UPRAVLJANJA PODJETIJ**

Sistemi upravljanja podjetij se v posameznih državah razlikujejo glede na pomen, ki ga podjetja pripisujejo posameznim interesnim skupinam v podjetju, glede na razvitost trga kapitala in koncentracijo lastništva, glede na pravni sistem in druge dejavnike (moralne norme, tradicija, kultura, itd.) (Gregorič, 2003: 57).

### **2.1 DELNIČARSKI IN DELEŽNIŠKI MODEL UPRAVLJANJA**

Upravljanje podjetij se pogosto opredeljuje kot področje, ki se ukvarja s strukturo in delovanjem odborov direktorjev ali pravicami in prednostmi delničarjev v procesu odločanja. Anglosaški sistem upravljanja poudarja pomen delovanja odbora direktorjev v interesu delničarjev, kar je logična posledica drugačnega pomena trga vrednostnih papirjev (Peklar, 2003: 21). V evropskem kontinentalnem sistemu upravljanja podjetij se uporablja izraz »ravljanje v interesu družbe«, kar je razumeti kot interes ekonomske celote, katere namen je doseganje lastnih ciljev, ki se ločujejo od ciljev vseh njenih deležnikov, kot so zaposleni, dobavitelji, kupci, posojilodajalci, družbeno okolje (ekološko in regionalno)<sup>7</sup>. Slovenija je po svojem modelu upravljanja bližje deležniškemu modelu.

### **2.2 ZUNANJI IN NOTRANJI SISTEMI UPRAVLJANJA**

V teoriji sta se glede na koncentracijo lastništva uveljavila dva sistema razlikovanja upravljanja podjetij: notranji (kontinentalna Evropa) in zunanji (Velika Britanija in ZDA – anglosaški model). Gre za razlikovanje v stopnji koncentracije lastništva in s tem glasovalnih pravic. V državah zunanjega sistema je lastništvo razpršeno (največji delničar ima v povprečju le okoli 10 %), trg kapitala pa aktiven in visoko razvit. V državah notranjega sistema pa so kapitalski trgi slabo razviti in majhni (pretežno bančno financiranje podjetij), koncentracija lastništva pa visoka. Ekonomska in finančna literatura razlikujeta dva osnovna modela korporacijske kontrole in upravljanja, prvi sistem bi lahko poimenovali »widely held model«, drugi pa »block holder model (Becht, 2003: 3).

---

<sup>7</sup> Deležniški model upravljanja podjetij

V Evropi je zato bolj v ospredju vprašanje zaščite malih delničarjev pred večinskimi delničarji kot pa vprašanjem discipliniranja managementa, kar je značilno za ZDA in VB. Večina tranzicijskih držav Evrope se za razliko od držav celinske Evrope, ki so vse bližje zunanjemu modelu, približuje notranjemu modelu upravljanja z večinskimi delničarji. Slednje velja tudi za Slovenijo.

### **2.3 TEORIJA AGENTOV**

Upravljanje podjetij v državah zunanjega sistema in torej razpršenega lastništva se ukvarja s problemom agentov<sup>8</sup>. Teorija agentov je nastala z ločitvijo upravljalke funkcije od financiranja družbe, nastalo pa je osnovno vprašanje, kako investitorjem zagotoviti donos na njihov vloženi kapital (Shleifer, Vishny, 1997: 773). Ločitev kapitala od lastništva je povzročila nastanek trga kapitala, kar ni mogoče, dokler sta lastniška in upravljalna funkcija združeni.

Druga posledica te ločitve je nastanek profesionalnega managementa. Teorija agentov se ukvarja s težavami investitorjev, da managerji, njihov kapital ne zapravijo na nepravih in nezanimivih projektih. Zato je potreben nadzor nad managementom, kar je osrednja tema te teorije. Učinkovit nadzorni mehanizem naj bi zagotavljal, da bo management delal v interesu investitorjev (delničarjev), management pa svojega položaja ne bo zlorabil za osebno korist. Učinkovit nadzor nad managementom zagotavljajo trg managerjev, trg vrednostnih papirjev in trg prevzemov, vse tri pa zaradi njihove nepopolnosti dopolnjuje nadzor, ki ga izvajajo člani nadzornih svetov oziroma neizvršni direktorji. Rešitev problema agentov pa ni v združitvi lastniške in upravljalke funkcije, ampak v zagotavljanju enakopravnosti delničarjev in izvajanju učinkovitega nadzora nad managementom (Rus, 2003: 12).

---

<sup>8</sup> Agency Theory

## **2.4 ENOTIRNI IN DVOTIRNI SISTEMI UPRAVLJANJA**

Sistemi upravljanja se glede na pravni red in oblikovanje organov delniške družbe delijo na enotirne in dvotirne sisteme upravljanja. Pomembna razlika med njima je v tem, ali se med delničarji kot lastniki ter upravo kot poslovnim organom oblikuje še vmesni organ (nadzorni svet), ki prevzema funkcijo delničarjev kot lastnikov pri imenovanju, kontroli in odpoklicu uprave (Kocbek idr., 1998: 31). Dvotirni sistem se je uveljavil predvsem v nemškem pravu<sup>9</sup> in nekaterih skandinavskih državah, enotirni sistem pa predvsem v anglosaškem sistemu, a je tudi osnova za strukturiranje organov delniške družbe v romanskih in drugih evropskih državah.

V državah z enotirnim sistemom upravljanja je organ vodenja en sam – odbor direktorjev. Ta ima izvorno pristojnost vodenja in upravljanja družbe, to pristojnost pa prenese (delegira) na management, ki ga imenuje. Management nato v resnici vodi družbo in jo upravlja, odbor direktorjev pa ga pri tem nadzira (Bajuk idr., 2003: 15). Odbor direktorjev je sestavljen iz neizvršnih (neodvisnih, zunanjih) direktorjev in izvršnih (notranjih) direktorjev. Neizvršni direktorji zagotavljajo neodvisen nadzor za družbo ali delničarje in nimajo poslovodne funkcije. Izvršni direktorji pa imajo poslovodno funkcijo, sodelujejo pri soodločanju in zagotavljajo vse potrebne informacije o poslovanju, vodenju in ciljih družbe ter konkretnih odločitvah in njihovih namenih.

Dvotirni sistem upravljanja družb je sistem, ki postavlja na čelo družbe dva ločena organa – upravo in nadzorni svet. Uprava družbo vodi, nadzorni svet pa upravo pri tem vodenju nadzira. Uprava ima po samem zakonu dolžnost in pravico voditi družbo in nadzorni svet te pravice ne prenese nanjo, kot je to v enotirnem sistemu, zato se v vodenje družbe tudi manj vmešava. Osnovna razlika med obema je, da je z zakonom prepovedano, da bi bili v nadzornem svetu menedžerji ali člani poslovodstva družbe. Nadzorni organ je torej osebno ločen od uprave, kar povečuje njegovo neodvisnost, po drugi strani pa zmanjšuje njegovo obveščenost o zadevah družbe. Nadzorni svet nadzoruje ter vrednoti poslovanje družbe in delo menedžmenta, imenuje in razrešuje menedžment, ter ima v različnih sistemih še nekatere pristojnosti.

---

<sup>9</sup> Po vzoru nemškega pa je dvotirni sistem upravljanja tudi v Sloveniji.

V nadzornih svetih so pogosto predstavniki delničarjev in predstavniki delavcev, kar je posledica dejstva, da sam sistem vladanja priznava legitimne interese tudi deležnikom, ki niso delničarji. Tak sistem so vpeljali v Nemčiji in smo ga prevzeli tudi pri nas. Pomembno je, da vsi člani nadzornega sveta delujejo v interesu družbe<sup>10</sup> (Bajuk idr., 2003: 16,17).

Dvotimi sistem nadzora je sistem nadzora v duhu kontinentalnega sistema upravljanja gospodarskih družb. Omogoča neodvisen nadzor, vendar ga nikakor ne zagotavlja sam po sebi. Nadzorniki so seveda dosti bolj neodvisni kot v enotimnem sistemu, vendar so pogosto slabše obveščeni o zadevah družbe. Dejstvo je, da so nekateri nadzorni sveti manj učinkoviti pri svojem nadziranju kot nekateri odbori direktorjev. Na koncu je uspešnost in učinkovitost nadzora odvisna od moralne integritete, načelnosti in – nenazadnje - sposobnosti ljudi, ki sedijo v nadzornem organu in v upravi.

## **2.5 PRIBLIŽEVANJE SISTEMOV UPRAVLJANJA**

Ne glede na različna pravna določila kažejo sodobni trendi upravljanja podjetij na približevanje obeh sistemov v praksi in v neformalnih predpisih, kot je npr. kodeks upravljanja podjetij. Takšno funkcionalno približevanje je pomembno, saj je formalno približevanje pogosto omejeno s političnimi, kulturnimi in institucionalnimi dejavniki. Tako so kodeksi bolj učinkovito sredstvo uvajanja sprememb kot pravna določila sama<sup>11</sup>. Kodeksi upravljanja podjetij so pravno neobvezujoča načela, standardi in priporočena praksa za učinkovitejše upravljanje podjetij. Izdajatelji so po posameznih državah različni (vladne komisije, borze vrednostnih papirjev, poslovna in akademska združenja, združenja investitorjev in med njimi kombinirana telesa), nekaj

---

<sup>10</sup> Predstavniki delavcev ne delujejo v interesu zaposlenih in predstavniki delničarjev ne delujejo v interesu lastnikov. Po samem zakonu (nemškem in slovenskem) so namreč popolnoma izenačeni in oboji morajo vedno delovati v interesu družbe kot celote in ne kake interesne skupine.

<sup>11</sup> V magistrskem delu bom kot eno od metod raziskovanja uporabila primerjavo določil različnih kodeksov, ki se nanašajo na lastnosti in kriterije za članstvo v nadzornih organih, postopke izbora in usposabljanje članov nadzornih organov.



jih je celo sprejetih na naddržavni ravni (npr. OECD Principles). V mnogih državah obstaja več kodeksov upravljanja podjetij, ki so ponekod posebej usmerjeni na posamezna področja upravljanja podjetij. Tako so v kodeksih upravljanja podjetij, ki se hitreje spreminjajo in sledijo praksi, natančneje zapisana pravila igre oziroma dobra praksa delovanja organov družbe, med njimi tudi nadzornega sveta ter njegovih razmerij z drugimi organi družbe.

### **3 PRIMARNI VIRI – ANKETNE RAZISKAVE**

V magistrskem delu sem uporabila anketne raziskave Združenja članov nadzornih svetov (ZČNS), ki predstavljajo primarne vire magistrskega dela.

Anketne vprašalnike je razposlalo ZČNS. Prejemniki anketnega vprašalnika so dobili natisnjen izvod vprašalnika s priloženim pojasnilom o namenu anketne raziskave. V samem pojasnilu je bilo dano zagotovilo o anonimnosti odgovorov ter javni objavi rezultatov anketne raziskave. Naslovniki so bili pozvani, naj izpolnjen anketni vprašalnik vrnejo po pošti, elektronski pošti ali telefaksu na naslov izvajalca anketne raziskave v določenem roku. Izvajalec anketne raziskave je vrnjene anketne vprašalnike sproti vpisoval v pripravljene obrazce v elektronski obliki. Kasneje so bili podatki obdelani po posameznih vprašanjih in objavljeni na spletnih straneh ZČNS<sup>12</sup>. Edina izjema je anketna raziskava ZČNS-2003b, kjer so posamezniki izpolnjen anketni vprašalnik oddali v okviru kandidacijskega postopka za pridobitev listine A in B, prav tako na naslov ZČNS. Rezultati pa so bili predstavljeni Programskemu svetu ZČNS in niso bili objavljeni na spletnih straneh ZČNS.

#### **3.1 ANKETNA RAZISKAVA O DELU IN NAGRAJEVANJU ČLANOV NADZORNIH SVETOV V SLOVENIJI**

Anketna raziskava ZČNS-2002, je potekala od 5. 8. do 23. 8. 2002. Populacijo anketne raziskave ZČNS-2002, predstavljajo slovenske gospodarske delniške družbe, katerih nadzorni sveti kot organ nadzora pa se razlikujejo po mnogih kriterijih (javnost, velikost, internacionalizacija, ipd.) Ne glede na te razlike pa je njihov organizacijski ali statusno pravni vidik relativno poenoten, kar velja tudi za pravice in obveznosti nadzornih svetov.

---

<sup>12</sup> <http://www.zdruzenje-ns.si/>

V vzorec ankete ZČNS-2002 so bile vključene vse delniške družbe, za katere je bilo mogoče pridobiti podatke za pošiljanje in distribucijo anketnega vprašalnika. Dostopnost podatkov je bila edini element, ki je zmanjševal obseg samega vzorca, kar pomeni, da drugi izključujoči elementi ali lastnosti pri določanju vzorca niso bili uporabljeni. Vzorec je predstavljalo 1.200 delniških družb, anketna populacija pa je bila določena s podatki iz Poslovnega imenika Republike Slovenije.

Vsebina anketnega vprašalnika<sup>13</sup> je bila razdeljena v tri sklope:

- O družbi – velikost, borzna kotacija, število članov uprave, neto dobiček (izguba) družbe, odstotek dobička za dividende;
- Nadzorni svet – struktura po spolu, izobrazbi, predstavniki kapitala in zaposlenih, člani uprav drugih družb; število in povprečna dolžina sej; sekretar nadzornega sveta in zapisnikar sej; pošiljanje gradiva za seje nadzornega sveta; prisotnost revizorja na sejah nadzornega sveta, seznanitev s pismom poslovodstvu; oblikovanje komisij;
- Nagrajevanje članov nadzornih svetov – višina neto sejnine, udeležba na dobičku za upravo in nadzorni svet, udeležba na dobičku v delnicah.

Izvajalec anketne raziskave je prejel za anketno raziskavo ZČNS-2002 244 popolnih izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 20,3-odstotni odziv izbranega vzorca. Odziv je bil ocenjen kot dober, saj je bila to prva večja raziskava o delovanju nadzornih svetov v Sloveniji.

Kot možno omejitev popolnosti zajetega vzorca, ki bi lahko vplivala na vsebino zbranih odgovorov na anketna vprašanja, lahko štejemo nosilce odgovorov. Ker je bila anketa naslovljena na družbe in je uprava pristojna za predstavljanje družbe navzven, je bila formalni nosilec odgovorov na anketna vprašanja uprava. Neformalno pa je bilo zaradi kompleksnosti anketnih vprašanj<sup>14</sup> nosilcev več, kar je potrebno upoštevati. Kot omejitev je potrebno upoštevati tudi različno prakso transparentnosti med anketiranimi družbami. Institut transparentnosti je med javnimi družbami<sup>15</sup> bolj priznan kot pa med nejavnimi delniškimi družbami, zato so lahko med posameznimi

---

<sup>13</sup> Glej prilogo 9.1.

<sup>14</sup> Največjo omejitev za vsebino vprašalnika je predstavljal njegov obseg, ki je bil v primeru konkretnega vprašalnika omejen na 33 vprašanj.

<sup>15</sup> Družbe, katerih vrednostni papirji kotirajo na organiziranem trgu.

pridobljenimi odgovori na anketna vprašanja kvalitativne razlike. Menim pa, da omenjene možne omejitve niso bistveno vplivale na kvaliteto zbranih podatkov.

Na podlagi pridobljenih odgovorov iz anketne raziskave ZČNS-2002 so bile družbe razdeljene po dveh kriterijih: velikosti in javnosti. Razdelitev gospodarskih družb med male, srednje in velike je običajna in jo opredeljujejo velikost kapitala družbe, njenih prihodkov in števila zaposlenih. Različni zakoni predpisujejo več obveznosti velikim družbam<sup>16</sup> in manj manjšim. Anketna raziskava ZČNS-2002 je zajela 49,1 % velikih, 40,5 % srednjih in 10,2 % malih delniških družb. Razdelitev družb glede na javnost pa deli družbe na nejavne družbe, družbe prostega trga in družbe borzne kotacije. Ta razvrstitev je pomembna predvsem z vidika obveznosti družb objavljati informacije o njihovem poslovanju in njihovem sistemu upravljanja. V skladu z veljavno zakonodajo nejavne družbe objavljajo informacije le za svoje delničarje. Za družbe prostega trga veljajo predpisi, ki urejajo trg vrednostnih papirjev, informacije pa se objavljajo tako delničarjem, kot tudi drugim investitorjem. Za družbe borzne kotacije veljajo poleg vseh naštetih še »nadstandardna« borzna pravila. Te družbe imajo namreč največje število delničarjev, relativno velik kapital in praviloma tudi veliko število zaposlenih. Posledično se od njih zahteva tudi največja transparentnost poslovanja in sistemov upravljanja. Anketna raziskava ZČNS-2002 je zajela 16,8 % družb, katerih vrednostni papirji kotirajo na borzi, in 81,1 % družb, katerih delnice ne kotirajo na borzi.

### **3.2 ANKETNA RAZISKAVA O UPRAVLJANJU SLOVENSКИH GOSPODARSKIH DRUŽB**

Anketna raziskava ZČNS-2003a je potekala od 1. 6. do 30. 8. 2003. Vzorec je predstavljalo 1.000 delniških družb. Anketna populacija je bila prav tako kot anketna raziskava ZČNS-2002 določena s pomočjo podatkov iz Poslovnega imenika Republike Slovenije. Na ta način je bila ciljna populacija manjša od celotne populacije, vendar so bile s tem izključene neaktivne delniške družbe, anketni vzorec pa je reprezentativen, saj so bile z anketnim vprašalnikom pozvane k sodelovanju vse aktivne delniške družbe v Sloveniji.

---

<sup>16</sup> Npr. obveznost opravljanja zunanje revizije, objave nagrad članov organov, itd.

Vsebina anketnega vprašalnika<sup>17</sup> je bila razdeljena na štiri sklope:

- O družbi - velikost, javnost, osnovni finančni podatki, uporaba bilančnega dobička, število članov uprave in nadzornega sveta, zavarovanje odškodninske odgovornosti, notranja revizija, služba za odnose z investitorji;
- Delničarji – lastniški deleži, seznanjenost delničarjev o nagrajevanju uprave in nadzornega sveta, vzpodbujanje aktivnosti delničarjev;
- Uprava - pravni temelj dela uprave, sistem nagrajevanja in njegove spremembe, aktivnosti v zvezi s planiranjem nasledstva uprave, odnos do nadzornega sveta;
- Nadzorni svet - povezava članov nadzornega sveta z družbo, nagrajevanje, predstavitev kandidatov na skupščini, način dela nadzornega sveta (sistem notranjih kontrol, interna revizija, oblikovanje komisij, vrednotenje dela).

Stopnja odzivnosti za anketno raziskavo ZČNS-2003a je 143 popolnih izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 14,3- odstotni odziv izbranega vzorca. Odziv je bil ocenjen kot dober, ker je bila to prva raziskava o upravljanju gospodarskih družb, anketa pa je bila obsežna in je povpraševala po mnogih internih značilnostih družb ter odnosih med organi upravljanja, ki bi lahko bili z vidika javnosti informacij precej problematični.

Anketna raziskava ZČNS-2003a je zajela 49,6 % velikih, 36,4 % srednjih in 14 % malih delniških družb ter 76,9 % nejavnih družb, 18,9 % družb na prostem trgu in 4,2 % družb v kotaciji Ljubljanske borze vrednostih papirjev.

### **3.3 ANKETNA RAZISKAVA O NAJPOMEMBNEJŠIH LASTNOSTIH ČLANOV NS IN UPRAV**

Anketna raziskava ZČNS-2003b je potekala od 17. 9. 2001 do 18. 12. 2003. Populacijo anketne raziskave ZČNS-2003b predstavljajo prejemniki listin A in B v okviru certificiranja znanj.

Vzorec anketne raziskave ZČNS-2003b predstavljajo prejemniki listin A in B, ki so anketo<sup>18</sup> izpolnili v postopku pridobitve listine A ali B. Ker gre za podatke, ki jih primarno zbira in vodi ZČNS, je bila

---

<sup>17</sup> Glej prilogo 9.2.

dostopnost podatkov popolna. Vzorec je predstavljalo 115 kandidatov za listino A ali B na dan 18. 12. 2003. Tako so bili v vzorec vključeni vsi prejemniki listin in kandidati za listino, ki so bili v decembru 2003 še v kandidacijskem postopku. Ciljna populacija pa je predstavljala hkrati tudi celotno populacijo.

Vsebina anketnega vprašalnika<sup>19</sup> je bila razdeljena v dva sklopa:

- Izbor 6 od 24 možnih lastnosti, ki so najpomembnejše za člane nadzornih svetov;
- Izbor 6 od 24 možnih lastnosti, ki so najpomembnejše za člane uprav.

Stopnja odzivnosti za anketno raziskavo ZČNS- 2003b je 115 popolnih izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar je 100-odstotna odzivnost, saj je bila izpolnitev anketnega vprašalnika obvezna kot pogoj pristopa h kandidacijskemu postopku za pridobitev listine.

### **3.4 ANKETNA RAZISKAVA O IZBORU ČLANOV NADZORNIH SVETOV IN VLOGI NADZORNIH SVETOV**

Anketna raziskava ZČNS-2004a je potekala od 26. 1. do 6. 2. 2004. Populacijo predstavljajo predsedniki in člani nadzornih svetov ter člani uprav, ker anketa preverja pričakovanja o delu nadzornih svetov tudi z vidika uprav<sup>20</sup> (dejansko in hipotetično).

V vzorec anketne raziskave ZČNS-2004a so bili vključeni predsedniki in člani nadzornih svetov, prejemniki listin A in B, predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu, člani ZČNS, managerji (predsedniki in člani uprav ter predstavniki širšega menedžmenta). Podatke za pošiljanje ankete sta zagotovili ZČNS, Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij in revija Manager.

---

<sup>18</sup> V kandidacijskem postopku je bila poimenovana kot testni list in je bila do konca leta 2003 obvezen sestavni del kandidacijskega postopka.

<sup>19</sup> Glej prilogo 9.3.

<sup>20</sup> V Sloveniji so člani uprav hkrati tudi člani nadzornih svetov v drugih družbah. V sestavi povprečnega nadzornega sveta predstavljajo takšni posamezniki predstavljajo kar tretjino (vir: Anketna raziskava ZČNS, oktober 2003).

Vsebina anketnega vprašalnika<sup>21</sup> je bila razdeljena v dva sklopa:

- Izbor in vloga nadzornega sveta – lastnosti oz. merila za članstvo v nadzornem svetu, najpogostejši način iskanja in izbora, razlogi za sprejem funkcije, kaj pričakuje NS od uprave, kaj pričakuje uprava od NS;
- Podatki o anketirancu – starost, izobrazba, status (član nadzornega sveta ali uprave ali oboje hkrati).

Stopnja odzivnosti za anketno raziskavo ZČNS-2004a je 192 popolnih vrnjenih anketnih vprašalnikov, kar 20,3- odstotna odzivnost. Možna metodološka omejitev popolnosti zajetega vzorca velja tudi za anketna vprašanja iz anketne raziskave ZČNS-2004a, saj je bilo med 945 naslovniki 330 posameznikov - članov uprav, ki pa so enakopravno kot preostali naslovniki sodelovali pri vprašanjih nanašajočih se na nadzorne svete. Če posamezniki niso bili hkrati tudi člani nadzornih svetov, so bili na ta vprašanja poklicani odgovarjati hipotetično, kot če bi bili<sup>22</sup>.

### **3.5 ANKETNA RAZISKAVA O POMENU IZOBRAŽEVANJA IN CERTIFICIRANJA ZNANJ ČLANOV NADZORNIH SVETOV**

Anketna raziskava ZČNS-2004b je potekala od 21. 5. do 3. 6. 2004. Populacijo predstavljajo prejemniki listin A in B v okviru certificiranja znanj. V vzorec so bili vključeni vsi prejemniki listin A in B, ki so v evidenci ZČNS do datuma začetka anketne raziskave. Ker gre za podatke, ki jih primarno zbira in vodi ZČNS, je bila dostopnost podatkov absolutna. Vzorec je predstavljal celoten seznam 165 prejemnikov listin A in B na dan 21. 5. 2004. Ciljna populacija pa je predstavljala hkrati tudi celotno populacijo.

Vsebina anketnega vprašalnika<sup>23</sup> je bila razdeljena v tri sklope:

- Podatki o anketirancu – prejemnik listine A ali B, članstvo v nadzornem svetu.

---

<sup>21</sup> Glej prilogo 9.4.

<sup>22</sup> Glej anketni vprašalnik v prilogi 9.4.

<sup>23</sup> Glej prilogo 9.5.

- Pomen izobraževanja – udeležba v programu usposabljanja; koristnost usposabljanja; izobraževanje po pridobitvi listine; potreba po programu, ki bi temeljil na praktičnih izkušnjah; potrebna znanja za člane nadzornih svetov v programu, ki bi temeljil na praktičnih izkušnjah; pripravljenost za prenašanje lastnih izkušenj na druge; potreba po srečanju prejemnikov listin A in B.
- Pomen certificiranja – časovni in vsebinski obseg ter zahtevnost izpita; pomen certificiranja.

Stopnja odzivnosti za anketno raziskavo ZČNS-2004b je 50 popolnih vrnjenih anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 30,3-odstotno odzivnost.



## **4 KRITERIJI ZA ČLANSTVO V NADZORNIH ORGANIH KOT DEJAVNIK UČINKOVITOSTI NADZORNIH ORGANOV**

### **4.1 POMEN KRITERIJEV ZA ČLANSTVO V NADZORNIH ORGANIH**

Pomembno je, kdo in kakšen je kandidat za člana nadzornega organa, da bo sposoben učinkovitega dela in izvajanja tako odgovorne funkcije. Zakonodaja, etični kodeksi in kodeksi upravljanja družb ter strokovna literatura predstavljajo osnovne lastnosti, ki naj bi jih imel član nadzornega organa in kriterije, ki naj bi jih izpolnjeval.

Dejstvo pa je, da kljub definiranju teh kriterijev in potrebnih lastnosti za člane nadzornih organov, ne obstaja nič takega kot je »standarden« član nadzornega organa, saj gre za kolektivni organ sestavljen iz posameznikov, ki naj bi si bili medsebojno in tudi v odnosu do uprave kompatibilni. Zato priporočeni kriteriji kandidata za članstvo ne standardizirajo, ampak le selekcionirajo. Od uveljavljanja priporočil in upoštevanja kriterijev v praksi, kar je nujno povezano tudi s postopkom izbora, pa je odvisno, kakšne člane in seveda posledično nadzorne organe imamo.

Ne glede na vse kriterije in potrebne lastnosti članov nadzornega organa, je osnovno, da vsak izmed njih pravilno razume svojo vlogo in funkcijo v nadzornem organu. Prepogosto se namreč dogaja, da sicer dober in izkušen strokovnjak na določenem področju pri svojem delu v nadzornem organu ni učinkovit, saj ne pozna svoje vloge nadzornika oz. nalog in odgovornosti, ki mu jih funkcija prinaša<sup>24</sup>.

V nekaterih primerih kriterije za članstvo v nadzornih organih vsebuje sam statut družbe, pogosto pa jih sproti določa nadzorni organ oziroma posebna komisija, ki predlaga kandidate za članstvo. Morebitni pogoji za člane nadzornih organov, ki so določeni v statutu, načeloma veljajo le za tiste

---

<sup>24</sup> V Sloveniji je to pogosto primer pri kadrovanju nadzornikov s strani države; predvsem imam tu v mislih nekatere državne sekretarje in druge funkcionarje iz različnih ministrstev in lokalnih skupnosti.

člane, ki jih izvoli skupščina (predstavniki delničarjev) in ne za predstavnike delavcev<sup>25</sup>, saj delničarji s statutom ne morejo omejevati pravic delavcev pri izbiri njihovih predstavnikov v nadzornem svetu (Bratina, idr., 1998: 265).

Od tega, kakšne kandidate za člane nadzornih organov imamo, je odvisno, kakšna bo sestava nadzornega organa. Za res dobro sestavljen nadzorni organ pa se je vredno potruditi, saj sestava nadzornega organa sporoča v javnost pomemben signal o vrednotah družbe in njenem ugledu. To kakšni kandidati so izbrani, pa je povezano s samim postopkom kadrovanja; zato postopku namenjam posebno poglavje v magistrskem delu.

V Sloveniji je anketna raziskava ZČNS-2004b pokazala, da je izmed vseh meril oz. lastnosti članov nadzornih svetov najpomembnejše, da je to oseba z močno osebno integriteto in poslovno etiko. Na drugem mestu sta strokovno znanje in neodvisnost. Sledijo vodstvene izkušnje in poznavanje panoge, kar je že bolj specifično glede na družbo. Nekaj nižje je postavljen kriterij doveznosti za deležnike<sup>26</sup>, kar bo v prihodnje najverjetneje vse bolj pomembno, predvsem v državah, kjer velja deležniški in ne delničarski sistem. Časovna razpoložljivost je morda prenizko postavljena glede na prakso, saj je postala prav časovna razpoložljivost ena izmed največjih ovir za sprejem funkcije.

Nenavadno nizko so pristale politične povezave in udeležba v lastništvu. Politične povezave naj bi za družbo, v katero bi bil kandidat na funkcijo predlagan, predstavljale ugodno socialno mrežo poznanstev. Udeležba kandidata v lastništvu družbe ne predstavlja pomembnega kriterija za članstvo v nadzornem svetu v Sloveniji, kar je v tujini bolj pogosto v primerih, ko so posamezniki lastniki večjih deležev podjetij. Takšna praksa v Sloveniji velja za kadrovanje članov nadzornega sveta v družbah, kjer ima lastništvo država (to so npr. državni sekretarji nekaterih ministrstev).

---

<sup>25</sup> V primeru dvotirnega sistema upravljanja in sodelovanju zaposlenih pri upravljanju družbe.

<sup>26</sup> Vloga nadzornega sveta pri družbeni odgovornosti.

**Tabela št. 1 Najpomembnejše merilo oz. lastnost člana NS**

	Najpomembnejše merilo oz. lastnost člana NS	Povprečna vrednost (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 (zaposleni, okolje, ...)	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.

V anketni raziskavi ZČNS-2003b, h kateri so kot del kandidacijskega postopka pristopili kandidati za certificiranje znanj<sup>27</sup> (115 kandidatov za pridobitev listin A in B), so kandidati po pomenu razvrstili pet najpomembnejših lastnosti članov NS (izmed 24 možnih). Rezultati opravljene ankete so pokazali, da najvišje vrednotijo celovito poslovno znanje in na drugem mestu poslovno etičnost kot lastnosti za člana nadzornega sveta. Potrebno je še omeniti, da je bila v tem primeru neodvisnost predpostavljene kriterij in je kot take niso razvrščali po pomenu.

---

<sup>27</sup> Kandidati za prejemnike listin so posamezniki in člani NS, ki so se odločili za profesionalen pristop k opravljanju funkcije članstva v nadzornem svetu.

**Tabela št. 2 Najpomembnejše lastnosti članov nadzornih svetov po presoji prejemnikov listin A in B**

Lastnosti članov NS	Razvrstitev po pomenu
Celovito poslovno znanje	1. mesto
Poslovna etičnost	2. mesto
Analitične sposobnosti	3. mesto
Presojanje in odločanje	4. mesto
Ustno komuniciranje	5. mesto

n = 115

Vir: Anketna raziskava o najpomembnejših lastnostih članov NS in uprav med kandidati za pridobitev listin A in B. Združenje članov nadzornih svetov, december 2003.

Čeprav teorija, kodeksi in priporočila definirajo kriterije za članstvo, pa je izredno pomembno, da nadzorni svet pripravi lastne kriterije za kandidate. Ustreznost delovnih izkušenj in strokovnih znanj kandidatov naj vrednoti na osnovi specifičnih lastnosti družbe (dejavnost, velikost družbe, internacionalizacija, ...) in sestave celotnega nadzornega sveta. Priporoča se, da se znanje, izkušnje in sposobnosti posameznih članov medsebojno dopolnjujejo.

Mnoge teh kriterijev in lastnosti za člane nadzornih organov je lahko naštetih, veliko težje pa jih je izpolnjevati. Tega bi se morali zavedati tudi tisti, ki kandidate izbirajo oziroma preverjajo ustreznost teh kriterijev. Kljub na tem področju postavljenim standardom je realnost v praksi pogosto drugačna. Izbor kandidata je ob izpolnjevanju potrebnih pogojev najverjetneje neke vrste kompromis, saj je vsak posameznik zase poseben in predstavlja celoto oziroma mešanico lastnosti in strokovnih znanj ter drugih kriterijev. Postopki preverjanja kandidatov s strani nadzornega sveta so lahko glede na nizko stopnjo razvitosti korporacijskega upravljanja zanje celo nesprejemljivi. Nekatere lastnosti oz. kriteriji kot npr. etičnost in osebna integriteta, so poleg tega brez določenih postopkov nepreverljivi.

## **4.2 ZAKONSKA DOLOČILA IN PRIPOROČILA KODEKSOV**

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

Člani nadzornih organov morajo biti čim bolj neodvisni in samostojni, da lahko opravljajo korporacijsko funkcijo člana nadzornega sveta. V zakonodaji gre predvsem za natančno določitev nezdružljivosti funkcij s članstvom v nadzornem organu in pogojev, ki naj bi jih kandidati izpolnjevali oziroma za zagotavljanje pogoja neodvisnosti.

