

# POMEMBNI STA ETIČNOST IN INTEGRITETA TISTI NA VRHU

»Kot nosilec javne funkcije se ne smeš spozabiti, da ljudje v nadzornih svetih niso tam, da poslujejo po tvojih navodilih. Tej skušnjavi se je treba upreti,« opozarja Borut Jamnik, predsednik Združenja članov nadzornih svetov. | Sonja Šmuc, Tonja Blatnik

**B**orut Jamnik, predsednik Združenja članov nadzornih svetov (ZČNS), dobro korporativno upravljanje opredeli na enostaven način: kaže se v dobrih kazalcih poslovanja podjetij. Da bi to dosegli, poudarja, se morajo nosilci javnih funkcij upreti skušnjavi delegatskega vodenja in pustiti nadzornikom, da delujejo neodvisno. Kritičen je do države, pa tudi do korporativne zakonodaje. Da nas pravila ne bodo obvarovala pred škandali, meni, ter dodaja, da je treba sodno prakso pri nas razviti, ne pa zgolj prepisovati.

## Ste najmlajši predsednik ZČNS doslej. Kakšni sta vizija, ambicija vašega mandata?

Preden sem prevzel sedanjo funkcijo, sem deloval v dveh mandatih upravnega odbora ZČNS, sedaj sem v tretjem, tako da lahko rečem, da sem v delovanju ZČNS prisoten skoraj od začetka. S sedanjo funkcijo pa je bil storjen tudi nek generacijski prehod, kar je dobro. Moja ambicija je enaka ciljem Združenja, to pa je predvsem razvijati nacionalno strokovno združenje, v nasprotju s stanovskim, ki širi kulturo upravljanja podjetij v Sloveniji. Poslanstvo ZČNS je tako tudi moj osebni cilj.

## Lani je ZČNS slavilo svojo desetletnico. Kaj se je v tem času spremenilo na področju korporativnega upravljanja - morda tudi kot posledica aktivnosti ZČNS?

Storjen je bil ključen preboj, tudi skupaj z Združenjem Manager in Ljubljansko borzo. ZČNS je ustvarilo kar nekaj avtonomnih pravnih aktov, ki bistveno spreminjajo prakso, dajejo napotke članom nadzornih svetov in članom uprav pri upravljanju družb, ter pri soustvarjanju zakonodaje, kjer je zelo dejaven član našega upravnega odbora dr. Borut Bratina. Ta osebna povezava je pomembna. Prakse so se tako vnesle v akte, v pravo, v zakonodajo, pa tudi v upravljanje gospodarskih družb. Naslednji korak je njihovo učinkovito uveljavljanje. Pri tem je pomembna dobra komunikacija z javnostmi in državo, tako da ta promovira in uzakonja dobre prakse.

## Koliko posluha je imela zadnje čase država za pobude gospodarstva?

Kot združenje smo večkrat glasno poudarjali pobude in oblikovali amandmaje k relevantni zakonodaji, ker smo menili, da pripravljene rešitve škodujejo razvoju sodobnega korporativnega upravljanja, pa vendar s strani države in pristojnih organov ni bilo posluha. Šlo je za omejitev števila članov v nadzornih svetih, sistem nagrajevanja, davčno obravnavo zavarovanja odgovornosti organov vodenja in nadzora ipd.

Pomanjkljivost delovanja države je, da bi morala imeti za cilj dobro upravljanje podjetij, saj to pomeni uresničevanje interesov različnih deležnikov v družbi. To, da so podjetja upravljana učinkovito, bi moralo biti v interesu države ne le kot lastnika, ampak tudi kot institucije, ki ureja odnose različnih interesnih skupin. To v preteklosti žal ni bilo vedno tako. Pri nas lastnik razume upravljanje kot delegiranje lastnih interesov v družbi. Nadzornik v tem primeru je v dvotirnem upravljanju mišljen kot delegat lastnika, tudi države, ki ukrepa po navodilih. To je skregano z dobro prakso. Stanje je slabo in to smo v ZČNS večkrat povedali.

## Ni pa tako stanje skregano s psihologijo. Prej bi se zdelo, da je v primeru, kot je bil Merkur, ko so določenega član nadzornega sveta predlagali večinski lastniki, pričakovati, da bo ta nadzornik pač zastopal interese lastnika, ki ga je imenoval.