V Sloveniji so posebni pogoji za člane nadzornega sveta opisani v 263. členu ZGD (ZGD-1993). V členu so opisane povezave z družbo in upravo, ki izključujejo opravljanje funkcije člana nadzornega sveta z njimi. Prav tako člen opisuje omejitev kandidata pri sprejetju kandidature, če funkcijo člana nadzornega sveta že opravlja v največjem zakonsko določenem številu nadzornih svetov (pet). Te pogoje mora član nadzornega sveta izpolnjevati, preden prevzame izvrševanje funkcije, ne nujno ob imenovanju. To pomeni, da bi moral posameznik ob imenovanju v nadzorni svet nove družbe in v primeru preseganja omejitve članstva v nadzornih svetih odstopiti kot član nadzornega sveta v eni od družb, kjer trenutno opravlja funkcijo.

Skupna ugotovitev vseh kodeksov držav članic EU je, da kvaliteta, izkušnost in neodvisnost kot kriteriji za članstvo v nadzornih organih vplivajo na zmožnost članov nadzornih organov za učinkovito izvajanje funkcije (Weil, Gotshal, Manges, 2002a). Kriteriji za članstvo so v različnih kodeksih opisani z različno natančnostjo, vsi pa poudarjajo izkušnje, osebnostne lastnosti, neodvisnost, integriteto ter razpoložljivost.

Evropska komisija v osnutku priporočila o povečanju vloge neizvršnih direktorjev in članov nadzornih svetov (EC-2004b) predstavlja profil kandidata za nadzornika. Osutek priporočila v posebnem aneksu opredeljuje kvalifikacije in natančneje definira neodvisnost ter časovno razpoložljivost. Nadzornemu organu pa nalaga doložnost, da vsako leto razkrije delničarjem profil

in sestavo nadzornega organa, še posebej pa kompetence posameznih članov, ki so relevantne za članstvo v nadzornem organu. To pa pomeni letno oceno sestave nadzornega organa.

V ZDA vključuje poročilo NACD (Weil, Gotshal, Manges, 2003a) opis zahtevanih kriterijev za kandidate za neizvršne direktorje, ki naj bi posedovali ali bili pripravljeni razviti naslednje kriterije:

- integriteta in zanesljivost,
- presoja, ki temelji na informiranosti,
- finančna pismenost,
- zrelost in samozaupanje,
- odličnost pri delu.

Vsak neizvršni direktor pa naj bi posedoval tudi ustrezna strokovna znanja, ki se med člani tako dopolnjujejo, da nadzorni organ kot celota premore vsa potrebna znanja<sup>28</sup>.

Tisto, kar naredi neizvršnega direktorja, odličnega so (Korn/Ferry International, 2003):

- ustrezne veščine in izkušnje,
- strokovna kompetentnost,
- dosedanja uspešnost pri delu,
- sposobnost izzvati prevladujoče mnenje,
- razpoložljivost,
- dobra presoja in širša perspektiva,
- zmožnost nevmešavanja v tekoče poslovanje družbe,
- osebna integriteta,
- intelektualna radovednost v zvezi z družbo,
- dobra kulturna kompatibilnost s preostalimi člani odbora.

V Sloveniji so v predlogu Kriterijev za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov (Kriteriji-2004)<sup>29</sup>, ki jih pripravlja Združenje članov nadzornih svetov, navedeni naslednji kriteriji, ki naj bi jih člani nadzornih svetov poleg zakonskih pogojev iz 263. člena ZGD (ZGD-1993) praviloma izpolnjevali:

---

<sup>28</sup> Potrebna strokovna znanja so predstavljena v 4.3.1.

<sup>29</sup> Predlog Kriterijev za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov (oktober 2004) predstavlja posodobitev trenutno veljavnih Kriterijev za izvolitev, delo in nagrajevanje predsednikov in članov nadzornih svetov (Ur. l. RS, št. 48/2002).

- osebna integriteta in poslovna etičnost,
- imajo najmanj višjo in praviloma visoko strokovno izobrazbo,
- imajo najmanj 5 let ustreznih delovnih izkušenj s področja vodenja, organiziranja, raziskovanja ali upravljanja podjetij,
- celovito poslovno znanje in ustrezna strokovna znanja,
- sposobnost pri svojem delovanju in odločanju upoštevati predvsem interes družbe in temu podrediti morebitne drugačne osebne ali posamične interese tretjih oseb, uprave, delničarjev, javnosti ali države,
- niso ekonomsko, osebno ali kako drugače tesneje povezani z družbo ali njeno upravo,
- ne smejo opravljati vodilnih ali vodstvenih funkcij ali svetovalnih nalog za konkurenčne družbe,
- niso večji delničarji ali družbeniki konkurenčnih družb,
- časovna razpoložljivost,
- sposobnost učinkovitega komuniciranja in timskega dela,
- pripravljenost za nenehno izobraževanje in profesionalni razvoj.

Slovenski kodeks upravljanja javnih delniških družb (Kodeks-2004) v členu 3.3.4. priporoča nadzornemu svetu ali njegovi posebni komisiji, naj pri zbiranju predlogov za kandidate upoštevajo vnaprej določene kriterije in posebno pozornost namenijo temu, da bo nadzorni svet ves čas sestavljen iz članov, ki imajo ustrezno znanje, sposobnosti in strokovne izkušnje za pravilno in učinkovito izvajanje svojih nalog ter ustrezno časovno razpoložljivost. Pomembno napotilo je vsekakor tudi poudarjanje, da se znanje, izkušnje in sposobnosti posameznih članov dopolnjujejo<sup>30</sup>, pri tem pa se upoštevajo mednarodne aktivnosti družbe, potencialni interesni konflikti, starost, itd. Kodeks še priporoča, da kandidati dokažejo svoje znanje z ustreznimi listinami ali dokazili.

---

<sup>30</sup> Člani nadzornih svetov, ki ustrezajo zahtevanim kriterijem, niso enaki, ampak kompatibilni.

### 4.3 STROKOVNA USPOSOBLJENOST

Strokovna usposobljenost članov nadzornih organov mora ustrezati opravljanju najpomembnejših nalog in odgovornosti članov nadzornega organa, zato naj bi kandidat imel celovito poslovno znanje<sup>31</sup>, poleg tega pa je lahko specialist za določeno strokovno področje (npr. finance, pravo, ipd.). Kandidat za člana nadzornega organa naj bi tudi poznal vlogo, delo in odgovornosti, ki jih funkcija prinaša.

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

Strokovna usposobljenost in izkušnje naj bi po eni izmed definicij obsegale (Tschopp, 1999):

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

National Association of Corporate Directors (NACD) priporoča, naj bi vsak kandidat za člana nadzornega organa prispeval strokovno znanje, veščine in izkušnje, ki bi tudi za nadzorni organ kot celoto predstavljali potrebno znanje. Področja strokovne usposobljenosti so naslednja:

- računovodstvo in finance,
- poslovno odločanje,
- management,

---

<sup>31</sup> Glej poglavje 4.1, tabela št. 2.

<sup>32</sup> Več o tem v poglavju Profesionalni razvoj in usposabljanje kot dejavnik učinkovitosti nadzornih organov.



- delovanje v kriznih razmerah,
- poznavanje panoge,
- mednarodni trgi,
- vodenje,
- strategija in vizija.

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

Pogosto pa se strokovno usposobljenost pojmuje zelo ozko kot stopnjo izobrazbe, ki pa strokovnosti predstavlja le ustrezno izhodišče. V tujini nisem zasledila, da bi bila stopnja izobrazbe kot kriterij posebej izpostavljena, ker najverjetneje predstavlja le del strokovne usposobljenosti, ki je sestavljena iz izobrazbe, delovnih izkušenj, specialnih znanj, ipd. V Sloveniji strokovno usposobljenost članov nadzornih svetov opredeljujejo Kriteriji za izvolitev, delo in nagrajevanje predsednikov in članov nadzornih svetov (Kriteriji-2002) kot tudi predlog novih Kriterijev za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov (Kriteriji-2004), ki je v pripravi. Postavljeni kriteriji priporočajo, naj ima član nadzornega sveta najmanj višjo in praviloma visoko stopnjo izobrazbe in določeno število let delovnih izkušenj (najmanj 5 let ustreznih delovnih izkušenj s področja vodenja, organiziranja, raziskovanja ali upravljanja podjetij)<sup>33</sup>. Enako velja za osnovne pogoje, ki naj bi jih izpolnjeval kandidat za pridobitev potrdila o usposobljenosti (listina A) ali priporočila za opravljanje

---

<sup>33</sup> Seveda v Sloveniji poznamo nekaj izjem glede na dejavnost družbe. Izjema je Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o bančništvu (ZBan-C), ki opredeli strokovno usposobljenost kandidata za članstvo v nadzornem svetu bank. Strokovno usposobljenost v 5. členu definira z najmanj štiriletnimi delovnimi izkušnjami s področja vodenja ali nadziranja poslov družbe primerljive velikosti in dejavnosti kot banka oziroma drugih primerljivih poslov ali strokovnjak na teh področjih. Sprva je bilo celo predlagano in kasneje opuščeno, naj bi člani nadzornih svetov bank imeli bančno licenco, kot je to pogoj za člane uprave bank.

funkcije (listina B) (Združenje članov nadzornih svetov, 2000 in 2004). Predlog novih Kriterijev pa kot kriterij dodaja še celovito poslovno znanje in ustrezna strokovna izobrazba.

Vse navedeno velja tako za predstavnike delničarjev kot tudi za predstavnike delavcev v nadzornih svetih. V mnogih poslovnih svetov delavcev je zapisan pogoj, da naj bi kandidati za predstavnike delavcev v nadzornem svetu imeli praviloma najmanj srednjo izobrazbo, čeprav je glede na zahtevnost funkcije zaželena čim višja (Gostiša, 2004). Pomanjkljivost strokovne usposobljenosti predstavnikov delavcev v nadzornih svetih ni le v potrebni višji formalni izobrazbi, ampak tudi v nepoznavanju vloge in pomena funkcije članstva v nadzornih svetih (Gostiša, 2004). Potrebno strokovno in funkcionalno usposobljenost kandidati ali člani nadzornih svetov lahko še pridobijo z ustreznim izobraževanjem in usposabljanjem <sup>34</sup>.

Anketna raziskava o delu in nagrajevanju članov nadzornih svetov (ZČNS-2002) in anketna raziskava o predstavnikih delavcev (ZSDSP-2002) razkrivata stopnjo izobrazbe članov nadzornih svetov v Sloveniji. Med vsemi je 22 % takšnih, ki postavljenih kriterijev glede izobrazbe ne dosegajo, ker imajo srednješolsko izobrazbo (V. stopnja), med predstavniki delavcev je ta delež višji in predstavlja skoraj 39 % (3,6 % IV. stopnja in 35,3 % V. stopnja).

V tujini sem v zvezi z natančnejšo opredelitvijo strokovne usposobljenosti zasledila le spremljanje podatkov, s katerega področja (HRM, finance, marketing, ipd.) ali panoge imajo strokovna znanja ali delovne izkušnje (naftna industrija, trgovina, zavarovalništvo, ipd), brez navedbe stopnje izobrazbe.

Najpomembnejše pri strokovni usposobljenosti je, da je individualna in jo je zato nemogoče definirati oziroma o njej lahko govorimo le v smislu ustreznosti glede na optimizacijo sestave celotnega nadzornega sveta in v odvisnosti od specifičnih potreb posamezne družbe (panoga, internacionalizacija, povezanost v skupino, velikost, stanje v družbi,...) in jo je nesprejemljivo obravnavati izven tega konteksta. V 2.2 členu slovenskega predloga Kriterijev za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov (Kriteriji-2004) je zapisano: »Nadzorni svet naj pripravi lastne kriterije za

---

<sup>34</sup> Več o tem v 6. poglavju.

člane nadzornega sveta, ustreznost delovnih izkušenj in strokovnih znanj kandidatov naj vrednoti na osnovi specifičnih lastnosti družbe (dejavnost, velikost družbe, internacionalizacija,...) in sestave celotnega nadzornega sveta. Priporoča se, da se znanje, izkušnje in sposobnosti posameznih članov medsebojno dopolnjujejo.«

**Tabela št. 3 Stopnja izobrazbe članov nadzornih svetov in predstavnikov delavcev v nadzornih svetih v Sloveniji**

Stopnja izobrazbe	Člani NS	Predstavniki delavcev v NS
IV. stopnja	0	3,6 %
V. stopnja	22 %	35,3 %
VI. stopnja	13 %	19,85 %
VII. stopnja	13 %	37,5 %
Univerzitetna izobrazba	41 %	-
Magisterij	8 %	3,6 %
Doktorat	4 %	0

n = 244

Vira:

Anketna raziskava o strukturi, načinu kadrovanja in usposobljenosti delavskih predstavnikov v NS. Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij, 2002.

Anketna raziskava o delu in nagrajevanju članov nadzornih svetov v Sloveniji. Združenje članov nadzornih svetov, oktober 2002.

Strokovna usposobljenost torej ni nekaj fiksnega. Tudi ob sedaj veljavnih definicijah ali kriterijev za kandidate, ki so jih postavili sami nadzorni organi in njegove kadrovske komisije, gre za nenehno prilagajanje te usposobljenosti novim potrebnim znanjem<sup>35</sup>, sestavi celotnega nadzornega organa in stanju v družbi (prevzemi, kriza, ..).

Strokovna usposobljenost kot kriterij za članstvo v nadzornem organu je eden od pomembnih dejavnikov, ki zagotavlja učinkovito in profesionalno delo člana nadzornega organa, kar pa ima

---

<sup>35</sup> To pa predstavlja direktno povezavo s profesionalnim razvojem in usposabljanjem članov nadzornih organov. Več o tem v 6. poglavju.

svojo vlogo le v odnosu do ostalih kriterijev (osebna integriteta, neodvisnost, čas za opravljanje funkcije) in nadzornega organa kot celote. Samo zadostno strokovno usposobljen kandidat bo sposoben učinkovitega dela ob vstopu v proces izvajanja nadzorne funkcije.

#### **4.4 OSEBNOSTNE LASTNOSTI**

V britanskem Higgsovem (Higgs, 2003) in kasnejšem Tysonovem poročilu (Tyson, 2003) so osebnostne lastnosti neizvršnega direktorja posebej izpostavljene in to pred strokovnim znanjem in izkušnjami<sup>36</sup> kot kriterijema za kandidate. Po rezultatih anketne raziskave o izboru in vlogi članov nadzornih svetov (ZČNS, 2004b) velja enako tudi za Slovenijo<sup>37</sup>.

Zakaj so osebne značilnosti tako pomembne? Osebnostne značilnosti so tako zelo pomembne, ker je manjkajoče znanje z rednim usposabljanjem mogoče dopolniti, če pa kandidat nima ustreznih osebnostnih značilnosti in komunikacijskih sposobnosti, je to zelo težko »spremeniti«<sup>38</sup>.

Neizvršni direktorji naj bi po Higgsu in sodobni literaturi korporacijskega upravljanja (Tyson, 2003) posedovali štiri osebnostne značilnosti:

- integriteto in visoke etične standarde,
- sposobnost dobre presoje,
- sposobnost in željo izzvati in preverjati sogovornika (upravo),
- trden značaj.

Higgs omenja med lastnostmi, potrebnimi za nadzornike, še pogum, zdrav razum, sposobnost poslušati sogovornike in sklepati kompromise, učinkovito, jasno in objektivno komunikacijo. Po njegovem mnenju je primeren član nadzornega organa nekdo, ki zna veliko spraševati, ne le da bi izrazil skrb ali pridobil informacijo, ampak tudi v smislu pritiska na upravo podjetja zaradi boljšega delovanja ter prepoznavanja tveganja, na katero bo znal opozoriti o pravem času in na pravi način.

---

<sup>36</sup> Enako kot rezultati Anketne raziskave o izboru in vlogi NS, ZČNS, februar 2004.

<sup>37</sup> Več o tem v poglavju 4.1. Glej Tabelo št.1.

<sup>38</sup> Z usposabljanjem v veččinah je nekatere osebne značilnosti mogoče izpopolniti (npr. komuniciranje).

Uprava bo takšnega člana nadzornega organa cenila kot sogovornika pri reševanju strateških vprašanj in upravljanju podjetja.

Primeren član nadzornega sveta je torej nekdo:

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

Predlog slovenskih Kriterijev za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov (Kriteriji-2004) vsebuje naslednje kriterije za članstvo, ki se nanašajo na osebnostne lastnosti:

- osebna integriteta in poslovna etičnost,
- sposobnost učinkovitega komuniciranja in timskega dela,
- pripravljenost za nenehno izobraževanje in profesionalni razvoj.

Ustrezne osebnostne značilnosti so pomemben dejavnik učinkovitosti nadzornega organa, saj bo član nadzornega organa z integriteto in visokih etičnih načel kljub možnim konfliktom interesov deloval v interesu družbe, konflikt interesov pa razkril in odstopil od opravljanja funkcije, ipd. Član nadzornega organa, ki bo znal učinkovito komunicirati, delovati v skupini in poslušati upravo in druge člane nadzornega organa, bo z jasnim odločanjem, lastnim mnenjem in dobrim sodelovanjem prispeval k učinkovitemu delovanju nadzornega organa. Samo član nadzornega organa, ki je sposoben podvomiti o informacijah o poslovanju družbe in delu uprave ter zmožen razmišljanja zunaj okvirjev, bo ustrezen partner upravi in nosilec moči. Morda so ravno osebnostne značilnosti članov nadzornih organov tisti dejavnik, ki določa razmerje moči med upravo in nadzornim organom. Samo takšen kandidat bo pri svojem delu sposoben neodvisnega mišljenja in

odločanja<sup>39</sup>. Samo takšen kandidat bo lahko prenesel določene pritiske javnosti, večinskega delničarja ali uprave. Zaradi vsega naštetega je pomembno, kakšni so kandidati za članstvo kot osebe.

Podobno kot velja za strokovno usposobljenost, velja tudi za osebnostne značilnosti, da to ne pomeni posploševanja profila kandidatov, saj je nekakšna unifikacija kandidatov nemogoča, vsekakor pa je potrebno razumeti, naj bi ti posamezniki dosegali določene standarde osebnostnih značilnosti<sup>40</sup>.

Osebnostne značilnosti je brez poglobljenega preverjanja težko presojati ali ocenjevati. Nekakšno varovalo ali nadomestilo temu predstavljajo etični kodeksi združenj nadzornikov (kot poklicni etični kodeksi), ki naj bi člane nadzornih svetov navajali k etičnemu in družbeno »pravilnemu« ravnanju. V sodobnejših pristopih iskanja kadrov za nadzornike v tujini družbe posegajo tudi po preverjanju osebnostnih značilnosti kandidatov<sup>41</sup> v sodelovanju s strokovnjaki.

#### **4.5 NEODVISNOST**

Neodvisnost članov nadzornih organov je osnovni pogoj in zato dejansko eden od najpomembnejših kriterijev za članstvo v nadzornem organu. V neodvisnosti, v prvi vrsti gre za neodvisnost od uprave, je tudi smisel opravljanja te funkcije, saj v nasprotnem primeru nadzor uprave ne bi bil mogoč. Član nadzornega organa naj bi bil neodvisen tudi od posameznega delničarja ali delavskega sveta, ki ga je v nadzorni svet predlagal. Oboji naj bi delovali v dobro družbe in ne posameznih interesnih skupin. Neodvisnost v prvi vrsti pomeni odsotnost z zakonom ali kodeksom določenih razmerij in okoliščin, ki bi lahko vplivale na nepristransko presojo nadzornika (Hopt, Leyens, 2004: 13), predvsem pa pomeni kako član nadzornega organa opravlja svojo funkcijo in nosi odgovornost.

---

<sup>39</sup> Več o neodvisnosti v poglavju 4.5.

<sup>40</sup> Član nadzornega organa naj bi bil po teh merilih nadstandarden, ravno zaradi specifične opravljanja funkcije nadzora.

<sup>41</sup> Več o tem v poglavju 5.2.3.1.

Člani nadzornih organov morajo biti čim bolj neodvisni in samostojni, zato že zakonodaje določajo, katere funkcije so nezdržljive s članstvom v nadzornih organih, upoštevaje omejitve v članstvu drugih družb. Lahko rečemo, da so zakonske omejitve pogojene z morebitno objektivno kolizijo interesov, če bi ista oseba opravljala vodstvene oziroma izvršilne in nadzorne funkcije. Osnovni problem pa je v tem, da je težko najti osebe, ki niso v nobeni poslovni zvezi z družbo, hkrati pa so strokovno usposobljene za opravljanje funkcije člana nadzornega organa (Bratina, 1997: 93- 94).

Pri tem je pomembno, da ugotavljanje oz. preverjanje neodvisnosti poteka tudi med mandatom in ne le ob izboru kandidatov v okviru poročila o delu za skupščino in letnega poročila družbe, kar priporoča tudi Evropska komisija v predlogu priporočila o povečani vlogi neizvršnih direktorjev in članov nadzornih svetov (EC-2004a).

Definicije neodvisnosti se med državami in tudi od družbe do družbe razlikujejo, pa vendar naj bi veljalo tole: »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). Dobro ponazoritev oziroma definicijo neodvisnosti po mojem mnenju predstavlja naslednji odgovor na vprašanje o tem, kako neodvisni naj bi bili neizvršni direktorji: »Neodvisnost je bolj kot karkoli drugega stanje duha in osebnosti. Resnično neodvisen neizvršni direktor bo o zadevi odločal s stališča družbe, ne glede na svoj položaj ali sprejemljivost svojega pogleda ali odločitve za druge člane odbora.« (George Cox, 2002: 7).

V Sloveniji opredeljuje neodvisnost članov nadzornih svetov 263. člen ZGD (ZGD-1993) in določa, da član nadzornega sveta ne more biti:

- član uprave te družbe,
- član uprave odvisne družbe,
- član uprave druge kapitalsko povezane družbe, v katere NS je član uprave te družbe,
- član NS že v petih družbah – k najvišjemu številu pa ne šteje do pet članstev, ki jih zaseda zastopnik obvladujoče koncernske družbe v koncernsko povezanih družbah,
- oseba, ki po tem zakonu ne more biti član uprave.

Ne gre zanemariti dejstva, da določene dejavnosti delniških družb zahtevajo še natančnejšo definicijo neodvisnosti oziroma pogojev za članstvo v nadzornem svetu<sup>42</sup>.

Neodvisnost je običajno definirana kot odsotnost družinskih in poslovnih vezi z upravo oz. družbo in večinskim delničarjem. Določbe kodeksov držav z enotirnim sistemom se nanašajo na razlikovanje predsednika odbora od glavnega izvršnega direktorja, ki naj ne bi bila v isti osebi. Predsednik odbora naj bi bil neizvršni direktor. Določbe kodeksov v državah z dvotirnim sistemom pa poudarjajo neodvisnost nadzornega sveta od uprave (Weil, Gotshal, Manges, 2002a).

Čeprav voli člane nadzornega sveta skupščina in čeprav vsebuje zakon diktirano o članih nadzornega sveta, ki »zastopajo delničarje«, pa niti nadzorni svet kot organ ni vezan na morebitna stališča skupščine niti člani nadzornih svetov niso vezani na stališče in mnenje delničarjev<sup>43</sup>. V tuji literaturi se še posebej izpostavlja, da tudi posamezni delničarji ne smejo dajati nadzornemu svetu oz. članom stališč in mnenj v zvezi z delom nadzornega sveta kot celote sploh, prav tako pa tudi ne v konkretnih zadevah (Bratina, 1998: 47). Nadzorni svet in njegovi člani, torej niti predstavniki delničarjev niti zaposlenih, niso vezani na morebitna navodila delničarjev ali sveta delavcev, ampak delo opravljajo samostojno in neodvisno ter zastopajo interese družbe kot celote, pri čemer lahko ti interesi odstopajo od interesov delničarjev ali pa zaposlenih.

Po določbah različnih evropskih kodeksov naj član nadzornega organa ne bi bil (Peklar idr., 2003 : 47):

- 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),

---

<sup>42</sup> Tak primer v Sloveniji je bančna dejavnost. ZBan-C v 29. členu navaja funkcije, ki so nezdržljive z opravljanjem funkcije nadzornika v banki. Omenjeni člen tudi določa, da delavci banke ne morejo biti člani nadzornega sveta te banke, razen v primeru nadrejene banke v bančni skupini.

<sup>43</sup> Člani nadzornih svetov niso nikakršni delegati delničarjev.



- zaposleni v družbi,
- oseba, ki je na kakršenkoli način povezana z zgoraj naštetimi skupinami in bi to vplivalo na njeno objektivno določanje.

Neodvisnost, kot jo definira Evropska komisija, naj bi bila pojmovana v skladu z nacionalnim kontekstom. Minimalni kriteriji neodvisnosti pa naj bi bili naslednji (EC-2004a):

- kandidat v zadnjih 5 letih ni bil član uprave ali manager v družbi ali z njo povezani družbi;
- kandidat v zadnjih 5 letih ni bil zaposlen v družbi ali z njo povezani družbi;
- kandidat ni prejel od družbe ali z njo povezane družbe razen plačila za opravljanje funkcije neizvršnega direktorja oz. člana nadzornega sveta nobenega drugega plačila;
- kandidat ni predstavnik večinskega delničarja/delníčarjev;
- kandidat ni bil v zadnjem letu pomembnejši poslovni partner družbe ali z njo povezane družbe (partner, delničar, direktor v tej pravni osebi);
- kandidat v zadnjih 3 letih ni bil partner ali zaposleni v družbi, ki je opravljala zunanjo revizijo;
- kandidat ni član uprave ali manager v drugi družbi, v kateri je član uprave ali manager družbe neizvršni direktor ali član nadzornega sveta;
- kandidat ni neizvršni direktor ali član nadzornega sveta družbe več kot 12 let;
- kandidat ni bližnji sorodnik člana uprave družbe.

Za primerjavo različnega definiranja kriterijev neodvisnosti navajam zahteve ameriškega NASDAQ (Weil, Gotshal, Manges, 2003a) v zvezi z neodvisnostjo neizvršnih direktorjev v družbah, ki so v borzni kotaciji, da se za odvisno osebo pojmuje nekdo:

- ki je zaposlen v družbi ali katerikoli izmed povezanih družb ali podružnic,
- ki je v sorodu z izvršnim direktorjem družbe ali katerekoli izmed povezanih družb ali podružnic,
- ki prejema prejemke te družbe ali katerekoli z njo povezane družbe v višini več kot 60.000 \$ letno v tekočem in zadnjih treh fiskalnih letih ali je družinski član te osebe,

- ki je partner, večinski delničar ali CEO<sup>44</sup> družbe, ki je poslovala s to družbo in višina medsebojnih poslov presega 5 % konsolidiranih bruto prihodkov ali 200.000 \$ (upoštevata se, kar je več) v tekočem ali zadnjih treh fiskalnih letih ali je v sorodu s takšno osebo,
- ki je izvršni direktor druge družbe, kjer katerikoli izmed direktorjev odbora družbe opravlja naloge v odboru za nagrajevanje ali je sorodnik takšne osebe.

Kodeks članov Združenja članov nadzornih svetov (Kodeks-1998) v prvem členu govori o strokovnosti in neodvisnosti nadzornikov. Člani nadzornih svetov naj bi sprejeli funkcijo v nadzornem svetu le tam, kjer izpolnjujejo ustrezne strokovne in osebnostne pogoje, se zavezujejo, da bodo svojo strokovnost ohranjali na visoki ravni, delo pa opravljali po najboljši vesti, strokovnosti in poštenju, neodvisno od posamičnih interesov delničarjev, zaposlenih, uprave, okolja in politike.

Slovenski Kodeks upravljanja javnih delniških družb (Kodeks-2004) pravi, naj bodo člani nadzornih svetov neodvisni, kar predvsem pomeni, da niso ekonomsko, osebno ali kako drugače tesneje povezani z družbo ali njeno upravo. Natančneje naj družba kriterije neodvisnosti določi v statutu ali posebnem kodeksu upravljanja družbe. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-1993) pa ne določa nobenih posebnih pogojev za članstvo predstavnikov delavcev v nadzornih svetih niti ne določa, da bi predstavnik delavcev moral biti zaposlen v družbi. Predstavnik delavcev mora torej izpolnjevati pogoje v smislu neodvisnosti (263. člen ZGD) in nezdružljivosti članstva v upravi in nadzornem svetu (268. člen ZGD). Ne morejo pa biti za članstvo predlagani delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi (vodilni delavci drugega nivoja managementa) ali njihovi družinski člani.

Neodvisnost članov nadzornih svetov je v različnih kodeksih upravljanja podjetij različno opredeljena. Na to, kako globoko v opredeljevanje te neodvisnosti se kodeks spušča, pa vpliva tudi dejstvo, ali gre za enotirni, kjer je definicija neodvisnosti natančnejša, ali za dvotirni sistem, kjer so nadzorniki v organu ločenem od uprave, in je to nekoliko lažje. Vendar to v dvotirnih sistemih predstavlja le formalno ločitev, ne pa še vsebinske.

---

<sup>44</sup> Chief Executive Officer – predsednik uprave v dvotirnem sistemu

V literaturi s področja upravljanja podjetij člane nadzornih svetov delijo na neodvisne in povezane<sup>45</sup>. Med prve štejejo neodvisne strokovnjake in posameznike, proste potencialnih konfliktov interesov, med slednje pa se uvrščajo posamezniki, posredno ali neposredno povezani z večjim lastnikom, bivši člani uprave (pred iztekom treh let od opravljanja funkcije), pomembni dobavitelji ali stranke ter svetovalci družbi kot tudi zaposleni v družbi. Pri slednjih je pomembno, da so podatki o tem delničarjem razkriti tako ob imenovanju<sup>46</sup> kot tudi vsako leto v poročilu o delu.

Takšna razdelitev pogosto botruje napačnemu razumevanju, da potem povezani člani nadzornih organov niso neodvisni pri opravljanju svojega dela. Zanje še vedno ostaja zahteva po neodvisnem delovanju, vendar zaradi potencialnih konfliktov<sup>47</sup> interesov, ki izhaja iz njihove povezanosti bodisi z upravo, družbo ali večinskim delničarjem, predstavljajo določeno omejitev neodvisnosti nadzornega organa. Eno od napačnih razumevanj neodvisnosti izhaja iz omembe neodvisnih direktorjev v državah z enotirnim sistemom. Mnoga priporočila po več kot polovici neodvisnih članov odbora za nepoučene vnašajo zmedo, saj so z njimi mišljeni neizvršni direktorji, s tem pa je določeno razmerje moči med izvršnimi in neizvršnimi direktorji v odboru<sup>48</sup>.

Tudi v dvotirnem sistemu upravljanja, ki vključuje tudi sodelovanje delavcev pri upravljanju, kot je to v Sloveniji, torej tretjinsko udeležbo predstavnikov zaposlenih v nadzornih svetih, 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 nadzornih svetov po delegatskem sistemu večinskih delničarjev (trenutna lastniška struktura slovenskih delniških družb) večina povezana z njimi, je delež »nepovezanih« članov nadzornih svetov izredno majhen.

Naj navedem iz anketne raziskave o upravljanju slovenskih gospodarskih družb (ZČNS, 2003) še rezultate o povezanosti članov nadzornih svetov z družbo, ki kažejo na anomalije v zvezi z neodvisnostjo članov nadzornih svetov: predstavnikov družbe, s katero družba pomembneje sodeluje je 5,9 %, pravnih in finančnih svetovalcev uprave pa 1 %. Takšen primer »odvisnih«

---

<sup>45</sup> »Affiliated« v angleščini.

<sup>46</sup> Več o tem v poglavju 5.5.5.

<sup>47</sup> Več o tem v poglavju 5.3.4.

<sup>48</sup> Če bi to želeli primerjati z dvotirnim sistemom upravljanja, bi primerjali število članov uprave in nadzornega sveta.

članov nadzornih svetov pa izhaja iz neustreznega kadrovanja članov nadzornih svetov. Delež neodvisnih strokovnjakov v sestavi povprečnega slovenskega nadzornega sveta je samo 7,8 %. Le 1,4 % družb je v v letih 2002 in 2003 kot enega od ukrepov za izboljšanje učinkovitosti NS v NS družbe imenovalo neodvisne strokovnjake.

**Tabela št. 4 Povezava posameznih članov nadzornih svetov z družbo**

Funkcija / poklic / vloga	Delež članov NS
Predstavnika zunanjega delničarja - zunanji delničar	43,9%
Član uprave / zaposleni v obvladujoči družbi	8,5%
Predstavnika zaposlenih	31,5%
Bivši zaposleni	2,0%
Neodvisni strokovnjak	7,8%
Bivši član uprave	1,4%
Predstavnika družbe s katero vaša družba pomembneje sodeluje	5,9%
Pravni svetovalec uprave	0,5%
Finančni svetovalec uprave	0,5%
Drugo	4,4%

n = 143

Vir: Anketna raziskava o upravljanju slovenskih gospodarskih družb. Združenje članov nadzornih svetov, oktober 2003.

Ravno zaradi takšnega položaja v slovenskih delniških družbah je pomemben dejavnik njihove učinkovitosti prav zagotavljanje čim večje neodvisnosti.

V nadaljevanju posebej predstavljam nekatere specifične primere, ki ogrožajo neodvisnost članov in celotnega nadzornega organa in s tem njegovega delovanja ter tako hkrati z omejitvijo, zavedanjem ali diskvalifikacijo njihovega vpliva predstavljajo dejavnike za izboljšanje učinkovitosti nadzornih organov.

#### 4.5.1 NEODVISNOST PREDSTAVNIKOV ZAPOSLENIH

Eden od možnih primerov, ki ogrožajo neodvisnost članov nadzornih svetov v dvotirnem sistemu upravljanja, je neodvisnost zaposlenih v nadzornem svetu od uprave, saj je uprava njihov nadrejeni, ki pa ga oni nadzorujejo, nagrajujejo, itd. Drugo stran sodelovanja zaposlenih v nadzornem svetu razkriva Schilling v kritiki nemškega modela upravljanja, ki je primerljiv s slovenskim: »Noben predstavnik delničarjev v nadzornem svetu ne želi razgaljati uprave, tako da bi ji v navzočnosti delojemalcev zastavljal kritična vprašanja, čeprav bi bilo zaradi položaja podjetja to marsikdaj nujno in upravičeno. Ker zaupnosti v takem organu ni mogoče zagotoviti, bi bil dober glas uprave s tem omajan pred celotnim kolektivom. Zaradi tega seje nadzornega sveta postajajo ritualizirane predstave, pri katerih kritična vprašanja komajda načenjajo ... Težišče dejavnosti celotnega nadzornega sveta se tako prenaša na eno osebo – predsednika nadzornega sveta...« (Schilling, 2004: str.25).

Prav tako obstaja dilema glede njihove neodvisnosti od tistih, ki so jih v nadzorni svet predlagali (svet delavcev, sindikati). Delavski predstavniki v nadzornih svetih naj bi bili za svoje delo odgovorni svetu delavcev, ki jih odpokliče ali jim izreče nezaupnico na lastno pobudo ali pobudo predlagateljev njihove izvolitve. Ne obstaja pa zakonska zaščita možnosti zlorabe s strani sveta delavcev v primeru, ko bi poljubno, zaradi svojih interesov volil in dajal navodila predstavnikom delavcev in jih v primeru neupoštevanja tudi poljubno odpoklical (Bratina, 1998: 49).

#### 4.5.2 NEODVISNOST PREDSEDNIKA UPRAVE OD PREDSEDNIKA NADZORNEGA SVETA

V praksi pa obstaja tudi druga možna smer ogrožanja neodvisnosti med člani nadzornih svetov in upravo in sicer možna odvisnost predsednika uprave od predsednika nadzornega sveta. To se lahko zgodi v primeru, ko je predsednik uprave ob upokojitvi predlagal svojega naslednika, sam pa je bil imenovan za predsednika nadzornega sveta. Možna grožnja neodvisnosti novega predsednika uprave lahko nastane, če se novi predsednik uprave in predsednik nadzornega sveta kot bivši predsednik uprave nista sposobna prilagoditi novim vlogam v družbi (npr. vmešavanje

predsednika nadzornega sveta v dnevno poslovanje družbe, novi predsednik uprave, ki se pri svojih odločitvah opira na predsednika nadzornega sveta, ...).

Predsednik nadzornega sveta, ki je imenoval svojega naslednika, bo običajno manj naklonjen njegovi razrešitvi zaradi slabega gospodarjenja in poslovnih rezultatov ali neetičnega ravnanja, saj bo s tem priznal napačno kadrovanje.

V nekaterih kodeksih in priporočilih obstajajo omejitve, koliko let (npr. 5 let<sup>49</sup>) po prenehanju opravljanja funkcije predsednika ali člana uprave v družbi posameznik lahko kandidira za neizvršnega direktorja ali člana nadzornega sveta v družbi.

#### 4.5.3 PREDSEDNIK ODBORA IN »LEADING DIRECTOR«

Za neodvisnost in ustrezna razmerja moči v odboru direktorjev je izrednega pomena tudi ločitev funkcije predsednika odbora od CEO<sup>50</sup>, kar je že uveljavljena praksa predvsem v Evropi, nekj manj v ZDA, kjer se v takih primerih odločajo za tako imenovane »leading directors<sup>51</sup>«, da bi zagotovili ustrezno razmerje moči med izvršnimi in neizvršnimi direktorji in neodvisnost slednjih oz. njihovo imenovanje predstavlja prehodno obdobje do končne ločitve funkcij predsednika odbora in izvršne funkcije.

Velika Britanija ima v večini družb to funkcijo ločeno, kar zahteva Combine Code. V ZDA pa ta funkcija pogosto ni ločena in je institut »leading director« bolj pogost.

---

<sup>49</sup> European Commission, Internal Market Directorate General: Recommendation on the role of (independent) non-executive or supervisory directors. May 2004.

<sup>50</sup> CEO – Chief Executive Officer je glavni izvršni direktor v enotnem sistemu upravljanja.

<sup>51</sup> Velja za enotni sistem upravljanja.

#### 4.5.4 »INTERLOCKING«

Povezava, ki ogroža neodvisnost člana nadzornega organa, je recipročno opravljanje funkcij nadzora (interlocking). »Intelocking« bi lahko opisali kot neustrezen ali celo sporen način kadrovanja članov nadzornih organov v smislu njihove neodvisnosti. Neodvisnost članov nadzornih organov je vprašljiva v primeru, če je predsednik uprave družbe A hkrati član nadzornega sveta v družbi B, kjer je predsednik uprave član nadzornega sveta v družbi C, predsednik uprave družbe C pa je član nadzornega sveta v družbi A.

Po anketni raziskavi v ZDA iz osemdesetih let 20. stoletja je bilo med neizvršnimi direktorji družb kar 63 % CEO-jev drugih družb (Lorsch, Maclever, 1989). Šlo je za nekakšno solidarnost izvršnih direktorjev, ki tudi ko so v vlogi neizvršnega direktorja v drugi družbi, poskrbijo, da neodvisna vladavina CEO-jev nad korporacijami ni ogrožena. Tradicionalno je namreč v ZDA kandidate predlagal glavni izvršni direktor družbe, nato pa jih je odbor direktorjev le potrdil. To deluje konfliktno, saj odbor ne more neodvisno nadzirati CEO-ja, če ga je ta sam izbral. Mnenje, da si vsak predsednik uprave želi imeti v svojem odboru druge predsednike ali člane uprav, se utemeljuje s tem, da se predsedniki in člani uprav soočajo s podobnimi izzivi kot oni in torej vedo, kako težko je voditi družbo.

To je veljalo tudi za Slovenijo, predvsem ob ustanovitvi prvih delniških družb, ko se je kadrovala prva generacija nadzornikov, lastniška struktura podjetij pa je bila še nekonsolidirana, z množico certifikatnih delničarjev; uprava je bila edini oz. najmočnejši nosilec moči, ne le zaradi pasivnosti delničarjev in nadzornega sveta, ampak tudi kot posledica prejšnjega sistema upravljanja.

Anketna raziskava o upravljanju slovenskih gospodarskih družb, ki jo je v letu 2003 izvedlo Združenje članov nadzornih svetov, je pokazala nekaj zanimivih podatkov. 53 % družb je že del koncerna, 34,6 % je v teh družbah lastništva drugih družb in 32 % v sestavi nadzornega sveta so predsedniki ali člani drugih družb. Slednji podatek kaže na precejšnjo prepletenost nadzornih svetov in uprav med družbami. Včasih lahko pride do položaja, ko se člani uprav medsebojno nadzirajo.

**Tabela št. 5 Delež članov nadzornih svetov, ki so hkrati člani uprav v drugih družbah v Sloveniji**

Leto	Delež članov NS, ki so hkrati člani uprav v drugih družbah
1999	22 %
2000	24 %
2001	26 %
2002	-
2003	32 %

n1= 244

n2 = 143

Vira:

Anketna raziskava o delu in nagrajevanju članov nadzornih svetov v Sloveniji. Združenje članov nadzornih svetov, oktober 2002.

Anketna raziskava o upravljanju slovenskih gospodarskih družb. Združenje članov nadzornih svetov, oktober 2003.

Ta prepletenost med nadzorniki in člani uprav je do določene mere ostala še do danes in je z leti celo naraščala. Po rezultatih anketne raziskave (ZČNS-2002) je bilo v letu 2001 26 % članov nadzornih svetov hkrati članov uprav drugih družb. V letu 2003 je bilo po anketni raziskavi (ZČNS-2002) 32 % članov nadzornih svetov hkrati članov uprav drugih družb, v družbah v borzni kotaciji pa je bil ta odstotek še nekoliko višji (38,3 %).

Način kadrovanja članov uprav v nadzorne svete drugih družb je na nek način povsem razumljiv, saj je eden od pomembnih pogojev za člana nadzornega sveta, da ima celovito poslovno znanje, kar pa člani uprav praviloma posedujejo.

Zanimiva je zavezujoča določba<sup>52</sup> slovenskega Kodeksa upravljanja javnih delniških družb (Kodeks-2004), ki v členu 2.4.5 pravi: »Člani uprave družbe naj ne bodo hkrati člani nadzornih svetov v več kot petih z družbo nepovezanih delniških družbah, članstvo v nadzornih svetih takih družb naj član uprave sprejme šele po predhodnem soglasju nadzornega sveta družbe, v kateri opravlja funkcijo člana uprave.« Upoštevanje določbe tega člena kodeksa je pri dajanju soglasij

---

<sup>52</sup> Pravilo »spoštuj ali pojasni«.



možno varovalo pred primeri medsebojnega prekrivanja funkcij upravljanja in nadziranja. Seveda je potem pomembno, da imajo tisti, ki dajejo soglasje, pregled nad sestavo nadzornega sveta, kamor naj bi bil član uprave predlagan. Drugo, povsem običajno varovalo za delničarje so lahko razkritja podatkov o kandidatih za članstvo v nadzornih svetih na skupščini družbe, čeprav je res, naj bi bili konflikti interesov kandidatov preverjeni že prej.

#### 4.5.5 *FINANČNA NEODVISNOST*

V zvezi z neodvisnostjo članov nadzornih organov se omenja tudi finančna neodvisnost nadzornega organa od uprave, ki naj jo zagotovijo proračunska sredstva nadzornega organa za najemanje neodvisnih svetovalcev in lastno izobraževanje. V tujini je financiranje nadzornih organov<sup>53</sup> postavljeno širše, saj naj bi nadzorni organ imel na voljo določena sredstva za opravljanje svoje funkcije in ne le za namen izobraževanja, kot je to v Sloveniji (OECD, 2003).

Tschopp tako razlaga, naj bi predsednik nadzornega organa imel na razpolago določena proračunska sredstva, ki jih po lastni presoji uporablja za izpolnjevanje nalog in odgovornosti nadzornega sveta (Tschopp-1999). Razporejanje proračunskih sredstev naj po mnenju Tschoppa poteka v soglasju s člani nadzornega organa, predsednik pa jim je dolžan predložiti poročilo o porabi teh sredstev. Ta sredstva nadzornemu organu omogočajo, da najema zunanje svetovalce, izvaja lastne analize, potuje v imenu družbe, se izobražuje, ne da bi moral za zadevna sredstva zaprositi upravo družbe. To pa pri takšnih odločitvah pravzaprav zagotavlja neodvisnost nadzornega organa od uprave družbe. Predvsem kadar gre za najemanje svetovalcev<sup>54</sup>, je to možnost, ki jo nadzorni organ lahko uporabi v primeru, ko želi določeno zadevo preveriti, preden v zvezi s tem sprejme odločitev. Uprava namreč običajno prikaže in predstavi zadeve v dobri ali celo najboljši možni luči, možnost nadzornikov, da na primer glede tega pridobijo neodvisno mnenje zunaj družbe, pa naj bi za upravo predstavljala protiutež pri prikazovanju dejanske situacije (Montgomery, Kaufman, 2003).

---

<sup>53</sup> S tem nikakor ni mišljeno njihovo nagrajevanje.

<sup>54</sup> Sarbanes-Oxley Act na primer zahteva, da imajo revizijski odbori na voljo sredstva za plačilo svetovalcev in revizorjev.

#### 4.6 ČASOVNA RAZPOLOŽLJIVOST

To je bil eden izmed doslej manj pomembnih kriterijev za članstvo v nadzornem organu. S povečano odgovornostjo in veliko več potrebnega dela za opravljanje funkcije pa časovna razpoložljivost postaja zelo pomemben kriterij pri izboru kandidatov. Članstvo v nadzornih organih zahteva, zaradi vse večje kompleksnosti poslovanja družb, njihove internacionalizacije, povečanja pristojnosti in povečane odgovornosti nadzornikov ter nujnosti nenehnega izobraževanja veliko več časa. Pomanjkanje časa je postal eden od pogostih razlogov za zavrnitev ponujenega članstva.

Mnoge zakonodaje in kodeksi upravljanja podjetij celo omejujejo število članstev, da bi s tem zagotovili časovno razpoložljivost kandidatov. Časovno razpoložljivost kandidata je potrebno v postopku izbora vnaprej oceniti, kar je naloga nadzornega organa ali kadrovske komisije, ki predlog pripravlja. Odgovornost za resničnost ocene časovne razpoložljivosti večinoma nosi kandidat sam, nadzorni odbor in delničarji pa so tem seznanjeni.

Tuja strokovna literatura celo navaja, da časovna razpoložljivost odslej predstavlja polovico vseh potrebnih kriterijev za članstvo, drugo polovico pa predstavljajo strokovna izobrazba, delovne izkušnje in osebnostne lastnosti (Heidrick&Struggles, 2003). V predlogu priporočil Evropske komisije je zapisano, da mora vsak član nadzornega odbora nameniti opravljanju funkcije dovolj časa, da bo opravljal svoje delo odgovorno in dobro (EC-2004b). Prav tako predlog navaja, da mora razkriti druge pomembnejše obveznosti, ki jih ima. Nadzorni odbor naj bi bil o spremembah sprotno obveščen, delničarji pa vsako leto na skupščini oz. v letnem poročilu.

V slovenskem Kodeksu upravljanja javnih delniških družb (Kodeks-2004) je zapisano, da mora vsak član nadzornega sveta skrbeti, da ima dovolj časa za izvrševanje svojega mandata. Tu gre predvsem za obvezo člana nadzornega sveta, potem ko je funkcijo že sprejel.

Časovni angažma kandidata, potreben za opravljanje funkcije, je odvisen od:

- velikosti družbe – večja kot je družba, kompleksnejši je nadzor nad poslovanjem,
- razmer v katerih je družba - prodor na tuje trge, združitve in prevzemi, krizne razmere,

- vodenja nadzornega organa ali komisij – časovni angažma predsednika nadzornega organa ali njegovih komisij je večji od angažmaja članov,
- dela v komisijah nadzornega organa,
- pogostosti in dolžine sej.

Od velikosti družbe in razmer, v katerih je družba, je odvisna pogostost in dolžina sej<sup>55</sup>. Prav tako je od velikosti družbe odvisno oblikovanje komisij nadzornega organa (to velja predvsem za družbe v bozni kotaciji, ki praviloma oblikujejo vsaj revizijsko komisijo) in s tem delo v njih ter časovni angažma za vodenje nadzornega organa.

Za oceno kandidatove časovne razpoložljivosti pa je na drugi strani potrebno pridobiti podatke o njegovi trenutni angažiranosti. Gre za naslednje elemente:

- zaposlen ali upokojen,
- predsednik ali član uprave druge družbe,
- funkcija predsednika ali člana v nadzornih organih drugih družb,
- socialno-družbene aktivnosti: sodelovanje v svetih lokalnih skupnosti, kulturnih in športnih organizacijah,
- zavezanost hobijem.

Ravno ohranitev časovne razpoložljivosti kot enega dejavnikov za učinkovito delo v nadzornem organu je bil razlog, da so bile v nekaterih državah uvedene zakonske omejitve glede maksimalnega števila funkcij članstva v nadzornem organu<sup>56</sup>.

#### 4.6.1 ŠTEVILO IN DOLŽINA SEJ

Priprava in udeležba na sejah kažeta na potreben časovni angažma kandidata, zato predstavljam v nadaljevanju nekatere podatke o številu in dolžini sej v različnih državah, tudi v Sloveniji. Na osnovi

---

<sup>55</sup> Zaradi predstave o potrebni časovni razpoložljivosti v poglavju 2.6.1 predstavljam nekaj podatkov iz prakse o pogostosti in dolžini sej.

<sup>56</sup> Več o tem v poglavju 4.6.2.

teh podatkov lahko kandidat oceni potreben časovni angažma in ga primerja s svojo časovno razpoložljivostjo. To pa bo mogočilo, da kandidati ne sprejmejo več obveznosti, kot jih lahko opravijo.

Anketiranci raziskave v ZDA (CBM-2003) so na vprašanje, kako so nedavne reforme s področja upravljanja podjetij vplivale na število sej, v 16,4 % odgovorili, da se je število sej povečalo, 83,2 % jih je menilo, da je ostalo enako in 4 % so menili, da se je zmanjšalo. 67,4 % pa jih meni, da so se seje podaljšale. Povprečno število sej je med 4 in 5. Neizvršni direktorji pa za svoje delo potrebujejo od 10 do 19 ur, kar 74,9 % jih je menilo, da več kot v prejšnjem letu, 24,2 % jih je menilo, da približno enako in 9 % pa, da porabijo manj časa. Večina sej traja od 3 do 4 ure (45,3 %) oz. od 5 do 6 ur (30,7 %).

Zanimive in natančne podatke nam ponuja anketna raziskava, opravljena v Rusiji (RUS-2001). Po teh podatkih povprečno število rednih (načrtovanih) sej narašča. V letu 1998 jih je bilo 8 letno, 1999 že 10, 11 v letu 2000, kar pomeni skoraj enkrat mesečno. Poleg tega so imeli v povprečju eno do dve dopisni seji. Anketirani člani nadzornega organa pa so v 68 % odgovorili, da za izpolnjevanje funkcije potrebujejo od 1 do 5 dni na mesec, 26 % jih potrebuje od 6 do 10 dni na mesec in 6 % več kot 15 dni na mesec.

V Sloveniji je bilo po raziskavi iz leta 2002 (ZČNS-2002) povprečno število sej med 4 in 5 (4 seje letno v majhnih družbah, 4,3 v srednjih in 5,3 v velikih). Povprečna dolžina sej je bila 2,2 ure in se glede na velikost podjetij ni bistveno razlikovala. Raziskava pa žal ne razkriva podatkov o številu dni ali ur mesečno, potrebnih za opravljanje funkcije.

#### *4.6.2 ZAKONSKE OMEJITVE IN PODATKI O MAKSIMALNEM ŠTEVILU ČLANSTEV*

V nekaterih državah poznajo zakonske omejitve glede članstva v določenem številu nadzornih odborov. Na deset mandatov je to omejeno v Nemčiji, Avstriji in na Hrvaškem, v Franciji na 8. V Italiji in Švici nimajo posebnih omejitev (Bratina, 1998: 94).

V ZDA ni zakonskih omejitev, zato pa veljajo omejitve za posamezne družbe. Anketna raziskava iz julija 2003 (CBM-2003) je pokazala, da 86,4 % anketirancev meni, da bi bila za predsednike uprav pri sprejemanju funkcij za neizvršne direktorje v drugih družbah potrebna omejitev, 65,9 % pa je takšnega mnenja glede omejitev za neizvršne direktorje. Menijo, da naj bi bili predsedniki uprave kot neizvršni direktorji v največ dveh odborih, neizvršni direktorji pa v največ treh. Iz navedenih podatkov in ob upoštevanju dejstva, da je 68 % neizvršnih direktorjev predsednikov uprav v drugih družbah, gre za precejšnjo zasedenost posameznikov, ki opravljajo hkrati funkcije v različnih odborih direktorjev bodisi kot predsedniki uprav bodisi kot neizvršni direktorji.

V Veliki Britaniji je stanje precej boljše. V javnih delniških družbah je 80 % neizvršnih direktorjev, ki opravljajo funkcijo v le enem nadzornem odboru, 11 % v dveh, 13 %<sup>57</sup> predsednikov odborov direktorjev ima funkcijo predsednika v več kot eni družbi (HIGGS-2003).

V Rusiji je v poprečju 41 % neizvršnih direktorjev, ki opravljajo funkcijo še v nadzornih organih drugih družb oz. izmed devetih so štirje, ki opravljajo funkcijo neizvršnega direktorja tudi v drugih družbah (RUS-2001).

V Sloveniji velja od leta 2001 omejitev na pet članstev v nadzornih svetih, pred tem je veljala za tri. Novost prinaša Kodeks upravljanja javnih delniških družb (marec 2004), ki v 2.4.5. členu pravi, da naj član uprave sprejme funkcijo člana nadzornega sveta v z družbo nepovezanih družbah šele po predhodnem soglasju nadzornega sveta družbe, v kateri je član uprave. Ta člen ne služi le preverjanju konflikta interesov, ampak tudi preverjanju časovne razpoložljivosti člana uprave za delo v nadzornih svetih, posebno če nekaj takšnih funkcij že opravlja. V Sloveniji je med člani nadzornih svetov tretjina članov uprav drugih družb (ZČNS-2003a).

---

<sup>57</sup> Od tega jih je 11 % , ki so hkrati predsedniki odbora direktorjev in glavni izvršni direktorji (CEO).

#### **4.7 SKLEP**

Strokovni in neodvisni člani nadzornih organov visokih etičnih načel, ki so komunikativni in razpolagajo s časom za opravljanje funkcije, so pomemben dejavnik sestave nadzornega organa. Ta dejavnik sam po sebi sicer ne zagotavlja učinkovitega delovanja nadzornega organa, predstavlja pa ustrezno izhodišče za izvajanje procesa nadzorne funkcije.

Tako zakonodaja, kodeksi upravljanja podjetij kot sistemi korporacijskega upravljanja v posameznih družbah ter kriteriji, ki jih postavljajo različna združenja ali strokovne organizacije, določajo visoke standarde kvalifikacij za člane nadzornih organov. To pa ni dovolj; pomembno je dejansko doseganje teh standardov v praksi oziroma izvajanje sprememb na tem področju. Na to lahko vplivamo tudi z izboljšanjem postopkov za izbor kandidatov za nadzornike in usposabljanjem članov nadzornih organov na področju poslovne etike, razvijanjem veščin komuniciranja in drugih kompetenc. Žal pa posamezni kandidati in tisti, ki jih izbirajo, menijo ali predpostavljajo, da je to, nekaj kar vsekakor posedujejo. Pomembno je, ali se in kako se v postopku izbora kandidatov postavljene kriteriji sploh preverijo ali pa ostanejo le zapisani kot ideal, ki ga zaenkrat še ne dosegamo.

Kakšni člani nadzornih organov vstopajo v proces nadziranja in kakšna je na koncu sestava nadzornega organa, ni odvisno predvsem od postopka izbora oz. načinov kadrovanja in zakonodaje (npr. predstavniki zaposlenih), ampak od lastniške strukture podjetij, saj so delničarji tisti, ki nadzornike na predlog obstoječega nadzornega organa potrjujejo na skupščini. V Sloveniji imamo zelo aktivne t.i. »večinske delničarje« (državni skladi in delniške družbe kot koncerni, družbe za upravljanje s skladi) in pasivne male delničarje ter veliko »sindikalizma« v svetih delavcev, ki imenujejo predstavnike zaposlenih v nadzornem svetu. Posledica takšne lastniške strukture je tudi sestava slovenskih nadzornih svetov, ki niso dovolj strokovno usposobljeni in dovolj neodvisni. V veliki meri se problematika neodvisnosti nadzornikov v Sloveniji, kjer je lastništvo koncentrirano in je država še vedno velik lastnik, nanaša na zastopanje interesov tistih, ki so člane v nadzorni svet predlagali, in ne na zastopanje interesov družbe.

Največ pomislekov glede izpolnjevanja kriterijev za člana nadzornih svetov v Sloveniji gre torej na račun neodvisnosti in strokovnosti članov nadzornih svetov, v prihodnje pa je pričakovati tudi večjo pozornost do osebnostnih lastnosti in časovne razpoložljivosti članov. Trenutno gre zato veliko pozornosti strokovnemu usposabljanju članov nadzornih svetov in njihovemu profesionalnemu razvoju, z dokončno privatizacijo družb pa je pričakovati tudi »prave« lastnike družb in bolj neodvisne nadzornike, ki ne bodo delovali po delegatskem sistemu. Ko bo to doseženo, bodo lastniki tisti, ki bodo z ustreznim kadrovanjem imenovali nadzornike visokih etičnih načel in osebne integritete, ki imajo dovolj časa za resno opravljanje funkcije nadzora. Sedanja sestava nadzornih svetov v Sloveniji pač ustreza sedanjim lastnikom.

## **5 POSTOPEK IZBORA ČLANOV NADZORNIH ORGANOV KOT DEJAVNIK UČINKOVITOSTI NADZORNIH ORGANOV**

### **5.1 POMEN POSTOPKA IZBORA ČLANOV NADZORNIH ORGANOV**

Ko so kriteriji za izvolitev kandidatov za članstvo v nadzornem organu znani, je člane nadzornih organov potrebno še izbrati, preveriti, se seznaniti z možnimi konflikti interesov, kandidate na skupščini ustrezno predstaviti in jih imenovati na funkcijo. Načine in postopke imenovanja članov nadzornih organov določa zakonodaja, postopke izbora pa priporočila kodeksov upravljanja podjetij in že uveljavljena praksa. Kandidate, predstavnike delničarjev v nadzornih organih, izbira in predlaga obstoječi nadzorni organ ali njegova komisija za imenovanje, imenuje pa jih skupščina. V državah z udeležbo zaposlenih v upravljanju družbe pa te člane nadzornih svetov predlagajo in imenujejo zaposleni v družbi; skupščina je o tem le seznanjena.

V Sloveniji člane nadzornih svetov, ki zastopajo delničarje, voli skupščina (ZGD-F, 264.člen), člane nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, pa izvoli in odpokliče svet delavcev in s tem seznanijo skupščino družbe (ZSDU-1993, 79.člen).

Kako lahko postopek izbora pripomore k večji učinkovitosti nadzornega organa in ali je sploh pomemben? Ali lahko postopek izbora v smislu tehnične izvedbe kadrovanja vpliva na kakovost sestave nadzornega organa? Kateri so tisti elementi postopkov izbora, ki izboljšujejo učinkovitost nadzornega organa?

Kakšna je sestava nadzornih organov in kakšni so posamezniki, ki v njih najdejo svoje mesto, je odvisno tudi od načinov in postopkov izbora. Zato je pomembno, na kakšen način so kandidati izbrani in kako ti postopki potekajo. Lahko imamo odlične kandidate, pa zaradi postopkov izbora do njih ne najdemo poti. Na drugi strani imamo lahko formalno dobro urejene postopke izbora, ki prispevajo k temu, da so v nadzorne organe imenovani delegati oz. zastopniki posamičnih



interesov in kader, ki ne premore strokovnosti. Postopek izbora je lahko razumeti kot filter, ki vpliva na sestavo nadzornih organov, saj omogoča, da so ali niso v nadzorne organe predlagani kandidati, ki ustrezajo določenim standardom in izpolnjujejo potrebne kriterije.

Na izbor nadzornikov v družbah z razpršenim lastništvom in aktivnim kapitalskim trgom ima večji vpliv uprava, v družbah s koncentriranim lastništvom pa večinski lastnik<sup>58</sup>. Tu gre seveda za razmerje moči, ki je v prvem primeru, zaradi razpršenih in številčnih posameznih dečničarjev na strani uprave, v drugem primeru pa na strani večinskega delničarja in ne uprave. Tako so lahko rezultat sicer navidezno urejenega postopka, ko kandidate predlagajo člani obstoječega nadzornega organa, kandidati, ki niso strokovni in neodvisni ter zastopajo posamične interese. Zato zgolj sledenje postopku izbora kot ga zakonsko določa zakon, ne bo privedlo so optimalne strukture nadzornega organa.

Postopek izbora mora biti tak, da je za delničarje transparenten in zagotavlja, da so v nadzorni organ imenovani optimalni kandidati, ki izpolnjujejo kriterije za članstvo. Mišljeni so tako splošni kot specifični kriteriji, ki jih določi nadzorni organ družbe sam, s tem pa se povečuje kvaliteta nadzornega organa. Če bo torej filter tak, da bo omogočil vstop »pravi« kandidatov, bo sestava nadzornega organa boljša: Če bo s tehniko (kot je npr. formalni postopek) zmanjševal tveganja v zvezi z nepravilnostmi kadrovanja v nadzorne organe, bo s tem izboljšana učinkovitost nadzornih organov. Ravno vse večje zahteve po transparentnosti postopka do delničarjev<sup>59</sup> in formalizaciji postopkov predstavljajo ravnotežje upravi in večinskim delničarjem pri vplivanju v postopku izbora ter protiutež političnemu kadrovanju. Natančna preglednost postopkov izbora za člane nadzornih organov predstavnikov delničarjev in delavcev ter preglednost uveljavljene prakse pa nam daje možnost identifikacije elementov, ki izboljšujejo učinkovitost nadzornih organov.

---

<sup>58</sup> To velja za Slovenijo.

<sup>59</sup> To velja predvsem za javne delniške družbe.

## **5.2 IZBOR PREDSTAVNIKOV DELNIČARJEV**

Postopek s pomočjo katerega delničarji izbirajo člane nadzornih organov, lahko delimo na tradicionalnega oziroma neformalnega in na formalni postopek, ki se v praksi vse pogosteje uveljavlja. Izbira oz. kadrovanje v nadzorne organe tako v svetu kot pri nas še vedno v veliki meri poteka po ključu »koga poznamo« namesto »kaj potrebujemo«. Takšen tradicionalni in po svoji naravi neformalni postopek izbora kandidatov se opira na mrežo poznanstev. Mnogi kandidati so izbrani iz zelo ozkega kroga ljudi s podobnimi izkušnjami in poklicno potjo ter izobrazbo, kar organu ne omogoča potrebne heterogenosti in komplementarnosti sestave ter preglednosti samih postopkov izbire.

### **5.2.1 ZAKONSKI POGOJI IN PRIPOROČILA KODEKSOV**

Zakonsko postopki izbora niso določeni, so pa zapisani v mnogih kodeksih upravljanja podjetij<sup>60</sup>. V zadnjih nekaj letih pa je ta tematika v kodeksih vse pomembnejša. Kodeksi s tem poudarjajo potrebo po formalnem in transparentnem postopku imenovanja novih članov<sup>61</sup> (Weil, Gotshal, Manges, 2002a). V Veliki Britaniji favorizirajo kadrovske komisije oz. odbore za imenovanje, da bi zmanjšali vpliv uprav na izbor tistih, ki jih nadzorujejo (Hampel Report, Velika Britanija). Enako zaskrbljenost zaradi vpliva uprav na izbor članov nadzornih organov je zaslediti tudi pri drugih in skoraj vsi kodeksi predstavljajo možnost oblikovanja odborov za imenovanja, ki so v glavnem ali v celoti sestavljeni iz neizvršnih direktorjev. Hkrati pa velja, da odbor direktorjev kot organ nosi odgovornost za nominacijo članov nadzornih organov. Odbor za imenovanja preuči potrebe družbe, predlaga želeni profil kandidatov in kandidate predlaga skupščini za imenovanje.

Ameriški Sarbanes-Oxley Act ne vsebuje določb, ki bi se nanašale na postopek izbora, nekateri drugi ameriški kodeksi (BRT Principles, NACD Report) pa govorijo o odborih za imenovanje in njihovi nalogi, da izberejo in predlagajo kandidate za članstvo v skladu z ustrežno strukturo,

---

<sup>60</sup> OECD Principles, evropski kodeks Euroshareholders Guidelines, nemški kodeks Berlin Initiative Code, britanski kodeks PIRC Shareholder Voting Guidelines in belgijski kodeks Dual Code of the BXS/CBF.

<sup>61</sup> Combined Code, Velika Britanija; Swedish Shareholders Association Policy, Švedska; Olivencia Report, Španija

sestavo in oceno nadzornega organa kot celote. V ZDA vsebujejo takšne določbe tudi borzna pravila (NYSE in NASDAQ) in se nanašajo predvsem na oblikovanje odborov za imenovanje. SEC (Security Exchange Commission) je novembra 2003 s spremembo pravil uvedel zahtevo po transparentnosti postopka izbora članov nadzornih organov družb v borzni kotaciji (Heidrick&Struggles, 2003). Tako naj bi družbe v posebni izjavi razkrile način izbora, proces identifikacije in oceno kandidatov ter opis zahtevanih kvalifikacij in sposobnosti za kandidate. Pravila SEC so za družbe v borzni kotaciji pričela veljati s 1. 1. 2004.

Slovenski kodeks upravljanja javnih delniških družb (marec, 2004) pa pravi, naj nadzorni svet ali posebna komisija nadzornega sveta skrbno oblikuje predloge za nove člane, ki jih bo imenovala skupščina delničarjev družbe. Člen 3.3.3 kodeksa omenja med nalogami kadrovske komisije tudi oblikovanje predloga liste kandidatov za predlog novih članov nadzornega sveta skupščini.

## *5.2.2 UVELJAVLJENA PRAKSA IN TRENDI*

### 2.6.0.0 Velika Britanija

Rezultati ankete med neizvršnimi direktorji družb, ki kotirajo na borzi in so obdelani v Higgsovem poročilu, kažejo na velik delež neformalnega iskanja kandidatov za članstvo v nadzornih organih v Veliki Britaniji (VB) (HIGGS-2003).

Po anketi je bilo preko osebnega stika s predsednikom odbora predlaganih 28 % neizvršnih direktorjev, preko osebnega stika z drugimi člani odbora (izvršnimi direktorji) 25 % in še dodatnih 3 % preko prijateljev. To pomeni, da so 56 % neizvršnih direktorjev iskali preko poznanstev. Očitno je bil način izbora z uporabo osebnih znanstev prevladujoč.