To je povsem napačna predpostavka. Nadzornik ne zastopa interesov lastnikov, ampak interes družbe. V dvotirnem sistemu, ki ga določa pravo gospodarskih družb, imajo različni organi različne vloge, vsi pa delujejo v interesu družbe. To je prava predpostavka. Če pa izhajamo iz tega, da je nadzornik v nadzornem svetu z mandatom določenega lastnika, ne glede na to, ali je prevladujoči ali ne, takoj trčimo ob morebitni konflikt interesov. Posledice za družbo v tem primeru niso dobre. Konkreten lastnik je lahko vezan na družbo kot dobavitelj, upnik, ali je na nek drug način v poslovnem razmerju z družbo; če se lahko preko svojega delegata zavzema za nek popolnoma drugačen interes, ki z interesom družbe nima nobene povezave, je to za družbo škodljivo.

## Katerih nadzornih svetov imamo v Sloveniji več: takih, ki razumejo neodvisnost nadzorniške funkcije, ali takih, ki jo dojemajo kot delegatski sistem?

Večina jih razume, da član nadzornega sveta deluje v interesu družbe. Kako se to uresničuje v praksi, pa je zelo kompleksno vprašanje. Sem pa skoraj prepričan, da je prvih več. Pomembno je, da se v primeru konfliktov interesov, ti razrešujejo vnaprej.

## Se mora nadzornik pri določenih odločitvah, kjer lahko pride do konflikta interesov, izločiti ali vzdržati glasovanja?

To je eden izmed načinov. Ključno je, da se teh konfliktov zaveda vsakdo, ki odloča, govorim tudi o upravi. Res pa je, da je v tako majhnih sistemih, kot so pri nas, nemogoče delovati tako, da bi se konfliktom povsem izognili. Ena izmed možnih rešitev je tudi pogostejše članstvo tujcev v nadzornih svetih. Biti tujec ne pomeni biti boljši, res pa je, da je nekdo, ki ni del ožje skupnosti, kjer družba pretežno posluje, manj izpostavljen potencialnim konfliktom interesov.

**Kakšno bo razmerje med eno in dvotirnim upravljanjem v Sloveniji čez deset let, glede na to, da je trenutno prevladujoča oblika dvotirni sistem?**

Ne smemo pozabiti, da med gospodarskimi družbami pri nas trenutno prevladujejo d.o.o.-ji, kjer je upravljanje zelo personalno in kjer imamo v eni osebi managerja in lastnika kapitala. Pri delniških družbah, kjer bo lastništvo koncentrirano, bo želja lastnikov o vpletenosti v neposredno odločanje ostala, pooblastil ne bodo želeli prenašati na izvršne direktorje. Delniške družbe s prevladujočim večinskim delničarjem in tiste, ki so imele MBO, bodo najverjetneje prešle v enotirni sistem upravljanja, saj lastnikom kot članom upravnih odborov omogoča večji vpliv na strategijo in poslovanje družbe. Pri družbah z razpršenim lastništvom pa bo verjetno prevladal dvotirni sistem.

**Česa bo več: delniških družb s koncentriranim ali razpršenim lastništvom?**

Menim, da bo v Sloveniji zelo malo gospodarskih družb z razpršenim lastništvom.

**Če sledimo odzivom javnosti, je pri stanju korporativnega upravljanja v Sloveniji očitno nekaj narobe. Kaj se dogaja in zakaj? Kaj je narobe?**

Če imaš tako mlado tržno gospodarstvo, ki se je vzpostavljalo v zadnjih petnajstih letih, ko so se oblikovale gospodarske družbe po novih zakonih, je ves razvoj korporativnega upravljanja tudi učni proces. Vsi udeleženi se učijo. Pomembna so strokovna in stanovska združenja, ki oblikujejo kulturo poslovanja, moralo in etiko. To je del prehoda iz centralno-planskega gospodarskega okolja v tržno ekonomijo, kjer so se vsi udeleženi učili poslovanja v novem okolju. Za nacionalno gospodarstvo je dobro, da je upravljanje gospodarskih družb učinkovito.