**Tabela št. 6 Podatki o načinu izbora neizvršnih direktorjev delniških družb v Veliki Britaniji, ki kotirajo na borzi**

	Način izbora neizvršnih direktorjev	Povprečna vrednost (možnih več odgovorov)
1	Osebni stik s predsednikom odbora	28 % (25 % neizvršni direktorji, 3 % predsednik odbora)
2	Osebni stik z drugimi člani odbora	25 % (12 % neizvršni direktorji, 13 % izvršni direktorji)
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

Če upoštevamo, da odbore direktorjev sestavljajo neizvršni in izvršni direktorji in da povprečje anketiranih družb kaže na njihovo razmerje v sestavi 2,7:3 (predsednik odbora ni bil upoštevan), je v VB iskanje kandidatov za neizvršne direktorje v 12 % potekalo preko drugih neizvršnih direktorjev. Če upoštevamo tudi dejstvo, da je v VB 11 % predsednikov odbora hkrati predsednikov uprav, pomeni, da jih je 25 % med njimi neizvršnih direktorjev, 3 % pa takšnih, ki so predsedniki uprav in predsedniki odbora direktorjev hkrati. Tako dobimo skupen delež osebnega stika kot enega izmed načinov izbora preko neizvršnih direktorjev v 37 % in preko izvršnih v 16 %.

Pomemben je še podatek o uporabi agencij za iskanje kadrov, kar je bilo po anketi v 22 % primerov. V 5 % so neizvršnega direktorja predlagali investitorji, v 3 % so ga priporočili borzni

posredniki in prav tako v 3 % banke. Iskanje preko oglasa je bilo uporabljeno le v 1 % primerov. Udeležba v lastništvu pa je vplivala na izbor v 2 % (delničar ali ustanovitelj družbe).

#### 2.6.0.1 ZDA

Rezultati najnovejše raziskave o neizvršnih direktorjih družb v ZDA iz julija 2003 v družbah, ki kotirajo na borzi<sup>62</sup>, kažejo na prevladovanje osebnih stikov pri iskanju novih članov odbora, torej osredotočenje na neformalni način izbire in zanemarjanje možnosti izbora kandidatov, ki članom odbora ali managementa še niso znani in bi lahko prispevali h kvalitetnemu delu odbora (CBM-2003).

V 92,5 % izbora kandidatov za neizvršne direktorje je bil uporabljen osebni stik s člani odbora direktorjev in v 68,7 % osebni stik z managementom družbe. V primerjavi z Veliko Britanijo kažejo rezultati anketne raziskave v ZDA na še večji vpliv poznanstev in managementa na izbor neizvršnih direktorjev. Če upoštevamo razmerje v ameriških odborih delniških družb, ki kotirajo na borzi (7:3 v prid neizvršnim direktorjem), pridemo do ugotovitve, da iščejo v ZDA kandidate za neizvršne direktorje v skoraj enakem razmerju preko osebnega stika z managementom (68,7 %) kot preko osebnega stika z neizvršnimi direktorji (65 %), oba načina pa potekata hkrati.

V skoraj 45 % primerov iščejo kandidate preko specializiranih podjetij za iskanje kadrov. Sklepamo lahko, da se v ZDA (45 %) v primerjavi z Veliko Britanijo (22 %), družbe že v skoraj polovici primerov poslužujejo hkratnega iskanja kandidatov tudi z vključevanjem za to specializiranih podjetij<sup>63</sup>. Eden izmed načinov je tudi iskanje kandidatov preko različnih povezav in združenj, ki se hkrati z drugimi načini uporablja v 25 % primerov.

---

<sup>62</sup> Neizvršni direktorji so v odborih družb, ki kotirajo na borzi – 70,8 % NYSE, 27,2 % NASDAQ, 2 % American Stock Exchange.

<sup>63</sup> Več o prednostih angažiranja specializiranih podjetij za iskanje kadrov v poglavju 5.2.3.1.

**Tabela št. 7 Podatki o načinu izbora neizvršnih direktorjev delniških družb, ki kotirajo na borzi v ZDA**

	Način izbora neizvršnih direktorjev	Povprečna vrednost (možnih več odgovorov)
1	Osebni stik s člani odbora	92,5 % (65 % neizvršni direktorji, 27,5 % izvršni direktorji)
2	Osebni stik z managementom	68,7 %
3	Agencija za iskanje kadrov	44,9 %
4	Preko različnih združenj in gospodarskih povezav	24,2 %
5	Drugo	1,6 %

Vir: What Directors Think Study 2003, Corporate Board Member, julij 2003, ZDA

#### 2.6.0.2 Slovenija

Najnovejša anketna raziskava ZČNS iz leta 2004 je pokazala, da v Sloveniji v 48,6 % prevladuje način kadrovanja članov nadzornih svetov preko lastnikov (ZČNS-2004a). V 19,4 % so bili člani nadzornega sveta izbrani preko osebnega stika z upravo (v VB 16 %, v ZDA 68,7 %) in le v 12,6 % preko nadzornega sveta (v VB 37 %, v ZDA 65 %), od tega v 10,9 % preko osebnega stika s predsednikom nadzornega sveta in le 1,7 % preko osebnega stika z drugimi člani nadzornega sveta.

Podatek o iskanju kandidatov preko osebnega stika z drugimi člani nadzornega sveta je absolutno prenizek (1,7%), saj naj bi bili ravno člani nadzornega sveta tisti, ki po zakonu in upoštevaje pravkar sprejeti nacionalni Kodeks javnih delniških družb predlagajo člane nadzornih svetov za imenovanje na skupščini.

8 % članov nadzornih svetov je bilo predlaganih preko različnih združenj ali poslovnih povezav (v ZDA skoraj 25 %), kar je še vedno premalo izkoriščena možnost, saj imajo določena strokovna ali panožna združenja boljši pregled nad strokovnjaki iz panoge. Enako velja za stanovska združenja

kot je v Sloveniji Združenje članov nadzornih svetov, ki ima bazo licenciranih nadzornikov in podatke o članih nadzornih svetov ter zainteresiranih možnih kandidatih za članstvo.

**Tabela št. 8 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 predsednikom NS	10,9 %
4	Preko različnih združenj ali poslovnih povezav	8,6 %
5	Preko sveta delavcev	8 %
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.

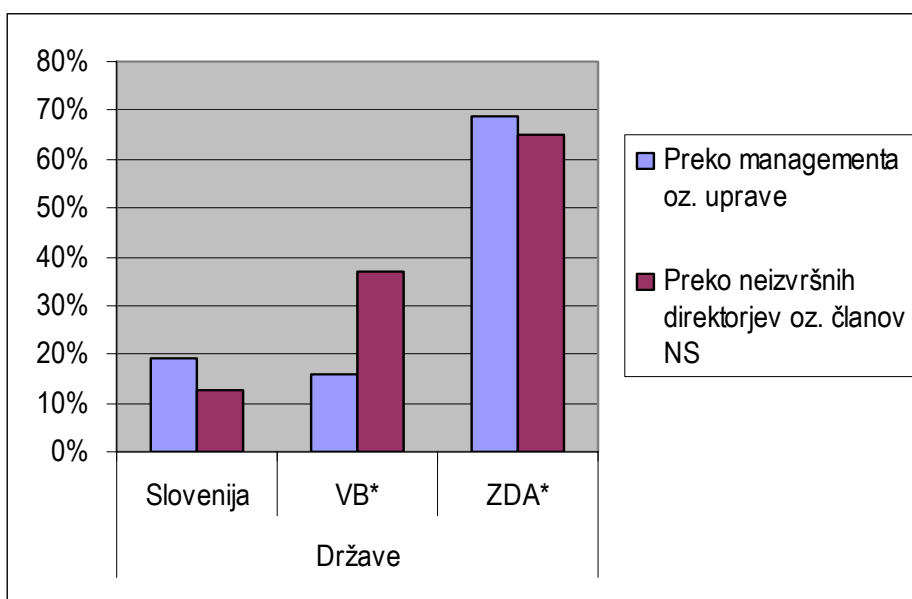
Povsem zanemarljiv odstotek v Sloveniji odpade na izbor članov nadzornih svetov preko svetovalcev, lobistov ali podjetij, specializiranih za iskanje kadrov (1,1 %). Upošteva trende v tujini (22 % v VB in skoraj 45 % v ZDA) je na tem področju mogoče pričakovati v prihodnje večjo uporabo posrednikov kot enega izmed načinov iskanja članov nadzornih svetov.

Razloge za prakso izbora članov nadzornih svetov, ki v 48,6 % poteka preko lastnikov oz. v 19,4 % preko uprav, lahko najdemo v lastniški strukturi slovenskih gospodarskih družb. Povprečna lastniška struktura družb, ki so sodelovale v anketi, je pokazala, da je v družbah v povprečju 34,6 % lastništva drugih družb in 8,7 % širšega vodstva družbe (ZČNS-2003a). Že več kot polovica (53,3 %) družb pa je povezana v koncerne ali skupine podjetij. S takšno lastniško strukturo povprečne slovenske gospodarske družbe je potem možno razlagati tudi način kadrovanja članov nadzornih svetov, ki so v večini lastniki (druge gospodarske družbe, Kapitalska družba in Slovenska odškodninska družba, družbe za upravljanje in investicijski skladi) in uprave (lastništvo uprave v družbi, uprave drugih in povezanih družb, ki so lastniki).

Uveljavljena praksa je takšna, da večji oz. večinski lastniki pogosto direktno in brez sodelovanja z obstoječim nadzornim svetom predlagajo nove kandidate. Ker so zakoniti zastopniki nekaterih skladov in gospodarskih družb politično kadrovani, tudi sami počnejo enako, ko predlagajo svoje kandidate za članstvo v nadzornih svetih družb, ki z njimi upravljajo v svojem naložbenem portfelju. Postopek formalno poteka v skladu z zakonom, v resnici pa člani obstoječega nadzornega sveta nimajo vloge pri predlaganju kandidatov za imenovanje, pa tudi vloga samooценjevanja sestave samega nadzornega sveta, ki bi rezultirala v ukrepih za izboljšanje sestave organa, je povsem nepomembna in nepotrebna.

### 2.6.0.3 Primerjava prakse in trendov med državami

**Graf št. 1 Primerjava načinov iskanja članov nadzornih organov po državah**



Viri: Non-executive Directors Survey -The Higgs Review, 2003

What Directors Think Study 2003, Corporate Board Member, julij 2003, ZDA

Anketna raziskava o izboru članov nadzornih svetov in vlogi nadzornih svetov. Združenje članov nadzornih svetov in revija Manager, februar 2004. (n = 192)

Legenda: \*možnih več načinov iskanja hkrati



Če primerjamo načine iskanja kandidatov preko managementa oz. uprave in neizvršnih direktorjev oz. članov nadzornih svetov v različnih državah, se je dobro odrezala samo Velika Britanija, kjer poteka iskanje neizvršnih direktorjev predvsem preko neizvršnih direktorjev (37 %) in manj preko izvršnih direktorjev (16 %).

### 5.2.3 VLOGA KADROVSKE KOMISIJE ALI ODBORA ZA IMENOVANJE

Ravno zaradi prevelikega vpliva uprav in managementa na imenovanje članov nadzornega organa, kodeksi upravljanja podjetij priporočajo formalizacijo postopkov izbora nadzornikov. Tak način je oblikovanje odborov za imenovanje oz. kadrovske komisij. Kadrovska komisija ni od nadzornega organa ločen organ družbe, ampak le posebna komisija nadzornega organa in ne pomeni prenašanja odgovornosti nadzornega organa na to komisijo.

Priporoča se, da je predsednik nadzornega odbora tudi član ali predsednik kadrovske komisije, saj ima pomembno vlogo pri oblikovanju dobrega tima strokovnjakov in osebnosti, ki so člani nadzornega organa. Pogosto pa ima posebno vlogo tudi pri tem, da se posamezen kandidat sploh odloči za kandidacijo v nadzornem organu. Premik od »koga poznamo«, torej od imen, k temu »kaj potrebujemo«, torej k seznamu kriterijev, zahteva analizo in pregled strategije družbe ter znanj in kompetenc obstoječih članov odbora.

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

Naloge kadrovske komisij oz. odborov za imenovanje v zvezi s postopkom izbora kandidatov so naslednje:

- redno (samo)ocenjevanje dela in sestave nadzornega organa (analiza potreb družbe),
- določanje meril za lastnosti kandidatov in želene profile kandidatov,

- izbor kandidatov za člane nadzornega organa,
- vodenje razgovorov s kandidati in
- pripravljanje končnega seznama z obrazložitvijo postopka izbora in razkritjem podatkov o kandidatih za imenovanje na skupščini.

Pri izbiri novih članov nadzornega odbora je pomembno (Academic Council Supplement, 2003):

- da nadzorni organ pregleda strategijo podjetja za naslednjih tri do pet let in razmisli, kakšne veščine in znanja naj bi imeli neizvršni direktorji,
- da v naslednji fazi oceni sestavo obstoječega odbora<sup>64</sup> (struktura, velikost, znanja, veščine, izkušnje),
- da na osnovi obojega sestavi seznam specifičnih znanj in karakteristik novih kandidatov za neizvršne direktorje.

Tako je izbor novih članov nadzornega organa v neki meri odvisen od sestave obstoječega nadzornega organa in znanj ter karakteristik, ki jih imajo sedanji člani. Tysonovo poročilo še dodaja, da je pomembna velikost in starost družbe, v kateri bodo kandidati prevzeli funkcijo, vloga predsednika nadzornega organa pri oblikovanju nadzornega organa kot dobro delujočega tima in pa, da je iskanje kandidatov potrebno na zelo širokem področju (tudi v javnem in neprofitnem sektorju) (Tyson, 2003).

Tudi slovenski Kodeks upravljanja javnih delniških družb (Kodeks-2004) priporoča, naj nadzorni svet ali kadrovska komisija skrbno oblikuje predloge za nove člane nadzornega sveta, o katerih izvolitvi bo odločala skupščina delničarjev družbe. Pred tem naj pridobi soglasje kandidatov za njihovo kandidaturo. V členu 3.8.1 kodeks razlaga, da nadzorni svet lahko ustanovi komisijo za kadrovska vprašanja, ki naj bo odgovorna tudi za oblikovanje predloga liste kandidatov za predlog novih članov nadzornega sveta skupščini. Zaenkrat je v Sloveniji še izredno majhen odstotek oblikovanih kadrovskih komisij (4,3 %) (ZČNS-2003a), s tem da se njihovo delo nanaša predvsem

---

<sup>64</sup> Tukaj obstaja navezava na (samo)ocenjevanje nadzornega organa in njegovih posameznikov, da bi prišli do ugotovitve koga potrebujemo – s kakšnimi znanji in veščinami. Potrebno pa je zadovoljevati tudi kriterij večje diverzifikacije v sestavi nadzornega organa.

na imenovanje in nagrajevanje uprav. Kadrovanje v slovenske nadzorne svete tako pravzaprav še ne poteka preko kadrovskih komisij.

#### 2.6.0.4 Iskanje kandidatov preko specializiranih podjetij

Formalni postopek izbire kandidatov se nadaljuje od identifikacije, kakšnega člana nadzornega organa potrebujemo, k iskanju teh kandidatov. To lahko naredi nadzorni organ ali kadrovska komisija sama ali pa poiščejo pomoč za to specializiranih podjetij. V Veliki Britaniji so jo kot enega izmed načinov iskanja kandidatov uporabili v 22 % primerov (HIGGS-2003), v ZDA pa v 44,9 % (CBM-2003). V Sloveniji je bilo na tak način ali s pomočjo lobistov izbranega le 1,1 % članov nadzornih svetov (HIGGS-2003).

Tuja praksa navaja naslednje prednosti iskanja kandidatov preko specializiranih podjetij:

- družba oz. njen nadzorni organ je obvezan natančno definirati, kakšne kandidate potrebuje za učinkovito sestavo nadzornega organa;
- zajeto je širše področje izbora kandidatov iz več baz podatkov;
- svetovalci pri kandidatih pred razkritjem imena družbe preverijo morebitne konflikte interesov in tudi kriterije neodvisnosti;
- svetovalci imajo profesionalno znanje in izkušnje, da lahko preverijo osebne značilnosti in strokovnost kandidata in s tem zmanjšajo tveganje izbora neprimerne kandidata za člana nadzornega organa.

Ocena osebnostnih lastnosti kandidata je izredno pomembna in ne sme temeljiti na govoricah, ampak naj bi bile te lastnosti strokovno ocenjene. Še tak strokovnjak je lahko nekoristen, če to ni oseba z visoko poslovno etiko, integriteto in sposobna delovati v timu.

Eden izmed odgovorov na vprašanje zakaj bi družba plačevala za iskanje primerne kandidata za to specializiranemu podjetju, je, da z dobrim in izkušenim predsednikom ali članom nadzornega organa lahko družba pridobi več, kot je za storitev in njegovo opravljanje funkcije plačala. Družba dolgoročno pridobi njegovo znanje, veščine, delo in nove poslovne ter družbene povezave zase. Včasih bi družba takšnega strokovnjaka, to običajno velja za tiste že uveljavljene, težko plačala, če

bi mu plačevala svetovalne ure ali dneve. Druga prednost sodelovanja s specializiranimi podjetji pa je v tem, da bo družba preko takšnega sodelovanja lahko pride do še »neznanih« kandidatov, ki se lahko šele izkažejo in z delom v nadzornem organu »naredijo«. Družba tudi njihovo delo in znanje z imenovanjem na funkcijo pridobi zase.

V Sloveniji je nesmisleno pričakovati, da bi se v kratkem razvil takšen pristop k iskanju kadrov za člane nadzornih svetov, saj se mora najprej lastništvo podjetij dokončno konsolidirati, država pa se z večinskimi lastništvom umakniti. Potrebno je, da se razvije neprivatizacijsko delničarstvo in delničarski aktivizem; takrat bomo imeli tudi prave lastnike in sodobne pristope h kadrovanju nadzornikov.

#### 2.6.0.5 Razširitev področja iskanja kandidatov

V Veliki Britaniji naj bi bila nesposobnost pritegniti prave kandidate v odbor druga največja ovira učinkovitosti nadzornega organa, takoj za pomanjkanjem časa za opravljanje te funkcije (Tyson, 2003, str. 14). Da bi to oviro premagali, Tyson svetuje tri možnosti:

- narediti funkcijo zanimivo in privlačno<sup>65</sup>,
- razširiti področje iskanja kandidatov,
- vzpostaviti učinkovitejši sistem nagrajevanja<sup>66</sup>.

Podatki iz raziskav v VB, ZDA in Sloveniji, ki govorijo v prid iskanju kandidatov preko osebnih poznanstev z upravo ali člani nadzornih organov, kažejo na pomembnost razširitve področij iskanja izven sedaj uporabljenih načinov iskanja. Formalizacija tega postopka in uporaba več načinov iskanja hkrati pa sta lahko le tehnična pripomočka. Tisto, kar se mora dejansko zgoditi, je, da bi našli nove, še nepoznane kandidate različnih strok, starosti, etničnosti in spola.

Vse večja odgovornost članov nadzornih organov in mnoge afere, ki so se zgodile tako v svetu kot pri nas, so povečale previdnost nadzornikov pri sprejemanju kandidatur, kar sicer ni problematično.

---

<sup>65</sup> Kaj motivira člane NS za sprejem funkcije, je natančneje predstavljeno v poglavju 5.5.

<sup>66</sup> Nagrajevanje članov nadzornih svetov kot eden izmed dejavnikov učinkovitosti nadzornih svetov ni predmet magistrskega dela.

Žal pa prihaja tudi do izogibanja odgovornosti, kar pomeni, da se je krog potencialnih članov za člane nadzornih organov zmanjšal. Biti član nadzornega organa ne predstavlja le večje odgovornosti, ampak tudi večji časovni in strokovni angažma ob nenehnem usposabljanju in razvoju, kar že pomembno vpliva na ponudbo članov nadzornih organov, saj ne sprejemajo novih funkcij. Tako se je pritisk na razširitev področja iskanja še povečal.

Espen Eckbo ugotavlja, da se je spremenila vloga neizvršnih direktorjev in je sedaj na vrsti tudi struktura članov odborov (Academic Council Supplement, 2003). Da bi bila njihova sestava učinkovita in diverzificirana, je potrebno kandidate iskati izven ozkih krogov poznanstev in uprav drugih družb. Higgsovo (Higgs, 2003) in Tysonovo poročilo (Tyson, 2003) v smislu diverzifikacije in večje učinkovitosti sestave nadzornega organa priporočata iskanje kandidatov med posamezniki:

- s področja upravljanja s človeškimi viri,
- odvetniki, svetovalci, investicijskimi bankirji,
- upokojenimi finančnimi strokovnjaki,
- managerji privatnih podjetij,
- managerji neprofitnih organizacij,
- tujimi strokovnjaki ali domačimi strokovnjaki z mednarodnimi izkušnjami.

Posebno priporočilo pa gre še:

- imenovanju žensk v nadzorne organe<sup>67</sup>,
- imenovanju kandidatov drugih starostnih skupin (mlajših) in nacionalnosti,
- imenovanju strokovnjakov in managerjev pod nivojem najvišjega managementa v nekonkurenčnih družbah<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> Ena izmed razlag, da je v nadzornih organih tako malo žensk tako v Veliki Britaniji (6 %) kot v Sloveniji (od povprečno 5 članov NS je ena ženska), je tudi dejstvo, da so ženske uspešne managerke v neprofitnih organizacijah, v gospodarskih družbah pa večinoma pokrivajo »mehkejša« področja, kot so upravljanje s človeškimi viri, upravljanje sprememb, upravljanje s strankami, marketing. Za diverzifikacijo sestave nadzornih organov v smislu raznolikosti strokovnih področij so ta področja vsekakor dobrodošla.

<sup>68</sup> Sodelovanje managerjev, ki so tik pod najvišjim nivojem managementa v družbah, v nadzornih organih je dobro tako za kandidate, ki bodo s tem pridobili nove izkušnje za opravljanje funkcij v družbah, kjer so zaposleni, in vpogled v delovanje drugih družb, kot tudi za ponudbo novih primernih kandidatov za nadzorne organe.

Postopki iskanja kandidatov so postali vsebinsko zahtevnejši in dolgotrajnejši. Eden izmed bolj redkih načinov, ki ga uporabljajo družbe in odbori za imenovanje v svetu, je tudi oglaševanje novih pozicij za neizvršne direktorje v medijih ali skrbno izbranih publikacijah glede na panogo ali stroko.

Drugi način, v svetu nekoliko bolj razširjen, je tudi izbor kandidatov iz registra neizvršnih direktorjev. Tako veljajo kot primeri IOD (Institute of Directors) iz Velike Britanije, ameriški NACD (National Association of Corporate Directors) kot tudi ruski RIOD (Russian Institute of Directors). Vse omenjene institucije so postavile profesionalne standarde za neizvršne direktorje in jim ponujajo možnost certificiranja znanj in trženje registra certificiranih nadzornikov. V Sloveniji obstaja v okviru Združenja članov nadzornih svetov, ki prav tako izvaja certificiranje znanj, register s seznamom prejemnikov listin A (ekspertni član nadzornega sveta) in listin B (priporočilo za članstvo v nadzornem svetu), ki pa še nima prave funkcije, saj se družbe in kadrovske komisije v Sloveniji še ne poslužujejo v svetu razširjenih postopkov iskanja kandidatov preko stanovskih in strokovnih združenj.

Anketna raziskava ZČNS iz leta 2004 (ZČNS-2004b) pa je pokazala, da posamezniki ob iskanju primerne kandidata za člana nadzornega sveta v 63,5 % najprej pomislijo na potrebna znanja oz. kvalifikacije, ki naj bi jih kandidat imel, v 31,3% pa na konkretna imena posameznikov. Oba odgovora sta medsebojno povezana, saj je za imenom posameznika vedno njegova strokovna kvalifikacija, pa vendar je ta podatek pomemben, saj odraža nujnost razširitve področja iskanja kandidatov izven kroga poznanstev, saj se že v prvem koraku v tretjini primerov omejimo na že poznane kandidate.

#### *5.2.4 KRAJŠANJE SEZNAMA KANDIDATOV ZA ČLANSTVO V NADZORNEM ORGANU*

Kljub temu, da so se mnogi nadzorni organi v svetu že odločili za profesionalen pristop k iskanju kandidatov, se ob seznamu imen, ki se pojavijo kot rezultat iskanja, in ob dejstvu, da so jim mnogi izmed njih popolnoma neznani, zelo hitro spet omejijo na kandidate s seznama, ki jih že poznajo. Tak postopek pa nadzorne organe kljub začetno dobro začrtani poti kadrovanja zopet vrača na tradicionalen način iskanja kandidatov po pravilu »koga poznamo«.

Postopek krajšanja seznama imen naj upošteva še »neznana imena«, strateške potrebe družbe (internacionalizacija oz. novi trgi, specifična tehnološka znanja), sedanjo časovno angažiranost kandidata (predsednik ali član uprave v drugi družbi, članstvo v drugih odborih), jezikovne omejitve ali možnost potovanj, če je kandidat tujec, ipd.

Temu sledi sestanek kandidatov v ožjem izboru s predsednikom in kadrovsko komisijo ali v manjših družbah kar s celotnim nadzornim organom. Tak postopek je v svetu povsem sprejemljiv tudi za kandidate, saj se zavedajo, da za mesto člana nadzornega organa kandidirajo skupaj z drugimi »tekmeci«. Pri izboru na osebnem sestanku s člani komisije ali nadzornega organa pa bo poleg drugih objektivnih kriterijev odigral pomembno vlogo tudi subjektivni kriterij »osebnostne kemije« kandidata, se pravi, medsebojnega ujemanja kandidata in članov. Rezultat takšnega sestanka je izbor kandidatov za predlog skupščini.

### **5.3 IZBOR PREDSTAVNIKOV DELAVCEV**

#### **5.3.1 ZAKONSKA DOLOČILA IN PRIPOROČILA KODEKSOV**

Temeljna razlika med državami članicami EU glede pristojnosti skupščine se kaže zlasti pri imenovanju članov nadzornega organa. V Avstriji, Nemčiji, Luksemburgu, na Danskem in na Švedskem imajo tako kot v Sloveniji pristojnost za imenovanje članov nadzornega organa posredno ali neposredno tudi zaposleni v družbi<sup>69</sup>. V Franciji in na Finskem lahko to storijo tudi zaposleni, če je tako zapisano v statutih njihovih delodajalcev. Na Nizozemskem se je pred časom začel postopek sprejemanja zakona, ki naj bi dal delavskemu svetu pravico do predlaganja (ne imenovanja) članov nadzornega organov.

---

<sup>69</sup> Eden od načinov participacije zaposlenih pri upravljanju družbe je še spodbujanje njihovega lastništva v družbi. Lastništvo preko pokojninskih skladov in drugih načinov lastništva delnic s strani zaposlenih daje sindikatom, svetom delavcev in zaposlenim večji vpliv na upravljanje družbe.

Slovenska ureditev upravljanja podjetij določa, da so skladno z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) v sestavi nadzornega sveta poleg članov nadzornih svetov, ki so predstavniki delničarjev tudi predstavniki delavcev. Natančno število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu se določi v statutu ob upoštevanju določb ZSDU o najmanj tretjinski (do 1.000 zaposlenih) oz. največ polovični udeležbi delavskih predstavnikov. V nadzorni svet pa naj se izvolijo takšne osebe, ki so sposobne opravljati tako zahtevno in kompleksno funkcijo ali kot je to zapisano v 3.3.7 členu Kodeksa upravljanja javnih delniških družb, postopek njihove izvolitve in odpoklica naj bo urejen s splošnim aktom, pri izbiri kandidatov pa naj se upošteva tudi ustrezne kriterije strokovnosti.

Način izvolitve in odpoklica članov nadzornega sveta, ki so predstavniki delavcev, se podrobneje določi s poslovníkom Sveta delavcev (ZSDU, 79. člen). Postopek izvolitve predstavnikov delavcev v nadzorni svet je običajno opredeljen v poslovníku svetov delavcev. Glasovanje o izvolitvi predstavnikov delavcev v nadzorni svet je v svetu delavcev tajno, vodi pa ga tričlanski volilni odbor, sestavljen izmed članov sveta delavcev.

Načeloma so možni trije načini zbiranja predlogov kandidatov:

- najmanj trije člani sveta delavcev oz. svet delavcev sam,
- reprezentativni sindikati v družbi,
- določeno število delavcev, kakršno velja tudi za kandidiranje članov sveta delavcev (tudi kot samokandidiranje).

Pri tem je pomembno poudariti, da je v poslovníkih svetov delavcev v večini primerov zapisano, da postane predsednik sveta delavcev po funkciji tudi predstavnik delavcev v nadzornem svetu. Predlagani pa so lahko tudi zunanji strokovnjaki, ki niso zaposleni v družbi. Začetek kandidacijskega postopka in rok za predlaganje kandidatov objavi svet delavcev na oglasni deski, reprezentativne sindikate pa pozove, naj predlagajo kandidate<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Poslovník Sveta delavcev, kot ga priporoča Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij.



### 5.3.2 UVELJAVLJENA PRAKSA IN TRENDI V SLOVENIJI

O kakem absolutnem načinu izbora predstavnikov delavcev v nadzorni svet bi težko govorili, saj glede na rezultate anketne raziskave (ZDSP-2002), ki jo je Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij opravilo med 50 družbami, večina uporablja več načinov hkrati.

Iz rezultatov ankete je še razvidno, da je v poslovnih svetov delavcev v kar 68 % opredeljen način izbora kandidatov preko sveta delavcev, v 58 % preko sindikatov v družbi, 42 % z zbiranjem podpisov sodelavcev. 10 % poslovnikov ima opredeljeno, da je predsednik sveta delavcev že po funkciji član nadzornega sveta, 2 % pa, da je hkrati s predlogom sveta delavcev upoštevano tudi priporočilo sindikata.

Dejanski rezultati pa kažejo, da jih je bilo 60 % izbranih preko sveta delavcev, 35 % preko sindikatov in le 5 % s podpisi sodelavcev oz. samokandidiranjem.

**Tabela št. 9 Načini kadrovanja predstavnikov delavcev v nadzornih svetih po poslovnih sveta delavcev**

	Način izbora predstavnikov delavcev v NS po poslovnih Sveta delavcev	Povprečna vrednost (možnih več načinov)
1	Preko sveta delavcev	68 %
2	Preko sindikatov v družbi	58 %
3	S podpisi sodelavcev	42 %
4	Predsednik Sveta delavcev je član NS po funkciji	10 %
5	Preko Sveta delavcev in ob priporočilu sindikata	2 %

Vir: Anketna raziskava o strukturi, načinu kadrovanja in usposobljenosti delavskih predstavnikov v NS. Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij, 2002.

Pri tem je pomembno, na kakšen način se posameznike preko sveta delavcev ali sindikata predlaga. Obstajata dva načina: odprta ali zaprta kandidatna lista. Kandidiranje izključno znotraj sveta delavcev (zaprta kandidatna lista) ima to slabost, da vodi v preozek izbor možnih kandidatov. Odprte kandidatne liste ponujajo zaradi širše možne izbire boljše možnosti za kvaliteten končni

izbor (Gostiša, 2004: str.3). Priporočljivo je, da se odprtost kandidatnih list prav tako opredeli v poslovniku Sveta delavcev. Rezultati ankete kažejo, da se v večini primerov voli preko uporabe odprtih kandidatnih list (60 %).

**Tabela št. 10 Načini kadrovanja predstavnikov delavcev v nadzorne svete**

	Način izbora predstavnikov delavcev	Povprečna vrednost
1	Preko Sveta delavcev	60 %
2	Preko sindikatov v družbi	35 %
3	S podpisi sodelavcev	5 %

Vir: Anketna raziskava o strukturi, načinu kadrovanja in usposobljenosti delavskih predstavnikov v NS, Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij, 2002.

Eden izmed možnih načinov kadrovanja predstavnikov delavcev v nadzorni svet je tudi »zunanji predstavnik«, ki ima dve prednosti pred izborom izmed zaposlenih: so dejansko neodvisni od uprave družbe in pogosto lahko zagotovijo višjo strokovnost predstavnikov delavcev v nadzornem svetu. V Združenju svetov delavcev slovenskih podjetij celo priporočajo, da se v poslovnik vključi določba, da se določeno število (vsaj eden) od predstavnikov delavcev v nadzorni svet izvoli izmed zunanjih strokovnjakov bodisi na predlog sindikatov bodisi na predlog svetov delavcev, pri tem pa naj bosta listi za notranje in zunanje predstavnike delavcev v nadzorni svet ločeni, da zunanji ne bi na volitvah izpadli (Gostiša, 2004: str. 4).

#### **5.4 INTERESNI KONFLIKT ČLANOV NADZORNIH ORGANOV<sup>71</sup>**

V postopku izbora kandidatov je potrebno preveriti tudi odsotnost interesnega konflikta kandidatov za članstvo v nadzornem organu. Natančnejše kriterije konflikta interesov lahko družba opredeli v statutu družbe ali lastnem kodeksu upravljanja družbe.

Interesni konflikt je tesno povezan s kriterijem neodvisnosti, a je v mnogih kodeksih in priporočilih obravnavan ločeno, predvsem zaradi ugotavljanja možnih konfliktov interesov in ravnanj z nastankom kasnejših konfliktov interesov. Interesni konflikt člana nadzornega organa se lahko pojavi po sprejemu funkcije, član nadzornega organa pa je ob tem zavezan k ustreznemu ravnanju in obveščanju. Mnogi kodeksi upravljanja družb poudarjajo neodvisnost pri sestavljanju nadzornega organa kot ustrezno izhodišče za izognitev morebitnim konfliktom interesov, kar je tudi cilj transparentnosti in formalizacije postopka izbora kandidatov za imenovanje.

Konfliktom interesov se ne da popolnoma izogniti, zlasti ne v manjših gospodarskih prostorih, kjer je prepletenost kapitala, oseb in interesov večja. Zato je pomembno konfliktne situacije preprečevati ali jih vsaj odpravljati. Ravno k odpravljanju konfliktov poskušajo kodeksi prispevati s predpisovanjem jasnih postopkov in institutov (Bajuk idr., 2003: str. 74).

Evropski kodeks OECD Principles zahteva od članov organov razkritje vseh lastnih »materialnih« interesov, poslov med njimi in družbo ter drugih zasebnih zadev, ki so povezane z družbo, v kateri delujejo kot član katerega od organov (Bajuk idr., 2003: str. 75). Britanski kodeks Hermes Statement opredeljuje potencialne konfliktne situacije, ko je član nadzornega organa predstavnik večjega delničarja ali predstavnik pomembnejšega deležnika (poslovnih strank, kupcev, ...); ko od družbe prejema druga plačila; je član poslovodstva ali nadzornega organa konkurenčne družbe; ko ima druge povezave z družbo, ki bi lahko negativno vplivale na lojalnost do (vseh) delničarjev. Belgijski kodeks Recommendations of Federation of Companies pa od nadzornega organa zahteva

---

<sup>71</sup> V tem poglavju se ukvarjam samo s tem, kako so interesni konflikti določeni in kako kandidata za članstvo v nadzornem organu preverimo oz. se kandidat preveri sam. Predmet tega poglavja pa ni kasnejše zaznavanje interesnih konfliktov in ukrepanje v zvezi s tem kot tudi ne ukrepi za minimalizacijo teh konfliktov med organi družbe, družbo in delničarji.

vzpostavitev neodvisnega razmerja z imenovanim revizorjem, ki temelji na visoki stopnji profesionalnosti obeh.

Ameriški Sarbanes-Oxley Act ne vsebuje določb z definicijo potencialnih interesnih konfliktov neizvršnih direktorjev. Ameriški NACD Report pa pravi, naj odbor direktorjev od kandidatov zahteva razkritje vseh obstoječih poslovnih razmerij z družbo in člani odbora. Odbor pa naj oceni koliko, če sploh, katera izmed teh dejavnosti omejuje njegovo neodvisnost in kdaj član ne bi bil več neodvisen (Weil, Gotshal, Manges, 2003a).

Slovenski Kodeks javnih delniških družb (ZČNS, 2004) poudarja interes družbe in temu podrejene vse morebitne drugačne osebne ali posamične interese tretjih oseb, uprave, delničarjev, javnosti ali države. Člani nadzornega sveta ne smejo opravljati vodilnih ali vodstvenih funkcij ali svetovalnih nalog za konkurenčne družbe niti naj niso večji delničarji ali družbeniki takih družb.

Kodeks natančneje definira interesni konflikt člana nadzornega sveta:

- če je trenutno ali je bil v preteklosti v pomembnejših poslovnih odnosih z družbo ali z njo povezano družbo,
- če je član širšega posloводства družbe ali povezane družbe (menedžer),
- oseba, ki je kakorkoli sodelovala pri sestavljanju predloga letnega poročila,
- bližnji sorodnik menedžerja,
- večinski ali prevladujoči delničar,
- posameznik, ki ima poslovne, finančne ali bližnje družinske vezi z večinskim ali prevladujočim delničarjem,
- pomembnejši dobavitelj blaga ali storitev (vključujoč svetovalne in revizorske storitve),
- oseba, ki ima katerekoli druge povezave z naštetimi skupinami, ki bi lahko vplivale na njeno objektivno odločanje.

Ko je nadzorni svet odsotnost konflikta interesov pri kandidatu preveril, lahko nadaljuje s postopkom predlaganja kandidatov skupščini.

Enako velja tudi za predstavnike delavcev, kar pomeni, da je svet delavcev ali sindikat tisti, ki naj kandidata preveri, saj se določbe o konfliktnosti interesov smiselno uporabljajo tudi zanje.

Natančno in dobro pripravljeno razkritje podatkov o kandidatih na skupščini je lahko varovalo za upoštevanje kriterijev neodvisnosti in odsotnosti konflikta interesov kandidatov. Drugače je s kandidati za predstavnike delavcev, ki skupščini niso predstavljeni, saj jih ne voli in je o njihovem izboru le seznanjena.

## **5.5 SPREJEM FUNKCIJE ČLANSTVA V NADZORNEM ODBORU**

### **5.5.1 PREVERJANJE DRUŽBE**

Če je družba »preverila« kandidata, je potrebno, da kandidat ustrezno »preveri« tudi družbo in njena pričakovanja. Predvsem gre tu za kandidate za imenovanje s strani delničarjev, saj predstavniki zaposlenih (razen v primeru, ko gre za zunanjega predstavnika) družbo že poznajo. Pa vendar je natančnejši pregled družbe pomemben tudi zanje.

Higgs v svojem poročilu kot vire iskanja informacij o družbi navaja (Higgs, 2003):

- letno poročilo družbe,
- zadnja revidirana finančna poročila,
- strateški načrt družbe,
- organizacijske sheme,
- različne prospekte družbe,
- bilten družbe,
- zapise o družbi v medijih (arhiv medijev),
- spletno stran družbe,
- življenjepis predsednika uprave,
- poročila o družbeni odgovornosti družbe ali okoljska poročila,
- različne uvrstitve družbe na različne lestivce.

Vprašanja, ki naj bi si jih zastavil kandidat za članstvo v nadzornem organu vprašal pred sprejemom kandidature, lahko razdelimo na naslednja področja (Board Essentials, [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org)):

- vprašanja o poslanstvu in programu družbe,
- finančna vprašanja,
- kdo so stranke in dobavitelji družbe,
- kakšna je sestava uprave in nadzornega odbora družbe,
- vprašanja o komunikacijskih kanalih v družbi.

Sarbanes-Oxley Updates (2003) v ZDA navaja, o čem naj bi kandidat pred odločitvijo za članstvo v nadzornem organu družbe v zvezi z družbo poizvedel:

- finančno stanje družbe,
- sistem upravljanja s tveganji,
- delo in nagrajevanje uprave,
- odškodninska odgovornost,
- etika nadzornega organa,
- neodvisnost nadzornega organa in sodelovanje z upravo,
- delovanje nadzornega organa,
- odnosi z delničarji.

Kandidat pa naj bi se vprašal:

1. Zakaj želijo ravno mene za kandidata?
2. Ali izpolnujem potrebne pogoje?
3. Ali lahko s svojim delom prispevam k učinkovitemu delu nadzornega organa in uspešnosti poslovanja družbe?

Pri tem gre tako za poizvedbo o sami družbi kot tudi za ugotovitev kandidata samega, ali je na osnovi pridobljenih informacij pripravljen funkcijo sprejeti.

### 5.5.2 RAZLOGI ZA ZAVRNITEV IN SPREJEM FUNKCIJE ČLANSTVA V NADZORNEM ORGANU

Da bi razčlenili realnost delovanja nadzornih organov, moramo poiskati tudi odgovor na vprašanje kaj kandidate za člane nadzornih organov motivira, da funkcijo sprejmejo. Pogosto so razlogi za sprejem nasprotni razlogom za zavrnitev funkcije, zato je dobro poznati slednje.

**Tabela št. 11 Razlogi za zavrnitev članstva v nadzornem organu v ZDA**

	Razlogi za zavrnitev funkcije	Razvrstitev po pomenu (1 = zelo velik vpliv do 5 = ne vpliva )
1	Pomanjkanje časa	1,72
2	Prekrivanje datumov sej	2,19
3	Konflikt interesov	2,30
4	Menijo, da ne bodo imeli pomembne vloge	2,68
5	Jih ne zanima panoga v kateri je podjetje	2,78
6	Niso prepričani v prihodnost podjetja	2,97
7	Osebna tožbena odgovornost	2,97

Vir: Lorsch, W. Jay, z Elizabeth Maclever (1989) *Pawns or Potentates: The Reality of Americas Corporate Boards*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Med najbolj pogostimi razlogi za zavrnitev funkcije je pomanjkanje časa. Sledi konflikt interesov med družbami, v katere so povabljeni in tistimi, v katerih so že člani nadzornega organa, nato pa sledijo razlogi osebne narave kot so prepričanje, da ne bodo mogli prispevati ničesar pomembnega ali nezainteresiranost za panogo. Zadnje mesto si delita strah pred osebno odgovornostjo in mnenje, da družba nima perspektive (Lorsch, Maclever, 1989).

Poznati moramo obe strani: ovire za sprejem funkcije, pa tudi tisto, kar člane nadzornega organa motivira, da funkcijo sprejmejo in razloge, da se kandidati, potem ko so družbo in možnost svojega prispevka k delu nadzornega organa preverili, odločajo za sprejem te funkcije. Na ta način lahko poiščemo vzode za krepitev privlačnosti te funkcije.

Poglavitni razlog za sprejem članstva v nadzornem organu v ZDA je po nekaj starejši anketi poleg kvalitetnega managementa v določeni družbi priložnost za učenje (Lorsch, Maclever, 1989). Ameriške neizvršne direktorje torej motivirata iskanje intelektualnih stimulacij in kvalitetna uprava.

Med razlogi za sprejem funkcije je prestiž družbe razvrščen višje kot osebni prestiž. Denarna nagrada pa je med navedenimi razlogi najmanj pomembna. Tega podatka si ne gre napačno razlagati. Denarna nagrada mora odražati odgovornost funkcije in časovno angažiranost, sicer je nagrajevanje neučinkovito in se lahko znajde na seznamu ovir za sprejem funkcije. Ker gre za ameriško raziskavo, je potrebno dodati, da gre večinoma za že uveljavljene strokovnjake, ki imajo visoke prejeme in jim ta nagrada resnično ne pomeni veliko v primerjavi z drugimi koristmi, ki izhajajo iz članstva v nadzornem organu.

**Tabela št. 12 Razlogi za sprejem funkcije članstva v nadzornem organu v ZDA**

	Razlogi za sprejem funkcije	Razvrstitev po pomenu (1 = zelo velik vpliv do 5 = ne vpliva )
1	Kvaliteta top managementa	1,78
2	Priložnost za učenje	1,93
3	Izziv biti član nadzornega organa	2,08
4	Prestiž družbe	2,22
5	Potencialna rast družbe	2,41
6	Priložnost za delo z drugimi člani odbora	2,66
7	Osebni prestiž	2,98
8	Denarna nagrada	3,61
9	Pomemben delež lastnih delnic v podjetju	4,37

Vir: Lorsch, W. Jay, z Elizabeth Maclever (1989) *Pawns or Potentates: The Reality of Americas Corporate Boards*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Rezultati primerljive ankete v Sloveniji (ZČNS-2004b) so nam pokazali podobne rezultate kot v ZDA, čeprav je med raziskavama časovna razlika petnajstih let. Tako kot v ZDA kot v Sloveniji sta kvalitetna uprava in intelektualna stimulacija najpomembnejša razloga za sprejem funkcije člana nadzornega organa. V Sloveniji je 52,6 % anketirancev navedlo kvalitetno upravo in potencialno rast družbe kot razlog za sprejem funkcije, intelektualno stimulacijo in osebni razvoj pa le en



odstotek manj (51,6 %). V 42,6 % je bil razlog priložnost za učenje in spoznavanje novih področij poslovanja, v 26,8 % pa vzpostavljanje kontaktov za izboljšanje svojih poslovnih razmerij.

V 24,2 % je bil razlog za sprejem funkcije delovna obveznost kandidata in v 22,1% lastništvo delnic, kar nakazuje na vpliv lastništva delnic (družbe, v kateri je posameznik zaposlen) na sprejem funkcije. Osebni prestiž in prestiž družbe je manj pomemben razlog, saj ga je navedlo le 10,5 % anketirancev.

**Tabela št. 13 Razlogi za sprejem funkcije članstva v nadzornem svetu v Sloveniji**

	Razlogi za sprejem funkcije	Povprečna vrednost (možnih več odgovorov)
1	Kvaliteta uprave in potencialna rast družbe	52,6 %
2	Intelektualna stimulacija in osebni razvoj	51,6 %
3	Priložnost za učenje in spoznavanje novih področij poslovanja	42,6 %
4	Vzpostavitev omrežja poznanstev oz. izboljšanje svojih poslovnih razmerij	26,8 %
5	Po delovni dolžnosti	24,2 %
6	Ker sem delničar družbe	22,1 %
7	Osebni prestiž ali prestiž družbe	10,5 %
8	Drugo	4,7 %
9	Finančna nagrada	3,2 %

n = 192

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

Finančna nagrada oz. plačilo je na zadnjem mestu, le 3,2 % anketirancev jo je navedlo kot razlog za sprejem funkcije. Podatek je možno razumeti tudi tako, da so nagrade v povprečju nizke, predvsem v primerjavi z drugimi razvitimi evropskimi državami, in tako ne predstavljajo faktorja motivacije za kandidate, razen morda za kandidate imenovane s strani zaposlenih. Po oceni Združenja svetova delavcev slovenskih podjetij (ZSDSP) naj bi bil to celo eden od razlogov za anomalije pri izboru kandidatov, ker je iz tega naslova naraslo povpraševanje po funkciji preko samokandidiranja s strani posameznikov, ki niso strokovno usposobljeni in jih interesi delavcev ne

zanimajo (Gostiša, 2004: str. 5). To so po anketi ZSDSP (ZSDP, 2004) zaznali v dobri četrtini anketiranih družb.

Eden izmed pomembnih dejavnikov za sprejem funkcije je učinkovit sistem upravljanja v družbi (sistem informiranja, upravljanja s tveganji, notranjih kontrol, odnosov z investitorji, ...), zato je informacija o tem za kandidata pomemben podatek. Kandidat se bo ob dejstvu, da prihaja v urejen sistem, lažje odločil za funkcijo, saj bo lažje opravljal svojo funkcijo oz. ne bo izgubljal energije za vzpostavljanje sistema, ki mu bo omogočal to delo. Temu pritrjujejo rezultati ameriške raziskave What Directors Think Study (2003). Mnenje neizvršnih direktorjev v tej raziskavi je v 89,7 %, da dober sistem upravljanja v družbi omogoča lažje kadrovanje neizvršnih direktorjev. Visoki standardi upravljanja v družbi naj bi bili eden od kriterijev za privlačnost družbe ne le za kandidate nadzornega organa, ampak tudi za investitorje. Enako je pokazala anketna raziskava v Sloveniji (ZČNS-2004b). Učinkovit sistem upravljanja v družbi se je pokazal v 92,6 % kot najpomembnejše pričakovanje članov nadzornih svetov, le nekaj manj (87,8 %) članov nadzornih svetov je navedlo učinkovito komuniciranje z upravo kot tisto, kar pričakujejo. Vse ostale možnosti so precej zaostale za temi pričakovanji: možnost izobraževanja (18 %), možnost zavarovanja odgovornosti (17,5 %), proračun za najem neodvisnega svetovalca (5,8 %) in sekretar nadzornega sveta (2,6 %).

### *5.5.3 PREVERJANJE MEDSEBOJNIH PRIČAKOVANJ MED DRUŽBO IN KANDIDATOM*

Tematika medsebojnih pričakovanj in vloge članov nadzornih organov pravzaprav definira vlogo nadzornega organa kot celote v posamezni družbi in je zato pomembna. Če ne pride do komunikacije med družbo in kandidatom glede tega, kaj družba pričakuje in kaj kandidat meni, da lahko k temu prispeva, gre lahko za napačna pričakovanja enih ali drugih. Za ustrezen postopek imenovanja članov nadzornih organov je potrebno, da družba (predsednik ali drugi neizvršni člani odbora) pričakovane cilje in vlogo kandidatu predstavi. Pristanek kandidata tako predstavlja zaključni del postopka pred imenovanjem kandidata na skupščini.

#### 2.6.0.6 Velika Britanija

Rezultati anketne raziskave Non-Executives Directors Survey – The Higgs Review Topline Results (Velika Britanija, 2003) razkriva, da kar 61 % neizvršnih direktorjev niso znani cilji njihove vloge v odboru. Izmed 38 %, ki so jim bili ti cilji razkriti, pa je 66 % takšnih, ki so jim cilji in pričakovanja družbe zelo jasna, 30 % precej jasna in 4 % precej nejasna.

Neizvršni direktorji, ki so bili vprašani po najpomembnejšem, kar lahko prispevajo s svojim članstvom v odboru direktorjev, so v 31 % odgovorili, da so to njihove izkušnje in znanje, v 17 % je razvoj strategije družbe, v 14 % so ocenili, da je pomembna njihova neodvisnost, 8 % jih je najvišje ocenilo njihov pogled od zunaj (zunanja perspektiva) in 7 % postavljanje vprašanj in izziv izvršnim direktorjem pri njihovih odločitvah in delovanju.

Zanimivo je, da je le 3 % neizvršnih direktorjev odgovorilo, da je njihov najpomembnejši prispevek nadzor nad delom izvršnih direktorjev v upravi. Nadzor nad poslovanjem družbe in s tem nad upravo naj bi bila poleg imenovanja uprave najpomembnejša naloga članov nadzornih organov. Vsekakor bi bilo normalno, da bi bil ta odstotek višji.

Opazne so tudi razlike med predsedniki odborov direktorjev, ki so v 89 % neizvršni direktorji, in drugimi neizvršnimi direktorji. Predsedniki odbora so videli svoj največji delež v prispevku k razvoju strategije družbe (31 %, drugi neizvršni direktorji 17 %) in zunanji perspektivi (19 %, drugi neizvršni direktorji v 8 %). Enak odstotek (3 %) predsednikov odborov in neizvršnih direktorjev pa ocenjuje nadzor nad izvršnimi direktorji za svoj najpomembnejši prispevek.

Če pogledamo, kaj si o vlogi neizvršnih direktorjev oziroma njihovem najpomembnejšem prispevku predstavljajo izvršni direktorji, je opaziti nadaljnja razlikovanja. Izvršni direktorji v največjem deležu ocenjujejo, da je največji prispevek neizvršnih direktorjev njihova neodvisnost (27 %). Največji prispevek v svoji neodvisnosti pa je videlo le 10 % predsednikov odborov in 14 % neizvršnih direktorjev. 19 % izvršnih direktorjev je bilo mnenja, da je njihov največji prispevek v izkušnjah in znanju (8 % predsednikov odborov in 31 % neizvršnih direktorjev). 14 % jih vidi njihov največji

prispevek v postavljanju vprašanj in preverjanju njihovih odločitev in delovanja, takšnega mnenja pa je bil le 1 % predsednikov odborov in 7 % neizvršnih direktorjev.

**Tabela št. 14 Najpomembnejši prispevek neizvršnih direktorjev v Veliki Britaniji**

	Najpomembnejši prispevek	Povprečna vrednost		
		Neizvršni direktorji	Predsednik odbora direktorjev*	Izvršni direktorji
1	Izkušnje in znanje	31 %	8 %	19 %
2	Razvoj strategije družbe	17 %	31 %	7 %
3	Neodvisnost	14 %	10 %	27 %
4	Zunanja perspektiva	8 %	19 %	13 %
5	Postavljanje vprašanj/ izziv izvršnim direktorjem glede njihovih določitev in delovanja	7 %	1 %	14 %
6	Varovanje interesov delničarjev in investitorjev	5 %	6 %	5 %
7	Nadzorovanje dela izvršnih direktorjev	3 %	3 %	4 %
8	Maksimiziranje dobička	1 %	7 %	0
9	Upravljanje s tveganji	1 %	1 %	0
10	Zdravo logiko	1 %	0	1 %
11	Nove ideje	0	0	0
12	Vzpodbijanje timskega dela	0	4 %	1 %
13	Ne vem	1 %	1 %	0
14	Drugo	8 %	8 %	7 %

Vir: Non-executive Directors Survey -The Higgs Review, 2003.

Legenda: \* Predsednik odbora direktorjev (Chairman) je v 11 % anketiranih hkrati glavni izvršni direktor (CEO – Chief Executive Director).

Iz tega je sklepati, da ima vsak izmed članov odbora direktorjev (predsednik odbora, neizvršni direktor, izvršni direktor) zelo različno predstavo o prispevanju neizvršnih direktorjev. Za učinkovito delo neizvršnih direktorjev in uresničenje medsebojnih pričakovanj, jih je potrebno predstaviti in ustrezno uskladiti. Zadeva ima najbrž širše razsežnosti kot le na ravni družbe, saj gre za nacionalno raziskavo in torej splošno nerazumevanje vloge članov odborov v Veliki Britaniji.

### 2.6.0.7 Slovenija

Anketna raziskava o izboru in vlogi članov nadzornih svetov v Sloveniji (ZČNS in revija Manager, 2004) je nekoliko drugače zastavljena in primerljivosti s podatki iz Velike Britanije ni možna, ker ne primerja lastnih predstav članov nadzornih svetov o svoji vlogi s pričakovanji uprave, ampak predstavi le pričakovanja družbe in uprave od njih in obratno.

**Tabela št. 15 Pričakovanja uprave od nadzornega sveta**

	Pričakovanja uprave od nadzornega sveta	Povprečna vrednost (možnih več odgovorov)
1	Sodelovanje pri zastavljanju strategije in poslovne politike	67,4 %
2	Učinkovit sistem nadzora	65,2 %
3	Učinkovito komuniciranje	46,7 %
4	Sposobnost hitrega reagiranja v kriznih razmerah	38,0 %
5	Svetovalno vlogo	37,0 %
6	Čim manj vpletanja v poslovanje družbe	16,3 %
7	Drugo	1,1 %
8	Pasivnost NS	0

n = 192

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

Glede na to, da so slovenski nadzorni sveti šele konec prvega desetletja svojega delovanja in razvoja, je rezultat zelo obetaven, saj postavljajo uprave posvetovalno in strateško vlogo nadzornega sveta pred nadzorno. To si je mogoče razlagati tako, da je uprava končno sprejela nadzorni svet kot partnerja in ne le kot nadzornika. Učinkovito komuniciranje nadzornega sveta pričakuje 46,7 % in hitro reagiranje v kriznih razmerah 38 % članov uprav. Pričakovanja nadzornega sveta od družbe in uprave so v 92,6 % učinkovit sistem upravljanja v družbi in v 87,8 % učinkovito komuniciranje z upravo. Vsa druga pričakovanja dosegajo mnogo nižje povprečne vrednosti.

**Tabela št. 16 Pričakovanja nadzornega sveta od družbe in uprave**

	Pričakovanja NS od družbe in uprave	Povprečna vrednost (možnih več odgovorov)
1	Učinkovit sistem upravljanja v družbi	92,6 %
2	Učinkovito komuniciranje	87,8 %
3	Možnost izobraževanja in usposabljanja	18,0 %
4	Možnost zavarovanja odgovornosti	17,5 %
5	Drugo	10,6 %
6	Proračun za najem neodvisnega svetovalca	5,8 %
7	Sekretarja NS	2,6 %

n = 192

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

#### 5.5.4 DOGOVOR MED DRUŽBO IN KANDIDATOM OB IMENOVANJU

V britanskem Higgsovem poročilu (Higgs, 2003) najdemo prilogo vzorčnega pisma o imenovanju za neizvršnega direktorja, kar bi lahko poimenovali kot dogovor o imenovanju za člana nadzornega organa. Higgs pojasnjuje, da gre za pogodbo o medsebojnih obveznostih oz. storitvah in ne pogodbo o delu.

Zanimivost tega dogovora je, da vsebuje poleg sklepa o samem imenovanju, s katerim je mandat natančno opredeljen, še naslednje pomembne elemente:

- časovno obveznost člana,
- opis nalog in področij dela (strategija, delo managementa, tveganje, človeški viri),
- plačilo za delo in povrnitev nastalih stroškov,
- ravnanje ob možnih konfliktih interesov,
- poslovno tajnost,
- program uvajanja člana nadzornega organa v funkcijo,
- proces vrednotenja dela posameznega člana in celotnega nadzornega organa,
- zavarovanje odgovornosti,

- neodvisno strokovno svetovanje,
- sodelovanje v komisijah nadzornega organa.

Vsak kandidat naj bi pred sprejemom kandidature dobil na vpogled osnutek takšnega dogovora. Na tak način bi dobil natančno predstavo o pričakovanih družbe v primeru prevzema kandidature in imenovanja na funkcijo. Družba pa bi imela v enem samem dokumentu zapisano »ponudbo« za člana nadzornega organa in urejen postopek glede seznanjanja kandidatov s tem, kaj zanje predstavlja prevzem funkcije v tej družbi. Družba s takšnim načinom pokaže svojo odličnost v upravljanju in odnosih s člani nadzornega organa.

V Sloveniji kaj podobnega ne obstaja, informacije o nekaterih elementih omenjenega dogovora pa lahko kandidat pridobi v Poslovníku nadzornega sveta, kjer naj bi bil zapisan način delovanja nadzornega sveta družbe, v statutu družbe in poročilih o delu trenutnega nadzornega sveta.

#### *5.5.5 RAZKRITJE PODATKOV O KANDIDATIH NA SKUPŠČINI*

Kandidate, ki so predstavniki delničarjev, predlaga nadzorni organ, skupščina pa jih potrdi oziroma imenuje. Zato je pomembno, da so kandidati na skupščini ustrezno predstavljeni. Večina (vsaj evropskih kodeksov) zagovarja razkritja podatkov, ki omogočajo delničarjem presojo o kvalifikacijah kandidatov (Weil, Gotshal, Manges, 2002a). Enako velja tudi za slovenski Kodeks upravljanja javnih delniških družb (člen 3.3.5). Razkritja lahko pojmuje kot institut, ki zagotavlja transparentnost kadrovanja predvsem malim delničarjem in potencialnim investitorjem. Takšne določbe kodeksa ali drugih priporočil vplivajo na obseg razkritih podatkov, saj družba v izjavi o spoštovanju kodeksa, ki teh določb ne spoštuje, mora navesti razloge zanje. Enaka skrbnost naj bi v sistemih, ki imajo predstavnike zaposlenih v nadzornih organih, morala veljati tudi zanje na svetu delavcev, o tem pa bi se skupščina le seznanila.

Kodeks upravljanja javnih delniških družb (Kodeks-2004) v členu 3.3.5 omenja ustrezno predstavitev kandidatov na skupščini, vendar je natančneje ne opredeljuje. V predlogu Kriterijev za

članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov<sup>72</sup> pa je v členu 2.5 namenjena razkritju podatkov posebna pozornost, saj trenutno veljavni kriteriji te določbe ne vsebujejo.

Ob imenovanju kandidatov za člane nadzornih svetov na skupščini ali seji sveta delavcev naj se razkrijejo naslednji podatki o kandidatih:

- ime in priimek,
- izobrazba,
- osnovni podatki o trenutni zaposlitvi (delodajalec in funkcija),
- podatki o članstvih v drugih nadzornih svetih,
- ustrezna dokazila relevantnih znanj in listine, ki dokazujejo usposobljenost kandidata za delo v nadzornih svetih,
- ali je kandidat trenutno ali pa je bil v preteklosti v pomembnejših poslovnih odnosih z družbo ali z njo povezano družbo,
- ali je kandidat član širšega posloводства družbe ali povezane družbe (menedžer),
- ali je kandidat kakor koli sodeloval pri sestavljanju predloga letnega poročila družbe,
- ali je kandidat večinski ali prevladujoči delničar,
- ali ima kandidat poslovne, finančne ali bližnje družinske vezi z večinskim ali prevladujočim delničarjem,
- ali je kandidat pomembnejši dobavitelj blaga ali storitev (vključujoč svetovalne in revizorske storitve),
- ali je kandidat oseba, ki ima katere koli druge povezave z naštetimi skupinami, ki bi lahko vplivale na njeno objektivno odločanje.

Določbo predloga o razkritju podatkov lahko razdelimo v dva dela. Prvi del se nanaša na osebne podatke o kandidatu glede strokovnosti (in v tem smislu primernosti za funkcijo) in članstvih v nadzornih svetih drugih družb, drugi del pa na preverjanje konflikta interesov. Nekatere alineje tega

---

<sup>72</sup> Predlog Kriterjev za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov. Združenje članov nadzornih svetov, oktober 2004.



člena bi kazalo še dopolniti<sup>73</sup>, celotni člen pa s stavkom, ki bi opredeljeval smiselnost nekaterih določb za predstavnike zaposlenih v nadzornem svetu.

**Tabela št. 17 Razkritje podatkov o kandidatih za predstavnike delničarjev na skupščini**

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

n = 143

Vir: Anketna raziskava o upravljanju slovenskih gospodarskih družb. Združenje članov nadzornih svetov, oktober 2003.

Anketna raziskava (ZČNS-2003a) je pokazala na tovrstno slovensko prakso na skupščinah. Iz rezultatov ankete je razvidno, kateri podatki o kandidatu so bili ob njegovem imenovanju razkriti skupščini in družbi (upravi ali NS). Iz tabele je razvidno, da v 58,6 % delničarjem na skupščini podatki o kandidatih niso bili razkriti. V slabi tretjini primerov (32,3 %) so bili delničarji seznanjeni s podatki o njihovi izobrazbi, v 26,3 % s podatki o izkušnjah v stroki in v 21,8 % so seznanjeni z življenjepisi kandidatov. V samo 9 % primerov so jim razkriti podatki o opravljanju funkcije člana

<sup>73</sup> Pri izobrazbi bi bilo smiselno dodati strokovne izkušnje, pri trenutni zaposlitvi pa še opcijo, da je kandidat upokojenec.

uprave ali nadzornega sveta v drugih družbah in v 6 % izkušnje in uspešnost pri delu v nadzornih svetih v drugih družbah. Le v 4,5 % so bili kandidati delničarjem tudi osebno predstavljeni na sami skupščini in samo v 2,3 % jim je bil razkrit podatek o tem, ali so pridobili listino, ki dokazuje njihovo usposobljenost za opravljanje funkcije (listina A in B).

Razkritja podatkov o kandidatih družbi (upravi ali nadzornemu svetu) so večja, pa vendar rezultati še vedno kažejo na slabo informiranost o kandidatih. Čeprav so kandidati predlagani preko nadzornega sveta, velja upoštevati empirične podatke, da so v Sloveniji v skoraj 50 % kandidati izbrani preko lastnika, v skoraj 20 % preko osebnega stika z upravo in le v 12,6 % preko članov nadzornih svetov. Tako lahko sklepamo, da obstaja večja informiranost o predlaganih kandidatih pri lastnikih (večji delničarji), ki jih tudi kadrujejo. Seveda so ti lastniki (ali njihovi predstavniki) praviloma prisotni na skupščini, kar pa po drugi strani lahko pomeni, da je informiranost zanje že zadovoljiva; to pa ne velja za male delničarje in potencialne investitorje.

Vsekakor bi se s predstavitvijo podatkov o kandidatih na skupščini in preko razkritja postopkov izbora ter večjega obsega razkritih podatkov o predlaganih kandidatih vzpostavilo ustrezno okolje za bolj kompetentno odločanje delničarjev na skupščini.

## **5.6 SKLEP**

Eden izmed dejavnikov učinkovitosti nadzornih organov je tudi transparenten in ustrezno voden postopek izbora kandidatov za članstvo tako predstavnikov delničarjev kot tudi predstavnikov delavcev v nadzornih organih. Raziskave v svetu dokazujejo prevladujoč vpliv managementa na izbor članov nadzornih organov, kar je velika anomalija in predstavlja potencialno odvisnost člana nadzornega organa od managementa. Spremenjena pravila SEC (20. november 2003) samo kažejo na še večje normiranje teh postopkov in poročanje delničarjem v družbah v borzni kotaciji v ZDA. Morda se bo to postopoma zgodilo tudi pri nas, zato da bi se na tem področju našlo ustrezno ravnotežje v praksi.

Sestava nadzornega organa je eden od pomembnih kazalcev kakovosti upravljanja družbe in je v veliki meri odvisna tudi od vodenja postopkov za izbor članov nadzornih organov za imenovanje na skupščini. Zato predstavlja postopek izbora pomemben dejavnik učinkovitosti nadzornih organov.

Osnovno vprašanje, ki se pojavlja v Sloveniji, je kdo bo nosilec sprememb na tem področju. Za resnično spremembo ni potrebna le formalizacija postopkov, ampak tudi spoštovanje standardov upravljanja in kriterijev za imenovanje kandidatov tako s strani lastnikov (predvsem kjer gre za večje ali večinske delničarje) kot samih članov nadzornih organov in pa svetov delavcev, torej tistih, ki v večini primerov predlagajo predstavnike delavcev, da bi dobili ustrezno sestavo nadzornih svetov. Posledično pa bo ravno izboljšanje sestave (več povsem neodvisnih strokovnjakov, raznolika strokovnost, ...), ki je pogosto posledica lastniške sestave in postopkov izbora, izboljšala učinkovitost slovenskih nadzornih svetov. Prav tako je pri tem pomembna etičnost in neodvisnost posameznika, saj konfliktnost interesov, ki ni razkrita ali sankcionirana, za predlagatelje kandidatov pač ne obstaja.