**Je težava korporativnega upravljanja v Sloveniji tudi v tem, da je vloga države tako močna?**

To je pomemben problem zlasti tam, kjer v resnici država nima česa iskati. Različni predstavniki oblasti pomen dobrega upravljanja razumejo različno. Kot nosilec javne funkcije se ne smeš spozabiti, da ljudje v nadzornih svetih niso tam, da poslušajo po tvojih navdilih. Tej skušnjavi se je treba upreti.

**Kako dolgo bo potekal postopek izstopa države iz lastništva?**

To traja od leta 1993 dalje. Izstop države iz



*Borut Jamnik: V Sloveniji bo v prihodnosti zelo malo gospodarskih družb z razpršenim lastništvom.*

Foto: Māreja Jordovič Poročnik

gospodarstva je maksima, ki je povsod navzoča. Umik, kot je odprodaja deležev države v gospodarskih družbah, ki delujejo v konkurenčnih okoljih, je seveda cilj vseh. Problem je, kako se to počne. Bo pa to še nekaj časa trajalo, saj postopke prodaje določajo vse okoliščine prodaje, tudi razmere na finančnih trgih.

**Eden od načinov, kako prihaja do umika države iz gospodarstva, so tudi managerski odkupi, ki jih je bilo v zadnjem času kar nekaj. A vendar je ta metoda v javnosti označena kot problematična.**

Management je lahko kupec delnic gospodarske družbe preko opcijskih delniških shem ali pa z neposrednim nakupom pomembnega lastniškega deleža. Ko se začne proces odkupa delnic družbe s strani managementa, pa se pojavijo tudi konflikti interesov. V ZČNS smo prepričani, da je član uprave dolžan drugim članom uprave in nadzornega sveta nemudoma razkriti obstoj konflikta interesov, ki s tem nastane, saj sam začetek procesa povečevanja lastniškega deleža pomembno vpliva na vodenje družbe. Apriorno nasprotovanje, da bi bili managerji lastniki ali pomembni lastniki gospodarskih družb, pa je napačno.

**Korporativna zakonodaja se je in se bo precej spreminjala. So bili ukrepi primerni, kaj bi moral biti cilj?**

Skozi učinkoviti sodni sistem bi se morala oblikovati sodna praksa, ki obravnava točno te probleme. Paradoksalno je, da se bo sodna praksa oblikovala potem, ko možnosti za take prevzeme in združitve sploh ne bo več. Mislim pa, da bo manjših prevzemov in spojitve še veliko. Pomemben je tudi dvig strokovnosti nadzornih institucij in organov pregona. Pomanjkljivost je pa ta, da 'industrija' prednjači pri teh postopkih. Kdor je postopke nadziral, je bil korak za tistim, ki je postopke izvajal.

**Drugi problem pri korporativnem upravljanju v Sloveniji je torej poleg vloge države odsotnost sodne prakse s tega področja?**

Absolutno. Ne glede na primerljivo prakso v tujini, je treba izoblikovati lastno.

**Ko bo prihajalo do sprememb korporativne zakonodaje, za kaj se bo ZČNS zavzemalo?**

Vedno se pojavljajo novi problemi. Pravo, ki ureja korporativno upravljanje, ni nikoli dokončno. Urediti se morajo področje skupinskih tožb in položaj - oz. zaščita - pravic manjšinskih delničarjev, modernizacija dela skupščin in čezmejno uresničevanje glasovalnih pravic. Spet se bo dopolnil Zakon o gospodarskih družbah.

Naše združenje bo preko mednarodnih povezav proaktivno delovalo že pri oblikovanju evropske korporacijske zakonodaje, ki potem narekuje spremembe zakonodaje ali uveljavljanje priporočil Evropske komisije pri nas. Svojo vlogo pa še naprej vidimo v oblikovanju avtonomnih pravnih virov, izvajanju raziskav, oblikovanju jasnih stališč v zvezi z razvojem stroke ali prakse na tem področju, ozaveščenosti širše strokovne javnosti...