## **6 PROFESIONALNI RAZVOJ IN USPOSABLJANJE ČLANOV NADZORNIH ORGANOV KOT DEJAVNIK UČINKOVITOSTI NADZORNIH ORGANOV**

### **6.1 POMEN PROFESIONALNEGA RAZVOJA IN USPOSABLJANJA ČLANOV NADZORNIH ORGANOV**

Ob imenovanju naj bi člani nadzornih organov že posedovali določene veščine, znanja, izkušnje in sposobnosti. Kljub temu kredibilnost in učinkovitost članov nadzornih organov nista odvisni le od njihovih trenutnih zmožnosti, ampak od njihove sposobnosti in pripravljenosti, da bi svoja znanja in veščine pridobivali in jih posodabljali (Higgs, 2003: 47). Tako je Derek Higgs zapisal v svojem poročilu o vlogi in učinkovitosti neizvršnih direktorjev. Iz rezultatov ankete, ki je sestavni del tega poročila, je med največjimi ovirami za učinkovitost neizvršnih direktorjev v Veliki Britaniji na tretjem mestu (10 % anketiranih neizvršnih direktorjev) pomanjkanje znanja in poznavanja družbe<sup>74</sup>.

Pomen profesionalnega razvoja in usposabljanja članov nadzornih organov se kaže v tem, da sta strokovnost in usposobljenost članov nadzornih organov ter njihovo poznavanje družbe predvsem v interesu družbe, njenih delničarjev in deležnikov (Bajuk, Kostrevc, Podbevšek, 2003: 54). Strokovnost članov nadzornih organov in njihova zavezanost h kontinuiranemu usposabljanju je pogosto predpisana v etičnih kodeksih članov nadzornih organov, kodeksih upravljanja družb in kriterijih za izvolitev članov nadzornih organov, čeprav pomen njihovega razvoja in usposabljanja še ni širše priznan. Prevečkrat se namreč predpostavlja, da so člani nadzornih organov že uveljavljeni in izkušeni strokovnjaki in je njihovo usposabljanje ne le nepotrebno, ampak ponudba usposabljanja zanje celo žaljiva. Temu bi lahko nasprotovali z argumentom, da športniki za doseganje uspehov neprenehoma trenirajo, umetniki pa vadijo (Tyson, 2003: 32). Izobraževanje je tudi zanje nuja, saj so dejavnosti družb raznolike, vse bolj specifične in tehnološko ter informacijsko zahtevne, družbe, ki jih člani NS nadzorujejo, pa zaradi vse večjih povezovalnih procesov in

---

<sup>74</sup> Pomanjkanje znanja se je kot ovira za učinkovito delovanje nadzornih organov znašla z 10 % takoj za pomanjkljivim informiranjem s strani uprave (13 %), medtem ko je največja ovira pomanjkanje časa (22 %).

globalizacije izpostavljene mednarodni zakonodaji, zapletenim organizacijskim strukturam in holdinški ali koncernski organiziranosti. Predvsem v Evropi, kjer obstaja deležniški sistem, ki zagovarja ne le interese delničarjev, ampak širše - interese vseh deležnikov družbe, obstajajo vse večje zahteve po multidisciplinarnosti nadzornikov in njihovem celovitem poslovnem znanju. Dodatno usposabljanje se posebej priporoča za člane nadzornih organov, ki so imenovani v posebne komisije nadzornih svetov, kot sta revizijska komisija ali komisija za nagrajevanje.

Napačno bi bilo razumeti, da sta profesionalni razvoj in izobraževanje nadzornikov skrb družbe. Zato je potrebno poudariti, da je v prvi vrsti odgovornost vsakega posameznega člana nadzornega organa, da bo ves čas opravljanja svoje funkcije skrbel za svoj profesionalni razvoj in vzdrževal visoko raven strokovnosti. Za usposabljanje članov nadzornih organov pa seveda lahko skrbi tudi družba v skladu z ocenjenimi potrebami in finančnimi zmožnostmi družbe. Potrebe po usposabljanju ugotavljajo tako posamezniki sami zase kot tudi celoten nadzorni organ v okviru postopka (samo)ocenjevanja dela nadzornega organa. Del ocenjevanja lastnega dela nadzornega organa je tudi ocena potreb po usposabljanju glede na obstoječo sestavo nadzornega organa in strokovna znanja posameznikov ter upošteva strategijo in bodoče potrebe družbe. Tako je lahko rezultat tega postopka ocena o dodatnem usposabljanju na točno določenem področju (aktualne spremembe zakonodaje, strateški management, razvoj v panogi, ...) in v različnih oblikah (izobraževanje po meri naročnika, razpisani seminarji).

Usposabljanje pa tako pravzaprav postane korekcijski faktor sestave nadzornega organa v smislu dopolnjevanja potrebnih znanj, kompetenc in veščin nadzornikov, tako posameznikov kot celotnega organa. Posledica ustreznega in nenehnega usposabljanja nadzornikov družbe je učinkovitejši nadzorni organ, kar na trgu ustvarja večjo vrednost družbe. Učinkovit nadzorni organ vpliva investitorjem večje zaupanje v sistem upravljanja v družbi, za kar so praviloma pripravljene plačati višjo ceno delnic.

Največ pozornosti so usposabljanju neizvršnih direktorjev namenili v Veliki Britaniji, ko je bilo v juniju 2003 objavljeno Tysonovo poročilo o kadrovanju in razvoju neizvršnih direktorjev (Tyson, 2003). V Tysonovem poročilu je skupina strokovnjakov Londonske poslovne šole zapisala, da bi morale družbe zaradi vse večje odgovornosti in obveznosti neizvršnih direktorjev več investirati v

programe za usposabljanje in ocenjevanje članov odbora. Usposabljanje naj bi tako vključevalo uvajanje novo imenovanih neizvršnih direktorjev kot tudi kontinuirano izobraževanje vseh članov odbora, ki naj bi bilo povezano s procesom ocenjevanja dela odbora. Pri tem so opozorili na možni razkorak med ponujenim izobraževanjem in dejanskimi potrebami posameznika ali celotnega organa. S tem opozarjajo na kvaliteto in vsebino teh programov, ki naj bi vsebovali veliko praktičnih smernic za delovanje nadzornih organov. Pri tem pa imajo lahko pomembno vlogo tudi združenja neizvršnih direktorjev, ki usposabljanja izvajajo ali informirajo neizvršne direktorje o ponudnikih usposabljanj.

Da bi razvoj in usposabljanje nadzornikov pridobila pomen in našla svoje mesto v sistemu upravljanja posamezne družbe, je priporočljivo, da je postopek v zvezi z izvedbo in financiranjem usposabljanja ter članstva v stanovskem združenju zapisan v poslovniku nadzornega organa. Vsekakor je skrb za izobraževanje naloga predsednika nadzornega organa, ki naj uredi vse potrebno za pridobitev ustreznih ponudb za izobraževanje. Pri tem je predsedniku in nadzornemu organu v veliko pomoč sekretar nadzornega organa, ki je zadolžen tudi za administracijo in pomoč pri izvedbi usposabljanja za člane nadzornih organov.

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

## **6.2 ZAKONSKA DOLOČILA IN PRIPOROČILA KODEKSOV**

Iz kodeksov upravljanja podjetij je razvidno, da se je glede delovanja nadzornih organov pokazala zelo jasna potreba po aktivnejšem usposabljanju članov nadzornih organov.

Tako kodeks upravljanja družb držav članic OECD razlaga, da nekatere družbe in v nekaterih državah tudi zakonodaja organizirajo in spodbujajo usposabljanje in prostovoljno (samo)ocenjevanje, da bi zadostile potrebam posamezne družbe in izboljšale delo nadzornega organa (OECD-2004). Tako člani nadzornega organa še po imenovanju pridobivajo ustrezne veščine in se seznanjajo z relevantno novo zakonodajo in spreminjajočimi se poslovnimi riziki.

V skladu s priporočili naj bi bilo usposabljanje članov nadzornih organov na Danskem kontinuirano in prilagojeno individualnim potrebam posameznih članov, da bodo lahko kvalitetno opravljali svoje delo (DAN-2001). Na Irskem se prav tako zavzemajo za nadaljevanje usposabljanja neizvršnih direktorjev, tudi po imenovanju na funkcijo, če je to potrebno (IAIM - 1999). V Veliki Britaniji naj bi neizvršni direktorji opravili ustrezno usposabljanje ob samem imenovanju in po potrebi tudi potem (CC-1998). Še novejši kodeks natančneje določa vlogo predsednika nadzornega organa pri usposabljanju članov; skrbel naj bi za pridobivanje novih znanj in veščin neizvršnih direktorjev v družbi, družba pa naj bi za njihovo usposabljanje zagotovila finančna sredstva (NCC-2003). Greenbury in Smith Report pa vsebujeta določbe o usposabljanju članov posebnih komisij nadzornih organov v Veliki Britaniji. Člani komisij za nagrajevanje, katerih člani naj bodo v celoti le neizvršni direktorji z ustreznimi izkušnjami, naj bi svoje znanje po potrebi nadgrajevali z usposabljanjem (GR-1995). Določbe kodeksa, namenjenega revizijskim komisijam, pa govorijo o usposabljanju članov revizijskih komisij (SR-2003). Da bi ti svoje delo dobro opravljali, naj bi razvijali določena znanja in veščine z usposabljanjem v najširšem smislu, kar pomeni tako časovno obveznost, ki jo je potrebno načrtovati, kot tudi finančna sredstva.

Pravila NYSE (New York Stock Exchange) in NASDAQ vsebujejo zahteve po kontinuiranem izobraževanju neizvršnih direktorjev v družbah, ki kotirajo na borzi in gredo celo dlje, saj se zavezujejo, da jim bo to omogočeno (NYSE-2002, 2003). National American Corporate Director (NACD), ki v svojih vrstah združuje neizvršne direktorje v ZDA, pa priporoča, da naj bi odbori direktorjev v sestavo izbirali neizvršne direktorje, ki so pripravljeni svoja znanja nadgrajevati in posodabljati, posebno na področju, kjer so specialisti in ki predstavlja enega izmed pogojev za njihovo izvolitev v odbor. Da bi usposabljanje še spodbudili, sta NASDAQ in NACD podpisala skupno zavezo za podporo izobraževanja neizvršnih direktorjev družb, ki kotirajo na borzi, in jim

ponudila nižane cene izobraževanj, literature in vključitve v članstvo združenja, ki združuje neizvršne direktorje (NASDAQ-NACD-2003).

Dokument White Paper on Corporate Governance za JV Evropo (OECD, 2003) v okviru Pakta stabilnosti prav tako omenja kot prioriteto usposabljanje članov nadzornih organov, da bi se upravljanje družb izboljšalo, in izraža podporo ustanovitvi nacionalnih združenj članov nadzornih organov kot tudi njihovem regionalnemu povezovanju, njihovo izobraževanje pa ima za enega izmed pomembnejših vzvodov za povečanje števila usposobljenih nadzornikov za kandidature v nadzornih organih.

Eden zanimivejših primerov spodbujanja profesionalne kvalifikacije članov nadzornih organov je vključitev zahteve po kvalificiranih članih nadzornih organov v družbah, ki kotirajo na borzi, v borzna pravila. Borza vrednostnih papirjev v Kuala Lumpurju postavlja med pogoje za uvrstitev v borzno kotacijo tudi določilo, ki zahteva, da morajo vsi člani nadzornega organa družb v borzni kotaciji, prej opraviti usposabljanje za opravljanje funkcije, ki vključuje tudi razumevanje kodeksa upravljanja družb (Malaysian Code on Corporate Governance) (Global Corporate Governance Forum, 2003).

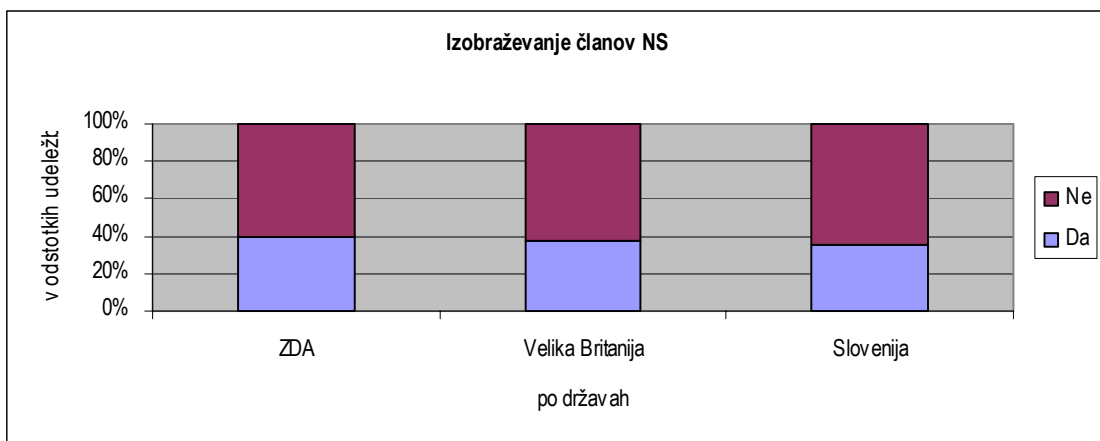
Slovenski Kodeks upravljanja javnih delniških družb (Kodeks-2004) pravi, da naj se član nadzornega sveta ves čas trajanja mandata izobražuje in izpopolnjuje na področjih, ki so pomembna za kvalitetno in učinkovito izvrševanje njegovih nalog. Usposabljanje in izobraževanje članov nadzornih svetov naj spodbuja, organizira in financira družba, glede na potrebe družbe in nadzornega sveta (člen 3.3.2). Nadalje pravi, da se predsednik nadzornega sveta s predsednikom uprave dogovarja tudi o usposabljanju članov nadzornega sveta in uvajanju novih članov.



### 6.3 UVELJAVLJENA PRAKSA IN TRENDI – PRIMER VELIKE BRITANIJE, ZDA IN SLOVENIJE

Po podatkih za leto 2002 se v Veliki Britaniji izobražuje in usposablja 38 % neizvršnih direktorjev delniških družb v borzni kotaciji (Higgs, 2003: 48), 62 % se jih še nikoli ni usposabljal za opravljanje svoje funkcije. Tisti anketirani neizvršni direktorji, ki so se izobraževali, pa so bili v 81 % mnenja, da je bilo to zanje zelo uporabno. Po podatkih iz Tysonovega poročila (Tyson, 2003), ki je sledilo Higgsovemu, pa je v letu 2002 43 % družb novo imenovanim neizvršnim direktorjem omogočilo, da so šli skozi postopek uvajanja. Pozitiven trend kaže tudi podatek, da so družbe, ki usposabljanja še ne izvajajo, v 44 % izjavile, da to v prihodnje načrtujejo.

**Graf št. 2 Izobraževanje neizvršnih direktorjev oz. članov nadzornih svetov po državah**



Vir: Tyson, 2003, Corporate Board Member, 2003 in Združenje članov nadzornih svetov, 2003

V skladu z raziskavo »Emerging Trends in Corporate Governance« (Corporate Board Member, 2003) se je v letu 2003 v ZDA usposabljal in izobraževal 39,5 % neizvršnih direktorjev, kar je le odstotek in pol boljši rezultat kot v Veliki Britaniji. Čeprav jih je torej večina (60,5 %) odgovorila, da se še ne usposablja, pa je kmalu pričakovati izboljšanje na tem področju, saj sta, kot je bilo že omenjeno, NYSE in NASDAQ v borzna pravila že vključili priporočilo o usposabljanju neizvršnih direktorjev.

**Tabela št. 18 Mnenje neizvršnih direktorjev v ZDA glede potrebnih načinov izobraževanja**

	Načini izobraževanja (možnih več hkrati)	Povprečna vrednost
1	Branje člankov s področja upravljanja podjetij	78,4 %
2	Seminarji	46,2 %
3	Povabilo strokovnjakov s področja korporacijskega upravljanja na seje odbora	44,6 %
4	Izobraževanje za celoten odbor	33,2 %
5	Nobeno	10,6 %

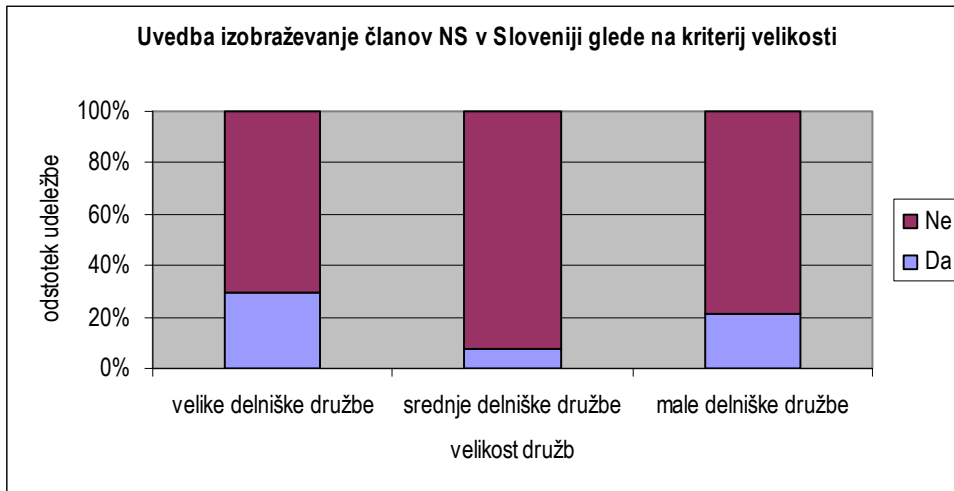
Vir: What Directors Think Study 2003, Corporate Board Member, julij 2003, ZDA.

Druga raziskava iz ZDA (CBM-2003) pa glede načinov usposabljanja neizvršnih direktorjev (možna uporaba več načinov usposabljanja hkrati) kaže na potrebo po samoizobraževanju neizvršnih direktorjev, kar je bilo mnenje večine. V 78,4 % so bili namreč mnenja, da je za opravljanje te funkcije potrebno brati članke s področja upravljanja podjetij. V 46,2 % so bili mnenja, da je usposobljenost za opravljanje funkcije mogoče doseči z udeležbo na seminarjih in v 44,6 %, da s povabilom strokovnjakov za korporacijsko upravljanje na seje odbora. Tretjina jih je bila mnenja, da je kot eden izmed načinov potrebno izobraževanje celotnega odbora. Samo v 10,6 % so bili mnenja, da ni potrebno nikakršno izobraževanje.

V Sloveniji po podatkih iz anketne raziskave (ZČNS-2003a) skoraj ne zaostajamo za Veliko Britanijo (38 %) in ZDA (39,5 %), saj svoje člane nadzornih svetov usposablja kar 35,5 % družb, 64,5 % družb pa nima nobenega posebnega postopka usposabljanja oz. oblike izobraževanja za svoje člane nadzornih svetov.

Rezultati omenjene ankete nam naprej kažejo, da je v Sloveniji nekaj več kot petina (20,3 %) družb v letih 2002 in 2003 kot enega izmed ukrepov za izboljšanje učinkovitosti dela nadzornega sveta uvedla usposabljanje in izobraževanje članov nadzornih svetov. Malo boljši rezultat kažejo velike družbe (29,4 %), medtem ko so družbe v borzni kotaciji celo malo pod povprečjem (20 %).

**Graf št. 3 Uvedba izobraževanje članov nadzornih svetov v Sloveniji kot ukrep za izboljšanje učinkovitosti nadzornih svetov po kriteriju velikosti družb**



n= 143

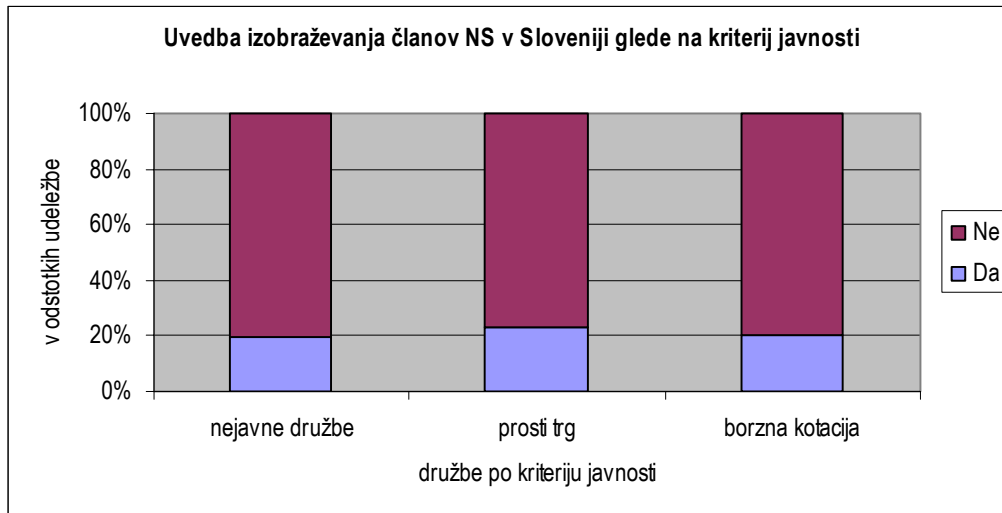
Vir: Anketa o upravljanju slovenskih gospodarskih družb, ZČNS, 2003

V Sloveniji se s sprejetjem slovenskega kodeksa upravljanja javnih delniških družb, zavedanjem pomena nenehnega usposabljanja nadzornikov in povečanim trženjem programov usposabljanj trendi obračajo v smer vse večjega izobraževanja članov nadzornih svetov.

Rezultati ankete so nam še pokazali, da se kaže dobičkonosnost višja v družbah, ki izvajajo usposabljanje za člane nadzornih svetov in znaša 5,5 %. V družbah, ki svojih članov nadzornih svetov ne izobražujejo, pa je ta 3,87 %.

Rezultati ankete Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij (ZSDSP-2002) iz leta 2002, ki je bila opravljena v 50 družbah s 136 predstavniki delavcev v nadzornih svetih izmed 353 vseh članov nadzornih svetov teh družb, kažejo stanje usposabljanja predstavnikov delavcev v nadzornih svetih v Sloveniji kot posebne strukture članov nadzornih svetov.

**Graf št. 4 Uvedba izobraževanje članov nadzornih svetov v Sloveniji kot ukrep za izboljšanje učinkovitosti nadzornih svetov po kriteriju javnosti družb**



Vir: Anкета o upravljanju slovenskih gospodarskih družb, ZČNS, 2003

Ti podatki kažejo, da se le v 30 % anketiranih družb predstavniki zaposlenih v nadzornih svetih niso izobraževali za opravljanje funkcije, za katero so bili imenovani, v preostalih 70 % družb pa so se: v 16 % družb so opravili vsa potrebna izobraževanja, v 20 % družb je to naredila večina, v 34 % pa le nekateri izmed njih.

**Tabela št. 19 Usposabljanje predstavnikov delavcev v nadzornih svetih v Sloveniji**

	Usposabljanje predstavnikov delavcev v NS	Delež družb
1	Nobeden izmed njih ni absolviral vseh potrebnih izobraževanj	30 %
2	Potrebna izobraževanja so absolvirali samo nekateri izmed njih	34 %
3	Vsa potrebna izobraževanja je absolvirala večina izmed njih	20 %
4	Vsa potrebna izobraževanja so absolvirali vsi	16 %

Vir: Anketna raziskava o strukturi, načinu kadrovanja in usposobljenosti delavskih predstavnikov v NS. Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij, 2002.

Če kot primerjavo vzamemo povprečje za vse člane nadzornega sveta (tako predstavnike delavcev kot kapitala), ki se izobražujejo le v 35,5 % družb, in povprečje za predstavnike delavcev v nadzornih svetih, ki se izobražujejo v 70 % družb, bi lahko kljub dejstvu, da gre za različna vzorca, sklepali, da se predstavniki delavcev v nadzornih svetih izobražujejo več.

Razlog za to lahko iščemo v dejstvu, da so predstavniki kapitala v povprečju bolj izkušeni, običajno so člani nadzornih svetov v več nadzornih svetih, posedujejo več vodstvenih izkušenj kot predstavniki zaposlenih in je zato potreba po izobraževanju pri njih manjša. Naslednji možen razlog je lahko tudi urejenost načina financiranja, saj se predstavniki zaposlenih lahko izobražujejo preko sveta delavcev in z njegovimi proračunskimi sredstvi ali z direktnim naslavljanjem na upravo oz. kadrovsko službo v družbi.

#### **6.4 OBLIKE IN VSEBINE USPOSABLJANJA ČLANOV NADZORNIH ORGANOV**

Usposabljanje kandidatov ali članov nadzornih organov je zahtevno, saj gre običajno za izredno heterogeno skupino z različnim strokovnim predznanjem in praktičnimi izkušnjami (kot na primer v Sloveniji - med predstavniki delavcev in kapitala). Pogosto se lahko zgodi, da so člani nadzornih svetov z dolgoletnimi izkušnjami v nadzornih organih in bogatimi strokovnimi izkušnjami nenaklonjeni usposabljanju. Tako je možno, da naletimo na apatijo že uveljavljenih nadzornikov, ki se jim zdi usposabljanje nepotrebno, saj naj bi že vse znali (Global Corporate Governance Forum, 2003).

Usposabljanje se izvaja za nadzorni organ kot celoto ali pa se ga udeležujejo le posamezniki člani. Ocena potreb po usposabljanju pa lahko izhaja iz postopka (samo)ocenjevanja nadzornega organa ali iz individualne ocene posameznih članov. Od ocene potreb je odvisna tudi odločitev o obliki in vsebini usposabljanja.

#### 6.4.1 VRSTE IN OBLIKE USPOSABLJANJ

Različnim udeležencem je potrebno ponuditi različne metode in oblike usposabljanja, da bi zadovoljili tako heterogene potrebe posameznikov glede na njihova različna strokovna in praktična predznanja ter dovednost za učenje. Samo tako bo usposabljanje zanje učinkovito in samo na tak način je mogoče, vzdrževali njihovo zanimanje za pridobivanje novih znanj.

Programi usposabljanja predstavljajo ustrezno mešanico metod učenja:

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

Usposabljanje članov nadzornih organov lahko razdelimo v naslednje sklope:

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

Obstoječe oblike usposabljanja članov nadzornih organov so raznolike:

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

#### 6.4.2 VSEBINE USPOSABLJANJ

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

Skoraj vse vsebine usposabljanja v tujini vsebujejo naslednje tematike (Global Corporate Governance Forum, 2003):

- vloga in pomen nadzornega sveta
- vloga predsednika nadzornega sveta
- upravljanje podjetij (Corporate Governance)
- učinkovita sestava in delo nadzornega sveta
- pravna zakonodaja
- finančno področje
- upravljanje s tveganji
- strateško odločanje
- učinkovito odločanje
- reševanje konfliktov
- krizno delovanje nadzornega sveta
- prevzemi in združitve
- vodenje sej
- upravljanje sprememb v družbi
- revizor in revizijski odbori
- družbena odgovornost podjetij
- vloga sekretarja nadzornega sveta
- marketing
- kadrovski management

V Sloveniji so se člani nadzornih svetov doslej izobraževali na naslednjih področjih<sup>75</sup>:

---

<sup>75</sup> Podatek o področjih izobraževanja nadzornikov izhaja iz lastnih delovnih izkušenj na tem področju.

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

Če primerjamo vsebine usposabljanj v svetu in pri nas, vidimo, da se ne glede na eno- ali dvotirnost sistema tudi pri nas razvijajo podobne vsebine usposabljanja za nadzornike.

Usposabljanje članov nadzornih organov naj bi po Coxu zajemalo tri segmente (OECD, 2003):

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

Tako naj bi se član nadzornega organa najprej seznanil z vlogo nadzornega organa in z opravljanjem te funkcije ter obveznostmi in odgovornostmi pri opravljanju te funkcije. Usposabljanje naj bi tudi spodbujalo in pospeševalo uspešno skupno delo celotnega tima nadzornikov. V tem delu je poudarek na osebnostnih značilnostih članov nadzornih organov, ki omogočajo učinkovito delo nadzornega organa: integriteta, skepticizem in pogum za postavljanje neprijetnih vprašanj managementa in podobno. In na koncu naj bi usposabljanje omogočalo



pridobivanje določenih veščin, ki bi dopolnjevale in posodabljale že pridobljena znanja ter jih na določenih specifičnih strokovnih področjih, ki so potrebna za ustrezno izvajanje funkcije nadzora, še poglobljala.

Pri vsem tem ne gre zanemariti izobraževanja s področja panoge ali industrije, v katero družba sodi. Eden izmed visoko uvrščenih kriterijev za imenovanje na funkcijo člana nadzornega organa je tudi poznavanje poslovnega okolja in panoge družbe, kar predstavlja za družbo dragoceno strokovno znanje (ZČNS-2004b). Tako je potrebno, da se člani nadzornega organa z branjem strokovne literature s področja panoge, kamor družba sodi (IT, telekomunikacije, trgovina, založništvo, transport in druga), ves čas seznanjajo s sodobnimi trendi v tej panogi. Tu gre predvsem za samoizobraževanje članov nadzornih organov, pogosto pa družbe tudi same zagotovijo takšna usposabljanja hkrati za člane uprave in nadzornega sveta.

#### *6.4.3 UVAJALNI PROGRAM ZA NOVO IMENOVANE ČLANE NADZORNIH ORGANOV*

Uvajalni program je namenjen novo imenovanim članom nadzornega organa in je prilagojen posamezni družbi. Člani nadzornega organa se v uvajalnem programu seznanijo s potrebnimi dokumenti družbe in družbo samo (predstavitev družbe in panoge, največjih strank in dobaviteljev, lastniške strukture, pogosto pa vključujejo tudi ogled oddelkov ali proizvodnih zmogljivosti). V vsebino uvajalnega programa običajno sodi tudi predstavitev obstoječega sistema upravljanja v družbi. Uvajalni program omogoča novim članom celovit pregled nad njihovimi pravno formalnimi pravicami in obveznostmi, pridobitev ključnih informacij o poslovanju družbe, ciljih družbe in širšem okolju, v katerem družba deluje. Pogosto so novim članom dostopni tudi zapisniki minulih sej in letna poročila družbe. Del uvajalnega programa je tudi seznanitev z upravo in člani nadzornega organa, ki funkcijo že opravljajo. Po mnenju Coxa naj bi uvajalni program trajal dan ali dva (Cox, 2002).

Pomen programa uvajanja je v tem, da se novo imenovani člani nadzornega organa hitro uvedejo v opravljanje funkcije do te mere, da lahko svoje znanje in izkušnje čimprej uporabijo v korist družbe. Pri tem je nedopustno, da bi sami iskali možnosti uvajanja ali bi povpraševali po dodatnih

informacijah; to naj bi jim zagotovila družba in za ta namen namenila sredstva ter programe uvajanja organizirala. Pomembno vlogo pri tem lahko odigra predsednik nadzornega organa (Higgs, 2003: 47).

Če bi primerjali predstavnike zaposlenih in kapitala v nadzornem organu, so potrebe po seznanjanju predstavnikov kapitala z družbo večje, saj predstavniki delavcev družbo že poznajo in tudi lažje pridejo do potrebnih informacij o delovanju sistemov znotraj družbe. Po drugi strani pa so potrebe predstavnikov zaposlenih v nadzornem organu po usposabljanju o vlogi in pomenu funkcije članstva v nadzornem organu v povprečju večje, saj mnogi predstavniki kapitala opravljajo funkcijo članstva v nadzornem organu tudi v drugih družbah. Mnogi med njimi pa so nekoč bili ali pa so predsedniki in člani uprav drugih družb in imajo celovito poslovno znanje ter poznajo osnove sistemov upravljanja v delniški družbi.

#### 2.6.0.8 Priporočila za izvajanje uvajalnih programov

Večina kodeksov upravljanja družb govori o nujnosti uvajanja na funkcijo novo imenovanih članov nadzornih organov v družbah, ki kotirajo na borzi. Novo imenovani član nadzornega organa naj bi se seznanil s svojimi odgovornostmi, družba pa mu je dolžna to zagotoviti. Enako pa velja tudi za usposabljanje po posameznih področjih za delo v posebnih komisijah nadzornega organa, kot sta revizijska in kadrovska komisija. Novo imenovani člani revizijske komisije naj bi se usposabljali o načinu dela in vlogi revizijskih komisij ter glavnih poslovnih in finančnih tveganjih. Takšni programi uvajanja novo imenovanih članov nadzornih organov in komisij lahko vključujejo tudi predstavitev določenih ključnih kadrov v družbi ter same uprave in nadzornega organa.

Slovenski kodeks upravljanja javnih delniških družb (Kodeks-2004) v svojih priporočilih ne omenja uvajalnih programov, omenja pa usposabljanje in izobraževanje članov nadzornih svetov kot tako.

#### 2.6.0.9 Izvedba uvajalnih programov – primer Velike Britanije in Slovenije

V Veliki Britaniji je po raziskavi (HIGGS-2003) med neizvršnimi direktorji 26 % neizvršnih direktorjev imelo formalni uvajalni program pred imenovanjem na funkcijo in 24 % po imenovanju

na funkcijo. 36 % jih je imelo neformalni način uvajanja v funkcijo pred imenovanjem in 20 % po imenovanju na funkcijo, 8 % je bilo uvedenih na funkcijo na nek drug način in le 18 % jih ni bilo deležnih nikakršnega uvajanja. Tako je bilo 82 % anketiranih neizvršnih direktorjev v Veliki Britaniji na enega izmed načinov seznanjenih pred ali po imenovanju na funkcijo. Od tega jih je bilo 71 % mnenja, da je bilo to zanje zelo koristno, 25 % jih je menilo, da je bilo to zanje koristno, le 1 % neizvršnih direktorjev se to ni zdelo koristno, 3 % pa se v zvezi s tem niso opredelili.