**Katere so možne smeri prihodnjega razvoja korporativnega upravljanja?**

Glede na to, da je tranzicija v zadnji fazi, ko so lastniške strukture še spreminjajo, je verjetno, da bomo imeli tri prevladujoče tipe lastniških struktur, in sicer družinska podjetja, kjer bodo sčasoma lastniki predajali upravljanje profesionalnemu managementu, večje delniške družbe z razpršenim lastništvom in pa z državo povezane družbe. V interesu vseh bo, da bo upravljanje dobro, saj bodo tako povečevali vrednost premoženja. Kjer bo lastniška struktura razpršena, bomo ohranili družbe z dvotirnim

upravljanjem. Gospodarske družbe bodo morale pridobivati vire na finančnih trgih, česar trenutno skorajda ni.

**Kaj je za vas dobro korporativno upravljanje?**

Dobro korporativno upravljanje se zrcali v dobrem poslovanju podjetij in je razvidno iz transparentnega poročanja. Dodatno to urejajo avtonomni pravni viri, ki smo jih oblikovali glede razkritij konfliktov interesov, prejemkov itd. Dobro korporativno upravljanje se kaže skozi komuniciranje družbe z javnostjo. Tveganje izgube ugleda družbe je bistveno bolj pomembno, kot se pri nas tega zavedamo.

**»Plačilo nadzornikov mora biti fiksno in neodvisno od poslovanja podjetja.«**

Spoštovanje določil Kodeksa upravljanja javnih in delniških družb ali pojasnjevanje razlik je tako le predpogoj za dobro korporativno upravljanje, ni pa zagotovilo zanj. Pravila sama po sebi nas ne bodo obvarovala pred zlorabami in škandali. Pomembni sta etičnost in integriteta tistih na vrhu, kar se najprej odraža v korporacijski kulturi družbe in širše v poslovnem okolju.

**Vaša ocena ustreznosti nagrajevanja članov nadzornih svetov in managementa v Sloveniji?**

Nagrajevanja članov nadzornih svetov v Sloveniji niso ekscesna, vprašanje pa je, če dosegajo svoj namen. Če je nekdo z nagrajevanjem motiviran, da dela bolje, je cilj dosežen. To velja predvsem za uprave. Pri nadzornih svetih pa je motivacija malce drugačna. Funkcija slednjih je predvsem nadzorna, zato naj bi bilo plačilo fiksno in neodvisno od poslovanja podjetja, saj je plačilo nadomestilo za opravljanje nadzora, ne za uspešno poslovanje družbe. A to v Sloveniji kljub našim prizadevanjem še ni dovolj privzeto.

**Kakšno plačilo za svoje delo naj prejmejo člani nadzornih svetov? In kolikšno managerji?**

Za nadzornike velja, da jim pripada plačilo za opravljanje funkcije kot plačilo za prevzem odgovornosti in dela, poleg tega še sejnina kot nadomestilo za čas, porabljen na seji. Udeležba pri dobičku pa v sestavi prejemkov predstavlja izjemo kot izredna nagrada, ki ne sme predstavljati pretežnega plačila članov nadzornih svetov. Plačilo za delo ne sme zblíževati interesov uprav in nadzornih svetov, saj bi pri tem lahko nastajal konflikt interesov nadzornikov pri sprejemanju letnega poročila družbe.

Plačila managerjev v Sloveniji so rezultat pogajanj s člani nadzornih svetov in morajo odražati ustrezno motivacijo. Ne glede na to, da je pogodba sklenjena, je pomembno, da se sistem nagrajevanja občasno revidira. Nikoli ne moreš zagotovo vedeti, ali si model oblikoval optimalno.

**Pred leti je Kodeks za upravljanje javnih in delniških družb začel proces razkrivanja prejemkov. Kaj lahko pričakujemo ob nadaljnjih spremembah Kodeksa?**

Kodeks določa razkrivanje prejemkov za nazaj, medtem ko gredo evropska priporočila dlje in zahtevajo skupščinsko razkritje politike prejemkov vnaprej in neobvezujoče glasovanje skupščine (ang. advisory vote) o tem. Pristop utemeljujejo z dialogom med nadzorniki in delničarji in ne kot prevzem njihovih nalog. O tem obstajajo nasprotujoča si mnenja tako v Evropi kot v ZDA, saj naj bi podrobnosti nagrajevanja uprav bile stvar komisij članov nadzornih svetov in managerjev, nikakor pa ne morebitnega populizma, ki je že prisoten. ■