V Sloveniji precej zaostajamo za Veliko Britanijo, saj rezultati anketne raziskave (ZČNS-2003a) med slovenskimi gospodarskimi družbami kažejo, da je le 0,7 % družb svojim članom nadzornega sveta omogočilo poseben program uvajanja. Verjetno pa je upošteva neformalne načine uvajanja novo imenovanih članov nadzornih svetov pri nas ta odstotek nekoliko višji, ker po tem anketiranci niso bili vprašani, čeprav je tudi ta podatek najbrž še vedno povsem zanemarljive vrednosti.

## **6.5 PROFESIONALNI RAZVOJ ČLANOV NADZORNIH ORGANOV**

Običajno za opravljanje funkcije članstva v nadzornem svetu posameznik ni potreboval nobene posebno določene kvalifikacije. S povečanim povpraševanjem po izkušenih in strokovnih članih nadzornih organov in njihovo povečano odgovornostjo se je pojavila potreba po profesionalizaciji članov nadzornih organov. V mnogih državah so se razvili različni programi certificiranja, zaključki pa variirajo od potrdila o udeležbi na usposabljanju za opravljanje funkcije do certifikata (licence), ki ga posameznik pridobi s preverjanjem znanja in izobraževanjem. Certifikat tako predstavlja javno priznanje, da posameznik dosega določene standarde potrebnih znanj za opravljanje funkcije članstva v nadzornem organu.

Certificiranje (licenciranje) znanj nadzornikov po mnenju strokovnjakov upravljanja podjetij predstavlja drugi najpomembnejši vzvod doseganja visokih standardov upravljanja podjetij, medtem ko so najpomembnejši vzvod nacionalni kodeksi upravljanja družb.

Za tovrstnimi iniciativami in certifikatnimi sistemi so običajno inštituti za upravljanje družb (Corporate Governance Institute), nacionalna združenja članov nadzornih svetov oz. neizvršnih

direktorjev, gospodarske zbornice, poslovne šole in svetovalne organizacije, kar dokazuje pomembnost profesionalnega razvoja in usposabljanja članov nadzornih organov. Ne gre le za znanje in razumevanje funkcije, ampak tudi za doseganje postavljenih standardov in dobre prakse delovanja članov nadzornih organov.

#### 6.5.1 CERTIFIKATNI SISTEMI IN PROGRAMI

Certifikatni sistem predstavlja postopek ali način, kako kandidat lahko pridobi kvalifikacijo, medtem ko certifikatni program predstavlja vsebino usposabljanja za pridobitev tega certifikata, torej nadzornikom potrebna znanja. Vsem državam je v zvezi z izvajanjem certificiranja članov nadzornih organov skupno tudi to, da oblikujejo registre prejemnikov teh certifikatov. Imena, zbrana v registru, so imena kvalificiranih članov nadzornih organov in predstavljajo tudi možen seznam imen za kadrovanje nadzornikov. Družbe, ki iščejo kvalificirane kandidate za članstvo v nadzornih organih, se lahko obrnejo na institucije, ki takšne registre vodijo. V svetu se tudi pogosto dogaja, da podjetja, ki se profesionalno ukvarjajo s kadrovanjem članov nadzornih organov (Head-hunting Agency), takšne registre od teh institucij odkupijo ali s temi institucijami sodelujejo.

Namen certificiranja je povečati strokovnost članov nadzornih organov, posameznikom omogočiti profesionalno uveljavitev, lastnikom kapitala in predstavnikom zaposlenih ponuditi kakovostne kandidate za člane nadzornih organov, certificirane posameznike pa evidentirati in jih promovirati (Združenje članov nadzornih svetov, 2002 in 2004).

Po virih Svetovne banke naj bi certifikatni sistemi in programi za člane nadzornih organov obstajali v Veliki Britaniji, ZDA, Romuniji, Rusiji, Avstraliji, Veliki Britaniji, Hong Kongu, Maleziji, na Filipinih, itd. (Global Corporate Governance Forum, 2003). Da imamo tak sistem certificiranja tudi v Sloveniji, so predstavniki Svetovne banke ugotovili, ko so novembra 2003, obiskali Slovenijo in nas potem vključili na seznam držav, ki izvajajo certificiranje nadzornikov.

V nadaljevanju bom opisala in primerjala sisteme in programe certificiranja na primerih držav Velike Britanije, Rusije in Slovenije, ker so bili v teh državah podatki najbolj dostopni.

#### 6.5.1.1 Velika Britanija: Institute of Directors (IOD)

»Chartered Director« naj bi bil eden prvih programov certificiranja znanj članov nadzornih organov v Veliki Britanji. Vpeljal ga je Institute of Directors (IOD), pričel pa se je leta 1999, ko so začeli s postavitvijo profesionalnih kvalifikacij za neizvršne direktorje. Ta vključuje obvezno udeležbo na usposabljanju, preizkus znanja in upoštevanje izkušenj posameznika (Cox, 2002). Certifikatni program določa standarde, po katerih naj bi se nadzorniki »merili«. Do leta 2002 je tak certifikat pridobilo 115 kandidatov. Kandidati, ki tak certifikat pridobijo, se hkrati obvežejo spoštovati kodeks institucije, ki ga podeljuje (IOD). Kandidatom ponujajo dve stopnji certificiranja: certifikat in diplomo (Global Corporate Governance Forum, 2003: 37). Medsebojno se razlikujeta v vsebini programov.

Program usposabljanja za pridobitev certifikata vsebuje naslednje tematike:

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

Program usposabljanja za pridobitev diplome vsebuje:

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

Lahko rečemo, da IOD v Veliki Britanji neizvršnim direktorjem ponuja dvostopenjski sistem certificiranja. Na nek način certifikat dokazuje standardno potrebna znanja, diploma pa že absolviranje določenih veščin in s tem potrebna nadstandardna znanja neizvršnih direktorjev.

Profesionalni razvoj neizvršnih direktorjev se s pridobitvijo določene kvalifikacije (certifikata ali diplome) ne konča, saj to nima trajne narave, ampak je posameznik zavezan h kontinuiranem profesionalnemu razvoju. To pa pomeni, da se je tudi po pridobitvi kvalifikacije za opravljanje

funkcije dolžan nenehno izobraževati. Pridobljena kvalifikacija ga obvezuje, da se udeleži vsaj 30 pedagoških ur izobraževanja letno in o tem poroča instituciji, ki mu je kvalifikacijo izdala, ta pa o njegovem nadaljnjem izobraževanju vodi evidenco.

#### 6.5.1.2 Rusija: Russian Institute of Directors (RIOD)

Pridobitev profesionalne kvalifikacije na Russian Institute of Directors (RIOD) je namenjena posameznikom, ki načrtujejo kariero na področju korporacijskega upravljanja in opravljanja funkcije člana nadzornega organa. RIOD je svoj sistem certificiranja poimenoval »The Standard« in ga vpeljal leta 2003, predstavlja pa zahtevano profesionalno kvalifikacijo za opravljanje funkcije člana nadzornega organa ter skladnost s profesionalnimi in etičnimi principi kodeksa nacionalnega združenja, ki združuje člane nadzornega organa (National Community of Corporate Directors). Sistem certificiranja v Rusiji je bil oblikovan in razvit na osnovi potrebnih znanj ter domačih in tujih praks upravljanja podjetij, še posebej na osnovi kriterijev za imenovanje v odbor direktorjev, ki so zapisani v členih zveznega zakona za delniške družbe (Federal Law on Joint-Stock Companies, articles 64, 66, 67).

RIOD opredeljuje potrebna znanja za opravljanje funkcije člana nadzornega organa z naslednjih področij:

- ekonomika in finance
- kapital in investicije
- pravna zakonodaja delniških družb
- strateški management
- upravljanje s tveganji
- upravljanje podjetij
- aktivnosti in vloga odbora direktorjev
- učinkovito delo odbora direktorjev.

Poleg tega RIOD zahteva, da kandidati posedujejo osebne značilnosti in veščine, kot so:

- delo v timu
- sposobnost reševanja konfliktov

- učinkovito komuniciranje in veščine pogajanja
- vodstvene in analitične sposobnosti.

Postopek certificiranja zahteva postopek ugotavljanja skladnosti lastnosti in znanj kandidata z zahtevami Standarda, prezentiranja dokazil kandidata o usposobljenosti (diplome, certifikati, bibliografije, življenjepis, priporočila in drugo) in preverjanja znanj.

Kandidat, ki pridobi profesionalno kvalifikacijo (Standard), se vpiše v register (National Register of Professional Corporate Directors). Pridobljeni standard profesionalne kvalifikacije v Rusiji nima trajne veljave, saj je potrebno periodično certificiranje posameznika (preverjanje skladnosti s standardi), kar je osnova za to, da posameznik ostane vpisan v register.

#### 6.5.1.3 Slovenija: Združenje članov nadzornih svetov (ZČNS)

V Sloveniji je sistem certificiranja konec leta 2000 začelo izvajati Združenje članov nadzornih svetov (ZČNS) v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije. V slabih štirih letih je certifikat pridobilo že 168 kandidatov. Sistem certificiranja ZČNS ponuja dve vrsti certifikatov in je namenjen članom nadzornih svetov, ki to funkcijo že opravljajo kot tudi tistim, ki želijo svojo poslovno kariero usmeriti v opravljanje te funkcije.

ZČNS podeljuje dve vrsti certifikatov:

- Listina A – posameznik po opravljenem preizkusu znanj pridobi naziv »Ekspertni član nadzornega sveta«
- Listina B – posameznik pridobi »Priporočilo za članstvo v NS« brez preizkusa znanj, ustreznost kandidata preveri posebna komisija

Kandidat za pridobitev listine A mora izpolnjevati strožje kriterije, saj naj bi imel vsaj VII. stopnjo izobrazbe, kandidat za listino B pa VI. stopnjo izobrazbe. Kandidat za katerokoli izmed listin pa mora izpolnjevati še kriterij vsaj petih let vodstvenih delovnih izkušenj ali izkušenj s področja raziskovanja in organiziranja.

Standardna znanja, ki jih kandidati potrebujejo za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta, so zapisana v Katalogu znanj, ki se nenehno posodablja, vključuje pa naslednje tematske sklope:

- vloga in pomen nadzornega sveta
- pravo gospodarskih družb
- ekonomika in finančno poslovanje
- strateški management
- komuniciranje, korporacijska kultura in poslovna etika

Zahtevam iz Kataloga znanj ustreza poseben program usposabljanja za člane nadzornih svetov, ki ga ZČNS ponuja za pripravo kandidatov na pridobitev katere izmed listin. Po rezultatih ankete o pomenu izobraževanja in certificiranja članov nadzornih svetov (ZČNS, junij 2004), ki je bila opravljena med prejemniki listin A in B, se je kar 72 % anketirancev pred pridobitvijo listine udeležilo programa usposabljanja. Pomen usposabljanja pa so ocenili zelo visoko (4,6 od možnih 5). Prejemnik listine je, enako kot je to običaj tudi v tujini, vpisan v register prejemnikov listin (Centralni register).

V prej omenjeni anketni raziskavi so anketiranci, ki so prejemniki listine A, zelo visoko ocenili potreben obseg znanj za izpit (4,4 od možnih 5), zelo dobro pa tudi samo zahtevnost izpita (4,1). Koristnost certificiranja znanj za člane nadzornih svetov ocenjujejo kot zelo pomembno (4,5) za dvig standardov upravljanja oz. delovanja nadzornih svetov, osebna korist pa je nekoliko manj pomembna (3,7).

Če sistem certificiranja v Sloveniji primerjamo s sistemi certificiranja v tujini, je opaziti nekaj pomembnejših razlik:

- udeležba v programu usposabljanja ni obvezna,
- ni dvostopenjskega programa usposabljanja posebej za listino A ali B,
- listini imata trajno veljavo,
- prejemnika listine se po pridobitvi listine ne preverja več oz. se mu ne predpisuje določeno število ur izobraževanja letno, čeprav je s pravilnikom zavezan k nenehnemu izobraževanju,
- prejemnik ni zavezan k spoštovanju kodeksa institucije, ki certificiranje izvaja (ZČNS),



- ni potrebno, da je prejemnik listine član institucije, ki certificiranje izvaja (ZČNS),
- ni prave povezave med registrom prejemnikov listin in iskalci kandidatov za članstvo v nadzornem svetu.

Sistem certificiranja v Sloveniji je v primerjavi s tujino manj zavezujoč. Skladno z zavzemanjem za dvig nacionalnih standardov upravljanja (dobra praksa in spoštovanje Kodeksa upravljanja javnih delniških družb) ga bo potrebno nekoliko poostri, kar v okviru ZČNS že poteka.

## **6.6 FINANCIRANJE RAZVOJA IN USPOSABLJANJA NADZORNIH ORGANOV**

Posameznik se za opravljanje funkcije člana nadzornega organa izobražuje sam in si tudi sam krije stroške usposabljanja, lahko pa mu to omogoča družba, predvsem ko gre za usposabljanje celotnega nadzornega odbora.

O tem priporočilno govorijo tudi nekateri kodeksi. Slovenski kodeks upravljanja javnih delniških družb v členu 3.2.2 pravi, da naj družba spodbuja, organizira in financira usposabljanje in izobraževanje članov nadzornih svetov v skladu s potrebami družbe in nadzornega sveta.

V Sloveniji je iz rezultatov ankete (ZSDSP-2002) o tem znan podatek le za predstavnike zaposlenih. Uprava jim v 72 % v zadostni meri omogoča udeležbo na ustreznih izobraževanjih, če to želijo in le v 28 % jim tega ne omogoča.

Pri financiranju usposabljanja je v Sloveniji potrebno omeniti davčni vidik udeležbe pri izobraževanju za člane nadzornih svetov. Člani nadzornih svetov, ki so predstavniki zaposlenih in so v družbi tudi zaposleni, se izobražujejo v okviru delovnega razmerja za razliko od članov nadzornega sveta, ki v družbi niso zaposleni in so stroški izobraževanja zanje obravnavani kot boniteta. To anomalijo bi bilo potrebno odpraviti, saj naj bi bili vsi člani nadzornih svetov, ne glede na to, ali so imenovani s strani delničarjev ali zaposlenih, enakopravni.

## 6.7 SKLEP

Strokovno usposobljeni in kvalificirani člani nadzornih organov so sposobni sprejemati odgovornost, pomembne strateške odločitve, bolje nadzirati družbo, učinkovito komunicirati z upravo in med seboj ter s tem prispevati k uspešnemu poslovanju družbe.

O utemeljenosti usposabljanja in potrebi po kontinuiranem usposabljanju članov nadzornih organov pričajo tudi rezultati mnogih raziskav, poročil in kodeksov upravljanja podjetij. Prav tako velja, da družba, ki svoje člane nadzornega organa izobražuje, sledi dobri praksi upravljanja podjetij in uživa večje zaupanje delničarjev in drugih deležnikov. Posledica strokovnega usposabljanja za opravljanje funkcije članstva v nadzornem organu je tudi večja in kvalitetnejša ponudba kandidatov.

Če povzamemo, so glavni rezultati profesionalizacije in uporabe certificiranja članov nadzornih organov in imenovanja tako kvalificiranih nadzornikov na te funkcije za družbo naslednji (RUS-STAND-2003):

- večja privlačnost za investitorje,
- višji ratingi upravljanja družb,
- nižja investicijska tveganja,
- večja ponudba profesionalnih nadzornikov in
- višja kapitalizacija.

Koristnost programov usposabljanja in izobraževanja članov nadzornih organov pa je najlažje prikazati z vplivom njihovega obstoja ali neobstoja na uspešnost družbe (Peklar in drugi, 2003: 56). Analiza dobičkonosnosti prihodkov iz anketne raziskave (ZČNS-2002) v Sloveniji nam pokaže višjo dobičkonosnost prihodkov v družbah, ki usposabljanje članov nadzornih svetov izvajajo.

Profesionalni razvoj in usposabljanje članov nadzornih svetov bosta zaradi lastnih potreb posameznikov in zavedanja podjetij o nujnosti nenehnega izobraževanja vedno pomembnejša. O tem pričajo tudi rezultati anketne raziskave o pomenu izobraževanja in certificiranja (ZČNS, junij

2004), ki je bila opravljena med certificiranimi nadzorniki<sup>76</sup>. 35,4 % anketirancev se je izobraževalo večkrat letno tudi po pridobitvi listne, nekaj več (39,6 %) se jih je izobraževalo enkrat letno in le četrtina (25 %) se jih po pridobitvi listine ni več izobraževala.

Ker sta listini trajne veljave, bi bilo potrebno najti rešitev za četrtino prejemnikov listin, ki se ne izobražuje več. Morda gre iskati rešitev v nadstandardnih programih usposabljanja za člane nadzornih svetov, saj je 93,6 % anketirancev odgovorilo, da bi se takšnega programa, ki bi predstavljal nadgradnjo osnovnih znanj in bi temeljil na praktičnih izkušnjah, udeležili. Morebitno takšno rešitev problema potrjuje tudi dejstvo, da je 71,1 % anketirancev odgovorilo, da bi bili pripravljeni svoje izkušnje prenašati na druge in postali predavatelji v okviru izobraževalnih programov. To pomeni, da so njihova pričakovanja od ponudnika izobraževanja zelo visoka, sebe pa po znanju že vrednotijo na ravni predavateljev. Tem ugotovitvam se je ZČNS kot nosilec certificiranja (v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije) odzvalo in v svoje prihodnje delo vključilo tudi izvajanje nadstandardnih programov usposabljanja.

Pri usposabljanju kaže za naprej nameniti več pozornosti poslovni etiki, etičnim in drugim kodeksom ter razvijanju veščin komuniciranja in kompetenc, kar so teme, za katere tako družbe kot posamezniki menijo ali predpostavljajo, da je to osnova, ki naj bi jo že posedovali. Nadzorniki pa visoko etičnost postavljajo med potrebne lastnosti na drugo mesto, takoj za celovitim poslovnim znanjem (ZČNS-2003b).

Da bi dvignili standarde znanja celotnih nadzornih svetov, ne le posameznikov, je nujno potrebno nameniti večjo pozornost pri izobraževanju tudi posameznim skupinam v povprečni sestavi nadzornega sveta – predstavnikom zaposlenih in predstavnikom države. Predvsem slednji so pogosto imenovani iz naslova funkcije, ki jo opravljajo kot javni uslužbenci (državni sekretarji ipd.) in ne posedujejo celovitega poslovnega znanja za opravljanje funkcije članstva v nadzornem svetu.

---

<sup>76</sup> Prejemniki listin A in B.

## 7 ZAKLJUČEK

Pri delovanju nadzornih organov tako doma kot v svetu se je zgodil določen premik. Potem ko smo največjo pozornost namenjali vprašanjem, kaj naj nadzorni svet dela in kako naj svojo funkcijo opravlja, se vprašanja učinkovitosti nadzornih organov vse bolj usmerjajo tudi k temu kdo je tisti, ki to funkcijo izvaja, ali je primeren zanj in kako ga izbrati. V tem delu se skrivajo dodatne možnosti za izboljšanje učinkovitosti delovanja nadzornih organov. Iščemo odgovore na vprašanja kako doseči, da bo ta kader optimalen, kako jih poiskati, kako zagotoviti, da bodo res izbrani »pravi« in da bodo kriteriji za članstvo spoštovani, kako jih motivirati za sprejem funkcije, ... Odgovore na ta vprašanja sem poskušala najti in jih posredovati z ugotovitvami v magistrskem delu, ki potrjujejo pomembnost in vpliv kriterijev za članstvo, postopkov izbora, profesionalnega razvoja in usposabljanja članov nadzornih svetov na učinkovitost nadzornih svetov oz. njihovega delovanja. Vsi trije dejavniki učinkovitosti pa so medsebojno povezani, saj lahko upoštevanje ustreznih kriterijev za članstvo dosežemo z izboljšanjem postopkov izbora in njihovo večjo transparentnostjo do delničarjev (kar je v Sloveniji pomembno predvsem za manjšinske delničarje). Ali se bodo člani nadzornih organov pripravljali profesionalno razvijati in svoja znanja nadgrajevati, pa je odvisno od tega, kakšne osebnostne značilnosti imajo oz. ali so bili ti kriteriji pri kandidatih upoštevani in ali so postopki izbora omogočali takšen izbor članov nadzornih organov. Če je sedaj poudarek na kadrovanju nadzornikov, je pomembno upoštevati vse dejavnike hkrati, da bi se povečala učinkovitost nadzornih organov. Poudarki in ukrepi se med državami seveda razlikujejo glede na stopnjo razvoja in model korporacijskega upravljanja, zakonodajo, povprečno lastniško strukturo družb in razvitost kapitalskega trga, pa vendar naj bi vsaka država in vsaka družba zase, definirala dejavnike učinkovitosti delovanja nadzornih organov.

Vse večja pomembnost vloge neizvršnih direktorjev oz. članov nadzornih svetov za konkurenčnost evropskih delniških družb in izboljšanje evropskih sistemov upravljanja se kaže v letos sprejetem priporočilu Evropske komisije, ki se nanaša na povečevanje vloge nadzornih svetov (EC-2004b) in priporočilu Evropske komisije o vlogi neodvisnih neizvršnih direktorjev ali članov nadzornih svetov (EC-2004a). Oba dokumenta natančneje opredeljujeta profil, kompetence, neodvisnost in časovno razpoložljivost neizvršnih direktorjev oz. članov nadzornih svetov. Sprejeta dokumenta se

navezujeta na javne delniške družbe, vendar hkrati dajeta vzpodbudo za sprejem nacionalnih smernic in standardov, ki bi veljali za vse delniške družbe in tako prenesli zahteve po višjih standardih kadrovanja in delovanja nadzornih organov tudi nanje.

Za članice Evropske unije je v gospodarskih družbah pomembna prisotnost neodvisnih neizvršnih direktorjev oz. članov nadzornih svetov, ki so sposobni izzvati in preverjati odločitve managementa ter s tem ščititi interese delničarjev in deležnikov družbe. Povečevanje njihove vloge pa naj bi obnovilo zaupanje investorjev v finančne trge, saj bi omogočalo učinkovit in dovolj neodvisen nadzor nad upravo. V družbah z razpršenim lastništvom neizvršni direktorji ali člani nadzornih svetov predstavljajo ustrezno razmerje moči do uprav nasproti šibkim delničarjem, v družbah s prevladujočimi delničarji pa s ščitenjem interesov manjšinskih delničarjev. Da bi bili kos takšni vlogi, pa morajo imeti ustrezne kvalifikacije in čas za opravljanje funkcije. Poleg tega morajo dosegati določene standarde neodvisnosti. Njihovo imenovanje mora potekati na osnovi zadostnih informacij o kandidatih, ki se morajo občasno obnavljati.

Slovenski nadzorni sveti so v prvem desetletju svojega obstoja prešli razvojno fazo, ki se je predvsem naslanjala na razumevanje njihove vloge<sup>77</sup> in funkcije nadzora, s tem pa je bil poudarek predvsem na njihovem strokovnem razvoju in oblikovanju baze kandidatov za članstvo. Prve nadzorne svete je izbirala uprava, saj pravih lastnikov še ni bilo. Menim, da so slovenski nadzorni sveti prestopili v drugo razvojno fazo, ki temelji na neodvisnosti in učinkovitosti nadzornih svetov. Nadzorni sveti so se v odnosu do uprav pozicionirali in trdneje tvorijo trikotnik korporacijskega upravljanja<sup>78</sup>. Po drugi strani pa se je lastniška struktura delniških družb preoblikovala iz razpršene množice certifikatnih delničarjev v lastniško strukturo z večjimi ali večinskimi lastniki. Tako se je zagotavljanje neodvisnosti nadzornih svetov od uprav premaknilo v zagotavljanje neodvisnosti od večjih ali večinskih delničarjev, ki jih z izjemo predstavnikov zaposlenih seveda tudi imenujejo. Da bi se izognili imenovanju nekvalificiranega ali odvisnega kadra v nadzorne svete in političnemu kadrovanju, saj je država direktno ali preko skladov še vedno pomembna lastnica gospodarskih družb, je potrebno ustvarjati zakonsko okolje in uveljavljanje standardov upravljanja podjetij, ki omogočajo transparentnost postopkov izbora, kriterijev za članstvo in razkritja podatkov o

---

<sup>77</sup> Sprva je bilo pogosto razumevanje vloge člana nadzornega sveta kot častne funkcije pred vsem ostalim.

<sup>78</sup> Uprava – Nadzorni svet – Delničarji

kandidatih. Vse večja globalizacija, internacionalizacija, tehnološke spremembe, novi koncepti vodenja in spremljanja uspešnosti poslovanja zahtevajo člane nadzornih svetov, ki svoja znanja ves čas nadgrajujejo in s tem povečujejo učinkovitost svojega dela. Poleg tega se s spremembami zakonodaje (prihajajoča novela Zakona o gospodarskih družbah, Mednarodni standardi računovodskega poročanja) in standardov za njihovo delovanje povečuje kompleksnost in s tem zahtevnost opravljanja njihove funkcije (razvijajoči se sistemi nagrajevanja in spremljanja uspešnosti uprav, sodelovanje z revizorjem, sprejem letnega poročila, ...).

V svetu se že soočajo s pomanjkanjem kandidatov za neizvršne direktorje in člane nadzornih svetov. Z dvigom standardov upravljanja, zahtevnostjo opravljanja vloge, povečano odgovornostjo in tveganjem ter sodnimi tožbami proti članom nadzornih organov se bo to najverjetneje zgodilo tudi pri nas. Posledica bo najverjetneje uravnoteženje pomanjkanja kadra s povečevanjem plačil, upati je le, da ne z zniževanjem kriterijev za članstvo. Zato je izrednega pomena, da se izgradijo sistemi upravljanja in postavijo standardi, ki bodo takrat, ko do tega pride, to onemogočali. Reševanje problematike pomanjkanja kadra naj se takrat ne rešuje z zniževanjem kriterijev, ampak z vplivanjem na dejavnike, ki kandidate motivirajo za sprejem funkcije<sup>79</sup>, kamor sodijo tudi dejavniki davčnega okolja, urejenosti sodnega sistema, kapitalskih trgov in gospodarske strategije države.

---

<sup>79</sup> Več o tem v poglavju 5.5.2.

## 8 VIRI IN LITERATURA

### 8.1 LITERATURA

1. Academic Council Supplement: Emerging Trends in Corporate Governance, 2003.
2. Bajuk, Jože; Kostrevc, Denis; Podbevšek, Gorazd (2003): Kodeksi vladanja podjetjem v Evropi: Izkušnje za Slovenijo. Ljubljana: Združenje Manager.
3. Bakovnik, Rajko (2004): Delavsko predstavništvo v nadzornem svetu in upravi družbe, Industrijska demokracija, št. 3, marec 2004.
4. Becht, Marco, Bolton Patrick, Roell, Ailsa (2002): Corporate Governance and Control. ECGI: Finance Working Paper, No. 02/2002, October 2002.
5. Becht, Marco (2003): Current Issues in European Corporate Governance. Background Note prepared for the Euro 50 Group Meeting on Corporate Governance, European Investment Bank. Luxembourg, 10 July 2003.
6. Bhagat, Sanjai, Black, Bernard: The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance. ([http://papers.ssrn.com/papers.taf?abstract\\_id=11417](http://papers.ssrn.com/papers.taf?abstract_id=11417))
7. Blair, Margaret M. (1995): Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
8. Bratina, Borut (1997): Pravni položaj člana uprave in nadzornega sveta. Maribor: Studio Linea s.p.
9. Bratina, Borut; Ivanjko, Šime; Kocbek, Marijan (1998): Nadzorni sveti v delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Canadian Coalition for Good Governance (2004): Corporate Governance Guidelines for Building High Performance Boards, Version 1.0, januar 2004 ([www.ccgq.ca](http://www.ccgq.ca)).
11. Carter, Collin; Lorsch Jay (2003): Back to the Drawing Board: Designing Corporate Boards for Complex World. Harvard Business School Press.
12. Cheffins, Brian R. (2000): Does Law Matter?: The Separation of Ownership and Control in The United Kingdom, Working Paper No. 172, september 2000.
13. Corporate Board Member (2003): Emerging Trends in Corporate Governance, Academic Council Supplement, ZDA.
14. Cox, George (2002): The IOD's Response to The Higgs Review Consultation Paper,

Velika Britanija.

15. Davis Global Advisors (2002): Leading Corporate Governance Indicators 2002, november 2002.
16. Deloitte&Touche (2003): Audit Committee Resource Guide, februar 2003.
17. Demb, Ada in Neubauer, Franz-Friderich (1994): Upravni odbori: Soočanje s paradoksi., Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Eco, Umberto (2003): Kako napišemo diplomsko nalogo. Ljubljana: Vale-Novak.
19. Global Corporate Governance Forum (2003): Building Directors Training Organizations - Toolkit 1, Module 3: Training, ZDA.
20. Gostiša, Mato (2004): Postopek in kriteriji izbora delavskih predstavnikov v nadzornih svetih. Gradivo za posvet Kadrovanje in nagrajevanje članov nadzornih svetov, ZČNS.
21. Green, Edward, Boury Pierre-Marie: Post-Sarbanes-Oxley Corporate Governance in Europe and the USA: Americanisation or Convergence? International Journal of Disclosure and Governance, Volume 1, Number 1.
22. Gregorič, Aleksandra (2003): Kdo odloča v korporativni Evropi. Ljubljana: Manager+, št.1, maj 2003.
23. Gregory, Holly J. (2003): Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice. United States: Weil Gotshal Manges LLP.
24. Heidrick&Struggles (2003): How to select a Board Member. Excerpted from Businessweek Magazine, December 1, 2003.
25. Hermalin, E. Benjamin, Weisbach, S. Michael (2000): Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature.
26. Hopt, J. Klaus, Leyens, C. Patrick (2004): Board Models in Europe. Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, Italy. Law Working Paper No. 18/2004.
27. Korn/Ferry International (1998): Evaluating the Board of Directors - Board Meeting in Session.
28. Korn/Ferry International (2003): How to Recruit, Select and Compensate Board Members. Executive Insight.
29. Lawrence, Jeffrey, Barney, Salomon Smith (1999): Is Board Composition Important? A Study of Listed Australian Companies, September 1999.



30. Monks, A.G. Robert in Minow, Nell (2001): Corporate Governance: 2nd Edition. United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd.
31. Montgomery, Cynthia in Kaufman, Rhonda: The Board's Missing Link. Harvard Business Review, March 2003.
32. Nadler, David A.: Building Better Boards. Harvard Business Review, May 2004.
33. OECD (2003): White Paper on Corporate Governance in South East Europe.
34. Peklar, Leonardo (2003): Temelji korporativnega vodenja in upravljanja. Ljubljana: Manager+, št.1, maj 2003.
35. Peklar, Leonardo; Bajuk, Jože; Kostrevec, Denis; Podbevšek, Gorazd (2003): Stanje vodenja in upravljanja gospodarskih družb v Sloveniji: Sociusovo poročilo. Ljubljana: Socius d.d
36. PriceWaterHouseCoopers (2003): Revizijski odbori nadzornih svetov, junij 2003.
37. Prijović, Irena (2003a): Kaj novega za nadzorne svete prinaša Higgsovo poročilo. Svetilnik št. 45, marec-maj 2003, str. 22-23.
38. Prijović, Irena (2003b): Kako učinkoviti so slovenski nadzorni sveti? Ugotovitve anketne raziskave o upravljanju slovenskih gospodarskih družb. Industrijska demokracija št. 12/VII, december 2003.
39. Prijović, Irena (2004a): Kako dobri so slovenski nadzorni sveti? Finance, 20. 1. 2004.
40. Prijović, Irena (2004b): Kdo so primerni kandidati za člane nadzornih svetov – domače in tuje izkušnje. Industrijska demokracija št. 13/VIII, januar 2004.
41. Rus, Andrej (1999): Social Capital, Corporate Governance, and Managerial Discretion. Ljubljana: FDV.
42. Rus, Andrej (2003): Upravljanje družb: Dokazovanje tega, nadarjenosti in ambicij. Ljubljana: Manager+, št.1, maj 2003.
43. Rus, Andrej (1997): Informal Sources of Corporate Governance in the Process of Privatization in Eastern Europe. New York: Columbia University. 1997. 163 str.
44. Rus, Andrej (2002b): Nadzorni sveti se delajo neumne. Kdo jih bo tožil?. Delo, 30. nov. 2002, let. 45, št. 276, str. 12-14.
45. Rus, Andrej (2002a): Politiki bi si mehko postlali v gospodarstvu: del politikov odkrito pričakuje položaje v nadzornih svetih in upravah. Manager (Ljubljana), julij/avgust 2002, št. 7/8, str. 32-34.

46. Sarbanes-Oxley Updates (2003): Ten Topics of Inquiry for Prospective Board Member, april 2003.
47. Schilling, Florian (2004): Soupravljanje delavcev in corporate governance. Svetilnik, september/november 2004, str. 24 -26.
48. Shleifer, Andrei, and Vishny, Robert W. (1997): A Survey of Corporate Governance. The Journal of Finance 52: 737-783.
49. Sonnenfeld, Jeffrey (2002): What Makes Great Boards Great. Harvard Business Review, September 2002.
50. Sonnenfeld, Jeffrey (2003): Nadzorniki naj bodo spoštljivo zopni. Ljubljana: Manager+, št.1, maj 2003.
51. The Conference Board, Inc. (1999): Globalizing the Board of Directors: Trends and Strategies.
52. The Higgs Report – Review of the Role and Effectiveness of Non-executive Directors, januar 2003, Velika Britanija.
53. The Tyson Report on the Recruitment and Development of Non-Executives Directors, junij 2003, Velika Britanija.
54. Tschopp, Hubertus G. (1999): Vloga nadzornih organov v procesu obvladovanja podjetij: gradivo za seminar. Ljubljana: Socius d.d.
55. Valentinčič, Aljoša in Groznik, Peter (2003): Kdo nadzira nadzornike. Delo, Sobotna priloga, 15. novembra 2003.
56. Združenje članov nadzornih svetov (2000, 2004): Dokumentacija za pridobitev listin A in B.
57. Walravens, Arnold (2003): Nizozemska: Izkušnje z deležniškim modelom. Ljubljana: Manager+, št.1, maj 2003.
58. Ward, Ralph D. (2000): Improving Corporate Boards: The Boardroom Insider Guidebook. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
59. Weil, Gotshal, Manges (2002a): Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Members States - Final Report & Annexes I-III. Weil, Gotshal & Manges LLP.
60. Weil, Gotshal, Manges (2002b): Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Members States – Annex IV. Weil, Gotshal &

Manges LLP.

61. Weil, Gotshal, Manges (2002c): Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Members States – Annex V. Weil, Gotshal & Manges LLP.
62. Weil, Gotshal, Manges (2003a): Comparative Study of Corporate Governance Codes - United States. Weil, Gotshal & Manges LLP.
63. Weil, Gotshal, Manges (2003b): UK Corporate Governance Changes to the Combined Code. Weil, Gotshal & Manges LLP.
64. What Should I Know before Joining the Board? Board Essentials, [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org).

## **8.2 RAZISKAVE**

1. CBM-2003: What Directors Think Study 2003, Corporate Board Member, julij 2003, ZDA.
2. HIGGS-2003: Non-executive Directors Survey -The Higgs Review, 2003.
3. HS-2003: Corporate Governance in Europe: Is your Board it for Global Challenge? Heidrick&Struggles, 2003.
4. MCK-2000: McKinsey & Company, Investor Opinion Survey on Corporate Governance (June 2000).
5. RUS-2001: Anketna raziskava o strukturi in aktivnostih članov nadzornih organov v javnih delniških družbah v Rusiji, junij 2001.
6. ZČNS-2002: Anketna raziskava o delu in nagrajevanju članov nadzornih svetov v Sloveniji. Združenje članov nadzornih svetov, oktober 2002.
7. ZČNS-2003a: Anketna raziskava o upravljanju slovenskih gospodarskih družb. Združenje članov nadzornih svetov, oktober 2003.
8. ZČNS-2003b: Anketna raziskava o najpomembnejših lastnostih članov NS in uprav med kandidati za pridobitev listin A in B. Združenje članov nadzornih svetov, december 2003.
9. ZČNS-2004a: Mednarodna raziskava upravljanja gospodarskih družb s poudarkom na nagrajevanju članov uprav in nadzornih organov. Združenje članov nadzornih svetov in Socius d.d., januar 2004.

10. ZČNS-2004b: Anketna raziskava o izboru članov nadzornih svetov in vlogi nadzornih svetov. Združenje članov nadzornih svetov in revija Manager, februar 2004.
11. ZČNS-2004c: Anketna raziskava o pomenu izobraževanja in certificiranja znanj članov nadzornih svetov. Združenje članov nadzornih svetov, junij 2004.
12. ZSDSP-2002: Anketna raziskava o strukturi, načinu kadrovanja in usposobljenosti delavskih predstavnikov v NS. Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij, 2002.

### **8.3 VIRI**

1. BORZA-2002: Pravila borze (Ur. l. RS, št. 113/2002, s spremembami in dopolnitvami).
2. CC-1998: Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice. Velika Britanija, 1998.
3. DAN-2001: Nørby Report & Recommendations. Danska, 2001.
4. EC-2004a: European Commission, Internal Market Directorate General: Recommendation on the role of (independent) non-executive or supervisory directors. May 2004.
5. EC-2004b: European Commission, Internal Market Directorate General: Draft Commission Recommendation on Strengthening the Role of Non-executive or Supervisory Directors. September 2004.
6. GR-1995: Greenbury Report. Velika Britanija, 1995.
7. IAIM-1999: Irish Association of Investment Managers (IAIM), Corporate Governance Share Option and Other Incentive Scheme Guidelines. Irska, 1999.
8. Kodeks-1998: Kodeks Združenja članov nadzornih svetov. Slovenija, 1998.
9. Kodeks-2004: Kodeks upravljanja javnih delniških družb. Ljubljanska borza vrednostnih papirjev, Združenje članov nadzornih svetov, Združenje Manager, marec 2004.
10. Kriteriji-1997: Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev (Ur. l. RS, št. 64/1997).
11. Kriteriji-2002: Kriteriji za izvolitev, delo in nagrajevanje predsednikov in članov nadzornih svetov (Ur. l. RS, št. 48/2002).
12. Kriteriji-2004: Predlog Kriterjev za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov. Združenje članov nadzornih svetov, oktober 2004.

13. NASDAQ-2002, 2003: NASDAQ Stock Market (NASDAQ) Recommendation - SEC (2002, 2003).
14. NASDAQ-NACD-2003: NASDAQ and the National Association of Corporate Directors (NACD) (2003): A Shared Commitment to Good Governance. (<http://www.nasdaq.net>).
15. NCC-2003: New Combined Code. Velika Britanija, 2003.
16. NYSE-2002, 2003: New York Stock Exchange (NYSE) Recommendations - SEC (2002, 2003).
17. OECD-1999: OECD Principles of Corporate Governance, 1999.
18. OECD-2004: OECD Principles of Corporate Governance – Draft revised text, January 2004.
19. RUS-STAND-2003: Professional Standard of the National Community of Corporate Directors in Russia (2003). Russian Institute of Directors. (<http://www.ricd.ru>).
20. SOA-2002: Sarbanes-Oxley Act. ZDA, 2002.
21. SMITH-2003: Smith Report, Velika Britanija, 2003.
22. SR-2003: Smith Report. Velika Britanija, 2003.
23. ZBAN-2004: Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o bančništvu (Z-Ban-C), Ur. l. RS, št.42/04 z dne 23. 04. 2004.
24. ZGD-1993: Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 30/1993, s spremembami in dopolnitvami).
25. ZSDU-1993: Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Ur. l. RS št. 42/1993, s spremembami in dopolnitvami).

## 9 PRILOGE

### 9.1 ANKETA O DELU IN NAGRAJEVANJU NADZORNIH SVETOV

<b>I. O DRUŽBI</b>			
<b>1. Velikost družbe (51. člen ZGD):</b>			
	a) velika	b) srednja	c) mala
<b>2. Ali delnice družbe kotirajo na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev?</b>			
	a) da	b) ne	
<b>3. Število članov uprave:</b>			
<i>Leto</i>	1999	2000	2001
<i>Število članov uprave</i>			
<b>4. Neto dobiček (izguba) družbe:</b>			
<i>Leto</i>	1999	2000	2001
<i>Neto dobiček (izguba)</i>	SIT	SIT	SIT
<b>5. Odstotek dobička za izplačilo dividend:</b>			
<i>Leto</i>	1999	2000	2001
<i>% dobička za izplačilo dividend</i>	%	%	%
<b>NADZORNI SVET</b>			
<b>6. Struktura članov NS po spolu:</b>			
<i>Leto</i>	1999	2000	2001
Moški			
Ženske			

Skupaj			
<b>7. Struktura članov NS po izobrazbi:</b>			
Leto	1999	2000	2001
Srednješolska izobrazba			
Višješolska izobrazba			
Visokošolska izobrazba			
Univerzitetna izobrazba			
Magisterij			
Doktorat			
Skupaj			
<b>8. Struktura članov NS po kriteriju:</b>			
Leto	1999	2000	2001
Predstavniki kapitala			
Predstavniki zaposlenih			
Skupaj			
<b>9. Struktura članov NS - člani NS, ki so člani uprav v drugih družbah:</b>			
Leto	1999	2000	2001
Št. članov NS, ki so člani uprav v drugih družbah			
<b>10. Število sej NS:</b>			
Leto	1999	2000	2001
Število sej			
<b>11. Povprečna dolžina seje NS:</b> _____			
<b>12. Ali ima vaš NS sekretarja?</b>			
		a) da	b) ne
<b>13. Kdo piše zapisnike sej NS?</b> _____			
<b>14. Gradivo za pripravo na sejo NS se pošilja:</b>			
	a) z navadno pošto	b) z elektronsko pošto	

15. Ali je na sejah NS, ko se obravnava revidirano poročilo, prisoten tudi revizor?

a) da b) ne

16. Ali je NS zahteval revizorjevo pismo poslovodstvu?

a) da b) ne

17. Ali ima NS družbe oblikovane komisije (odbore)?

a) da b) ne

Katere? \_\_\_\_\_

### III. NAGRAJEVANJE ČLANOV NADZORNIH SVETOV

18. Višina neto sejnine:

Leto	1999	2000	2001
Predsednik NS	SIT	SIT	SIT
Člani NS	SIT	SIT	SIT

19. Udeležba na dobičku v gotovini:

Leto	1999	2000	2001
Neto znesek v gotovini za NS	SIT	SIT	SIT
Neto znesek v gotovini za upravo	SIT	SIT	SIT

20. Udeležba na dobičku v delnicah:

Leto	1999	2000	2001
Neto znesek v delnicah za NS			
Neto znesek v delnicah za upravo			



## 9.2 ANKETA O UPRAVLJANJU SLOVENSКИH GOSPODARSKIH DRUŽB

<b>I.</b>	<b>O DRUŽBI</b>				
<b>1.</b>	<b>Velikost družbe (po 52. členu ZGD)</b>				
			a) Velika	b) Srednja	c) Mala
<b>2.</b>	<b>Ali so delnice družbe prisotne na organiziranem trgu, in če, katerem?</b>				
			a) Ne	b) Prosti trg	c) Borzna kotacija
<b>3.</b>	<b>Ali je vaša družba del koncernske družbe, skupine podjetij (obvladujoča ali odvisna družba)?</b>				
				a) Da	b) Ne
<b>4.</b>	<b>Finančni podatki poslovanja družbe v letu 2002</b>				
	Čisti prihodki iz prodaje	_____			SIT
	Bilančni dobiček ob koncu leta	_____			SIT
	Čisti dobiček / izguba poslovnega leta	_____			SIT
	Število rednih delnic	_____			
	Nominalna vrednost delnice	_____			
<b>5.</b>	<b>Kako ocenjujete letošnje poslovanje vaše družbe glede na prejšnje poslovno leto ?</b>				
	a) Poslovanje se je izboljšalo	b) Poslovanje je enako uspešno	c) Poslovanje je manj uspešno		
<b>6.</b>	<b>Uporaba bilančnega dobička</b>				
		za upravo		za NS	
	Udeležba na dobičku v gotovini v SIT *				
	Udeležba na dobičku v delnicah v SIT *				

	Za izplačilo dividend				%
	Razporeditev v statutarne rezerve				%
	Nerazporejen dobiček				%
	Drugo				%
<b>7.</b>	<b>Število članov uprave in NS</b>				
			Uprava	Nadzorni svet	
		Število članov			
<b>8.</b>	<b>Ali so člani uprave in NS zavarovani za primeru odškodninske odgovornosti?</b>				
			Člani uprave	Člani NS	
		Da			
		Ne			
<b>9.</b>	<b>Ali imate v družbi službo notranje revizije?</b>				
				a) Da	b) Ne
<b>10.</b>	<b>Ali imate v družbi posebej organizirano službo, ki se ukvarja z odnosi z investitorji?</b>				
				a) Da	b) Ne
<b>II.</b>	<b>DELNIČARJI</b>				
<b>11.</b>	<b>Lastniški deleži družbe v poslovnem letu 2002</b>				
		KAD in SOD			%
		PID-i			%
		Druge gospodarske družbe			%
		Zunanji delničarji			%
		Tuje fizične in pravne osebe			%
		Širše vodstvo družbe			%
		Drugi zaposleni v družbi			%
		Drugo			%

12.	Kako aktivno družba vzpodbuja delničarje, da se udeležijo skupščine in na njej glasujejo?				
a)	Zelo vzpodbuja (osebna pošta, večkratni oglasi o skupščini delničarjev, elektronska pošta...)				
b)	Vzpodbuja (objava v dnevnikih časopisih, objava na internetni strani, informacijska pisarna, org. zbiranje pooblastil...)				
c)	Ne vzpodbuja, vendar opravlja vse zakonske in podzakonske obveznosti				
13.	Ali menite, da bi morali biti kriteriji določanja nagrade organom dužbe poznani delničarjem vaše družbe?				
			Da	Ne	
		Za upravo			
		Za širše vodstvo			
		Za NS			
<b>III. UPRAVA</b>					
14.	Število članov uprave, ki opravljajo svoje delo na podlagi?				
				Št. članov	
	Individualne pogodbe o zaposlitvi, sklenjene za določen čas				
	Individualne pogodbe o zaposlitvi, sklenjene za nedoločen čas				
	Druge pogodbe o zaposlitvi (o poslovođenju, podjetne pogodbe,...)				
15.	Kako se je v zadnjih dveh letih spremenil oz. izboljšal sistem nagrajevanja uprave v vaši družbi?				
a)	Sprememb ni bilo				
b)	Povečal se je variabilni del nagrade				
c)	Uvedeno je bilo nagrajevanje z delnicami ali opcijami				
d)	Uvedena je bila udeležba uprave na dobičku				
e)	Postavljeni so bili konkretni kriteriji določanja razmerja med uspešnostjo družbe in višino variabilnega dela prejemkov				
f)	Oblikovana je bila komisija NS, ki kontinuirano in med letom spremlja uspešnost uprave				
g)	Drugo				
16.	Podatki o plači članov uprave za poslovno leto 2002				
a)	Višina povprečne osnovne bruto plače člana uprave				SIT

b)	Razmerje med plačo člana in predsednika uprave	_____	_____	
c)	Povprečni izplačan gibljivi (variabilni) del bruto plače člana uprave je znašal _____ % od osnovne plače			
d)	Dodatna plača, božičnica, druga nagrada (ne iz dobička)	_____	_____	SIT
<b>17.</b>	<b>Vrste bonitet, ki pripadajo članom uprave</b>			
a)	Osebni avto za zasebne namene			
b)	Menedžerski zdravniški pregled			
c)	Življenjsko zavarovanje			
d)	Dodatno pokojninsko zavarovanje			
e)	Dodatno zdravstveno zavarovanje			
f)	Zavarovanje odgovornosti članov uprave			
g)	Drugo	_____	_____	
<b>18.</b>	<b>Kateri elementi in kako vplivajo na določanje višine prejemkov članov uprave</b>			
		Ne vplivajo	NS jih upošteva, vendar kriteriji niso posebej oblikovani	NS jih ocenjuje in meri neposredno, kriteriji so opredeljeni v pogodbi
	Uspešnost družbe			
	Uspešnost člana uprave na določenem področju			
	Ohranjanje / večanje števila delovnih mest			
	Kvaliteta poročanja nadzornemu svetu			
	Kvaliteta notranjega sistema nadzora			
	Obvladovanje tveganj			
	Lojalnost družbi			
	Transparentnost poslovanja			
	Drugo	_____	_____	
<b>19.</b>	<b>Kdo opravi postopek planiranja nasledstva uprave v vaši družbi?</b>			
a)	Več aktivnosti opravi uprava			
b)	NS in uprava enakovredno sodelujeta pri planiranju nasledstva uprave			
c)	Več aktivnosti opravi NS			
<b>20.</b>	<b>Kako pogosto izven rednih sej poroča uprava NS?</b>			
		a) Enkrat letno	b) Dvakrat letno	c) Ob četrletju
				d) Mesečno

<b>IV. NADZORNI SVET</b>				
<b>21. Povezava posameznih članov NS z družbo? (član NS je lahko v več kategorijah)</b>				
	Funkcija / poklic / vloga		Število članov NS	
	Predstavnik zunanjega delničarja - zunanji delničar			
	Član uprave / zaposleni v obvladujoči družbi			
	Predstavnik zaposlenih			
	Bivši zaposleni			
	Neodvisni strokovnjak			
	Bivši član uprave			
	Predstavnik družbe s katero vaša družba pomembneje sodeluje			
	Pravni svetovalec uprave			
	Finančni svetovalec uprave			
	Drugo _____ _____ _____			
<b>22. Koliko članov vašega NS so obenem tudi?</b>				
			Št. članov	
		Člani uprave drugih družb		
		Člani NS drugih družb		
<b>23. Višina sejnine za člana NS</b>				
		Predsednik	Člani NS	
	Znesek za posameznega člana NS *			
<b>24. Kateri podatki o kandidatu za funkcijo člana NS so bili razkriti ob njegovem imenovanju?</b>				
	Informacija / podatek		Družbi (upravi ali NS)	Delničarjem
	Kratek življenjepis			
	Izkušnje v stroki			
	Izkušnje in uspešnost iz dela v drugih NS			
	Izobrazba (smer, stopnja,...)			
	Imena družb v katerih trenutno opravlja funkcijo člana uprave ali NS			

	Osebna predstavitev kandidata na skupščini družbe			
	Ali je prejemnik listine A ( <i>ekspertni član NS</i> ) ali listine B ( <i>priporočilo za članstvo v NS</i> )			
	Drugo _____			
	Nič od zgoraj naštetega			
<b>25.</b>	<b>Ali ste v zadnjih dveh letih uvedli kakšne ukrepe, ki bi izboljšali delo NS?</b>			
a)	Ni bilo posebnih ukrepov			
b)	Zmanjšanje / povečanje št. članov NS			
c)	Uvedba komisij oz. odborov NS			
d)	Povečanje vloge sekretarja NS			
e)	Izboljšanje sistema nagrajevanja članov NS			
f)	Imenovanje neodvisnih članov / strokovnjakov v NS			
g)	Izobraževanje članov NS			
h)	Drugo _____ _____ _____			
<b>26.</b>	<b>Kakšen način usposabljanja / izobraževanja članov NS uporabljate?</b>			
a)	Družba omogoča udeležbo na seminarjih in drugih izobraževalnih programih			
b)	Člani gredo v družbi skozi poseben program uvajanja			
c)	Ni posebnega postopka usposabljanja oz. oblike izobraževanja			
<b>27.</b>	<b>Kolikokrat se NS sestane brez prisotnosti članov uprave?</b>			
			x letno	
<b>28.</b>	<b>Kakšna je vloga NS pri obvladovanju tveganj?</b>			
a)	Družba nima posebnega sistema obvladovanja tveganj			
b)	NS aktivno sodeljuje pri izdelavi mehanizma obvladovanja tveganj			
c)	NS formalno potrди mehanizme obvladovanja tveganj			
d)	NS je obveščen o mehanizmih obvladovanja tveganj in o			

	posameznih tveganjih			
e)	NS je obveščen le o nekaterih tveganjih			
f)	NS pri tem nima nobene vloge			
<b>29.</b>	<b>Kakšno vlogo ima NS pri oblikovanju mehanizmov notranjega nadzora?</b>			
a)	Družba nima izoblikovanih mehanizmov sistema notranjega nadzora			
b)	NS ali posebna komisija je aktivno sodelovala pri oblikovanju mehanizmov sistema notranjega nadzora			
c)	NS je pregledal in formalno potrdil mehanizme sistema notranjega nadzora			
d)	NS je s strani uprave na svojih sejah informiran o delovanju mehanizmov sistema notranjega nadzora			
e)	NS redno preverja učinkovitost sistema notranjega nadzora			
f)	NS sam preverja posamezne segmente delovanja mehanizmov sistema notranjega nadzora ("inšpekcijski" ali "ad hoc" pregledi)			
g)	NS pri tem nima nobene vloge			
<b>30.</b>	<b>Katere oblikovane komisije (odbore) ima NS družbe?</b>			
a)	Kadrovska komisija			
b)	Revizijska komisija			
c)	Komisija za nagrajevanje			
d)	Druge _____ _____ _____			
e)	NS nima oblikovanih komisij			
<b>31.</b>	<b>Ali in kako NS vrednoti svoje delo?</b>			
a)	Ni posebnega postopka vrednotenja dela			
b)	Posebna vloga predsednika NS			
c)	Posebna vloga komisije NS			
d)	Drugo _____ _____ _____			
<b>32.</b>	<b>Kako so nagrajevani člani NS?</b>			
a)	Sejnine			

b)	Glede na posameznikove prispevke in delo v NS				
c)	Glede na uspešnost in kvaliteto delovanja celotnega NS				
d)	Glede na uspešnost poslovanja družbe				
e)	Skladno s kriteriji za izvolitev, delo in nagrajevanje Združenja članov nadzornih svetov				
<b>33.</b>	<b>Ali se vam zdi udeležba na dobičku ustrezen način nagrajevanja članov NS?</b>				
a)	Da				
b)	Ne, primernejše se mi zdi _____ _____				
	<i>* Opomba: Vsi finančni podatki naj bodo prikazani v bruto zneskih</i>				



### 9.3 TESTNI LIST - LASTNOSTI ČLANOV UPRAV IN NADZORNIH SVETOV

Izmed naštetih 24 lastnosti jih izberite samo 6, za katere menite, da so za člane nadzornih svetov in uprav najpomembnejše.

Razvrstite jih po pomembnosti od 1 (najpomembnejša lastnost) do 6. V prazno okence na desni strani besedila vpišite ustrezno številko, ki sodi k izbrani lastnosti posebej za člane nadzornih svetov in posebej za člane uprav.

Zap. število	Seznam 24 lastnosti, ki jih razvrstite po pomembnosti za	člane nadzornih svetov	člane uprav
1	STORILNOST- da je marljiv, da si prizadeva učinkovito končati delo in doseči delovne oz. poslovne cilj.		
2	TIMSKO DELO – da z ljudmi dobro sodeluje, dela v timu s partnerji oz. sodelavci.		
3	INOVATIVNOST – da je sposoben odkriti in uporabiti nove načine dela, da se odlikuje z ustvarjalnimi reštvami.		
4	USMERJENOST NA KUPCE – da dobro pozna potrebe kupcev ali strank, da njihovim željam daje prednost pred vsem drugim.		
5	RAVNANJE Z LJUDMI – da spoštuje vsakega posameznika in različne skupine ljudi. Da je strpen, potrpežljiv z ljudmi, ki so drugačni, ki imajo svoje poglede.		
6	PREDANOST DELU/PODJETJU – da verjame v svoje delo in njegov pomen za podjetje, da je pošten, da potrebe podjetja postavlja pred svoje lastne, da navdušeno izpolnjuje zadolžitve.		
7	DOLGOROČNA VIZIJA POSLOVANJA – da ga odlikuje širina poslovnih pogledov, sposobnost pretanjenega opazanja in globokega poznavanja poslovnih vidikov podjetja.		
8	RAZVOJ – da na vsako dejavnost gleda kot na proces, ki se ga da še izboljšati, da teži k nenehnem izpopolnjevanju, kakovosti izdelkov, storitev, poslovanja.		

9	CELOVITO POSLOVNO ZNANJE – da ima celovito znanje iz najrazličnejših področij o poslovanju in delovanju organizacije kot celote.		
10	VODENJE LJUDI – da ljudi zna maksimalno angažirati, da je sposoben ustvariti dobro ekipo.		
11	USTNO KOMUNICIRANJE – da je zmožen tekočega, jasnega, natančnega govornega izražanja, tako da drugi ideje, mnenje, misli lahko dobro razumejo.		
12	POSLOVNA ETIČNOST – da ga odlikuje visoka poslovna etičnost (prepričanje) in morala (praksa)		
13	PISNO KOMUNICIRANJE – da je zmožen jasnega, natančnega pisnega izražanja, tako da drugi sporočila dobro razumejo, da so pisni izdelki zelo kakovostni, primerni za javnost.		
14	PRILAGODLJIVOST – da obvladuje spremembe.		
15	SPRETNOSTI V MEDOSEBNIH ODNOSIH – da z ljudmi ravna uglajeno in z občutkom, da zna prisluhniti in vzpostaviti medsebojno zaupanje, da je prepričljiv, da na druge naredi dober vtis.		
16	SAMOZAVESTNOST – da je prepričan o sebi, da vedno in povsod svoja stališča učinkovito uveljavlja, da se zna potrjevati pred drugimi.		
17	STROKOVNO ZNANJE – da ima visoko raven znanja, ki zadeva strokovno plat dela, da je teoretično podkovan.		
18	POZNAVANJE POSTOPKOV – da pozna delovne postopke in operacije, za delo pomembna dejstva, da ima ustrezne konkretne informacije.		
19	NAČRTOVANJE IN ORGANIZIRANJE – da je metodičen, da delovne postopke in opracije zna učinkovito strukturirati, tako da vse teče gladko in brez zastojev.		
20	ANALITIČNE SPOSOBNOSTI – da zna sestavljene situacije razčleniti na elementarne dele, kar omogoča boljše razumevanje, odkrivanje zakonitosti, vzrokov, in s tem nadaljnji napredek.		

21	PRESOJANJE / ODLOČANJE – da je v poslovnih situacijah sposoben trezno presojati, upoštevati vse najrazličnejše okoliščine in sprejemati dobre (prave) odločitve.		
22	REŠEVANJE PROBLEMOV – da je sposoben delovne probleme najprej najti, preučiti, nato poiskati rešitve, jih ovrednotiti in uporabiti najučinkovitejše med njimi.		
23	SAMOINICIATIVNOST – da delo sam začne, kaže iniciativnost (daje pobude), da se zna sam motivirati, učiti in razvijati svoje potencialne, da deluje ob minimalnem nadzoru.		
24	PRENAŠANJE ČUSTVENIH OBREMENITEV – da tudi pod pritiski deluje stabilno, da je trdnih živcev, učinkovit v stresnih situacijah.		

#### 9.4 ANKETA O IZBORU ČLANOV NADZORNIH SVETOV IN VLOGI NADZORNEGA SVETA

1. Kaj je po vašem mnenju najpomembnejša merilo oz. lastnost člana nadzornega sveta?						
	Razvrstite po pomenu.	ni pomembno		→		zelo pomembno
a)	strokovno znanje	1	2	3	4	5
b)	oseba z močno integriteto in poslovno etiko	1	2	3	4	5
c)	vodstvene izkušnje	1	2	3	4	5
d)	neodvisnost	1	2	3	4	5
e)	poznavanje panoge	1	2	3	4	5
f)	dovzetnost za deležnike (zaposleni, okolje,...)	1	2	3	4	5
g)	dobre politične povezave	1	2	3	4	5
h)	časovna razpoložljivost	1	2	3	4	5
i)	komunikativnost	1	2	3	4	5
j)	udeležba v lasništvu	1	2	3	4	5
2. Ob iskanju primerne kandidata za člana NS najprej pomislim na...? Izberite en odgovor.						
a)	konkretna imena posameznikov					
b)	potrebna znanja oz. kvalifikacije nadzornika					
c)	drugo: _____					
3. Kakšen je po vašem mnenju najbolj pogost način iskanja in izbora članov NS? Izberite en odgovor.						
a)	osebni stik s predsednikom NS					
b)	osebni stik z drugimi člani NS					
c)	preko lastnika					
d)	preko sveta delavcev					
e)	preko osebnega stika z upravo					
f)	preko različnih združenj ali poslovnih povezav					
g)	preko svetovalcev, lobistov ali podjetja specializiranega za iskanje kandidatov					
h)	drugo: _____					
4. Kakšni so ali bi bili vaši razlogi za sprejem člastva v nadzornem svetu? Obkrožite tri najpomembnejše.						
a)	po delovni dolžnosti					
b)	ker sem delničar družbe					
c)	intelektualna stimulacija in osebni razvoj					
d)	priložnost za učenje in spoznavanje novih področij poslovanja					
e)	finančna nagrada					
f)	vzpostavitev omrežja poznanstev oz. izboljšanje svojih poslovnih razmerij					
g)	osebni prestiž ali prestiž družbe katere član nadzornega sveta bi bil(-a)					
h)	kvaliteta uprave in potencialna rast družbe					
i)	drugo: _____					

5.	Če ste (ali če bi bili) član NS, kaj bi v prvi vrsti pričakovali od družbe/uprave?					
	Izberite do največ tri možne odgovore.					
a)	učinkovito komuniciranje					
b)	možnost izobraževanja in usposabljanja					
c)	proračun za najem neodvisnega svetovalca					
d)	možnost zavarovanja odgovornosti					
e)	sekretarja NS					
f)	učinkovit sistem upravljanja v družbi					
g)	drugo: _____					
6.	Če ste predsednik uprave (ali če bi bili predsednik uprave), kaj (bi) v prvi vrsti pričakovali od NS, ki opravlja svoje zakonske obveznosti nadzora? Izberite do največ tri možne odgovore.					
a)	učinkovit sistem nadzora					
b)	učinkovito komuniciranje					
c)	svetovalno vlogo					
d)	sodelovanje pri zastavljanju strategije in poslovne politike družbe					
e)	čim manj vpletanja v poslovanje družbe					
f)	sposobnost hitrega reagiranja v kriznih razmerah					
g)	pasivnost nadzornega sveta					
h)	drugo: _____					
7.	Navedite tri posameznike, ki po vaši oceni najbolje opravljajo vlogo člana NS ali bi si jih kot član NS želeli za predsednika NS:					
a)	_____					
b)	_____					
c)	_____					
<b>PODATKI O ANKETIRANCU</b>						
<b>Starost:</b>						
	_____ let					
<b>Izobrazba (naziv):</b>						
	_____					
<b>Status:</b>						
a)	sem predsednik ali član nadzornega sveta					
b)	sem predsednik ali član uprave					
c)	sem predsednik ali član nadzornega sveta in predsednik ali član uprave					
d)	drugo					

## 9.5 ANKETA O POMENU IZOBRAŽEVANJA IN CERTIFICIRANJA ZNANJ ČLANOV NADZORNIH SVETOV

### I. PODATKI O ANKETIRANCU

<b>1. Status:</b>					
a) Sem prejemnik listine	A		B		
<b>2. Članstvo v NS: (možnih več odgovorov)</b>					
a) Sem predsednik ali član nadzornega sveta - št. članstev v NS	1	2	3	4	5
b) Še nikoli nisem bil član NS					
c) Mandat članstva v NS mi je potekel					
d) Sem zainteresiran za prevzem funkcije članstva v NS					

### II. POMEN IZOBRAŽEVANJA

<b>3. Ste se pred pridobitvijo listine udeležili programa za usposabljanje članov NS?</b>					
a) Da					
b) Ne					
<b>4. Kako koristno se vam zdi usposabljanje za člane NS?</b>					
		zelo pomembno			nepomembno
a) Pomembnost usposabljanja za člane NS		5	4	→ 3	2 1
<b>5. Ali ste se po pridobitvi listine še izobraževali s področja delovanja NS?</b>					
a) Enkrat letno s področja _____					
b) Večkrat letno s področja _____					
c) Nisem					
<b>6. Ali bi se udeležili programa usposabljanja, ki bi predstavljal nadgradnjo osnovnih znanj in bi temeljil na prenosu izkušenj delovanja NS iz prakse?</b>					
a) Da					
b) Ne					

**7. Katera znanja se vam zdijo primerna nadgradnja sedaj pridobljenemu znanju? (možnih največ 5 odgovorov)**

- a) Vloga predsednika NS
- b) Poslovník NS
- c) Krízno delovanje NS
- d) (Samo)ocenjevanje dela NS
- e) Učinkovite marketinške strategije
- f) Ocena in spremljanje strateškega načrta družbe
- g) Učinkovito reševanje konfliktov in odločanje v NS
- h) Delovanje kadrovske komisije NS
- i) Nagrajevanje uprav in NS
- j) Sodelovanje z revizorjem in delovanje revizijske komisije NS
- k) Kadrovski management
- l) Poročilo o delu NS na skupščini
- m) Zavarovanje odgovornosti članov NS
- n) Sistem (notranjega) nadzora
- o) Letno poročilo družbe
- p) Drugo: \_\_\_\_\_

**8. Bi bili pripravljeni svoje izkušnje prenašati drugim in postati predavatelj na seminarjih in posvetih?**

- a) Da
- b) Ne

**9. Bi se želeli na družabno-strokovnem srečanju enkrat letno srečati s prejemniki listin A in B?**

- a) Da
- b) Ne

**III. POMEN CERTIFICIRANJA ZNANJ**

**10. Izpit za pridobitev listine A (vprašanje velja samo za prejemnike listine A)**

	ustrezen		→		neustrezen
a) Se vam zdi obseg znanj, ki se je na izpitu preverjal, ustrezen?	5	4	3	2	1
b) Kakšna se vam je zdela zahtevnost izpita?	5	4	3	2	1
c) Se vam zdi časovni obseg izpita ustrezen?	5	4	3	2	1

**11. Pomen certificiranja znanj članov nadzornih svetov**

	zelo pomembno		→		nepomembno
a) Kako ocenjujete pomen certificiranja znanj članov nadzornih svetov za dvig standardov upravljanja podjetij oz. delovanja NS?	5	4	3	2	1
b) Kako ocenjujete pomen certificiranja znanj članov nadzornih svetov kot osebno korist?	5	4	3	2	1