



# KAM VODI NAVEZA MED "UPRAVO" IN "NADZORNIKI"

## PRINCIPALI IN DOBRA NAVEZA MED NJIHOVIMI AGENTI

*Dejstvo je, da so za nastale situacije v številnih slovenskih podjetjih krive ne samo uprave, temveč tudi nadzorni sveti. S tem se verjetno strinja tudi marsikateri bolj ali manj ekonomsko izobražen državljani, ki mu razmere slovenskega gospodarstva niso popolna neznanka. Ne samo da v Sloveniji primanjkuje dobrih menedžerjev tako na podjetniški kot na državni ravni, tudi nadzorniki svojih funkcij ne opravljajo ravno najbolje. Vprašanje je le, ali se razlog za takšno situacijo skriva v neznanju oziroma nevédenju ali pa nekateri posamezniki sistem, kakršnega imamo, radi izkoriščajo sebi v prid.*

*Aljoša Rižner*

### PROBLEM PRINCIPALA IN AGENTA

V teoriji se s tovrstnimi situacijami ukvarjajo teoretiki in raziskovalci konflikta med principalom in agentom. V primeru podjetja oz. vsake delniške družbe so principal delničarji, lastniki podjetja, torej tisti, ki tvegajo in brez katerih družba ne bi obstajala. Oni so tisti, ki v podjetje vložijo svoja lastna sredstva in pričakujejo, da bo njegovo uspešno poslovanje povečevalo vrednost njihovega premoženja. Ob propadih podjetij dejansko (finančno) največ izgubijo prav delničarji, seveda ne tisti z dvema delnicama, temveč "pravi" delničarji, ki so v podjetje vložili večje vsote in imajo v podjetju ne nazadnje tudi pomembno glasovalno moč.

Značilnost večine velikih (večjih) podjetij pri nas in po svetu je, da imajo veliko število delničarjev, ki sami preprosto ne morejo in tudi ne bi znali voditi družbe, saj jih je preveč. da bi bili pri upravljanju družbe lahko učinkoviti. Poleg tega mora podjetje velikokrat povleči odločne in hitre poteze, čemur pa organ z več tisoč člani ne bi bil kos. Zato ima takšno podjetje vertikalno integrirano vodstveno strukturo, v kateri ima najvidnejšo funkcijo uprava oziroma direktorji, ki oblikujejo vizijo in politiko družbe, družbo vodijo, se odločajo, usklajujejo interese itd. Gre za neke vrste "plačance", ki jih zaposlijo delničarji, da v njihovem imenu podjetje vodijo in povečujejo vrednost njihovega premoženja.

V manjših podjetjih, kjer je lastnik hkrati menedžer, do konflikta interesov ne pride in ne more priti, saj je (so) tisti, ki se odloča(jo) hkrati tudi lastnik(i) premoženja, s katerim tvega(jo). Zadeva je tedaj preprosta, saj lastniki – menedžerji svoje napačne odločitve tudi sami občutijo. Povsem drugače pa je v prej omenjenih velikih družbah, kjer so principal (tisti, ki tvegajo premoženje) eni, njihovi agentje (tisti, ki so plačani za to, da družbo vodijo) pa drugi posamezniki. Problem nastane, ko direktorje,

ki naj bi vodili podjetje v interesu delničarjev, preveč zamika osebna korist in sklepajo posle bolj sebi kot pa podjetju v prid. Reprezentanca na veliki nogi, počitnice na račun podjetja, razkošne "poslovne poti" so denimo primeri takšnega početja. Delničarji v tem primeru premoženje izgubljajo tako oportunitetno kot povsem dejansko (oprijemljivo). Vse dokler ima podjetje kljub "razsipavanju" z njegovimi sredstvi pozitiven rezultat, pri čemer se povečuje premoženje vseh vpletenih, lastniki običajno ne nasprotujejo takšnemu vedenju svojih agentov, ko pa pride kriza in posli niso več takšni, kot so včasih bili, rezultat na koncu leta pa temu primeren, se pravi negativen, začne tak oportunitizem lastnike usihajočega kapitala naenkrat zelo bosti v oči.

Kjer pa je množica delničarjev, ne samo da ni sposobna učinkovito voditi družbe, saj jih je preveč, vsi pa tudi nimajo ustreznega znanja, dejstvo je, da ni sposobna niti učinkovito nadzirati delovanja menedžerjev. Pojavi se t. i. agencijski problem ali, povedano drugače, problem ločevanja funkcij lastništva in vodenja. Zato se je v praksi in v pravnih aktih pojavil še en organ, tj. nadzorni svet. Njegova vloga naj bi bila, da v imenu in interesu delničarjev nadzira upravo (direktorje) pri njenem delovanju, zato da bi delničarji iz svojih vložkov lahko kar največ iztržili. Ta ima pravico do razrešitve enega ali več članov uprave, če presodi, da le-ta ne vodi podjetja k zastavljenim ciljem. Nadzorni svet po zakonu o gospodarskih družbah – ZGD postavi skupščina delničarjev v upanju, da bo ta njena podaljšana roka.

### DOBER NADZORNI SVET JE "SOVRAŽNIK" UPRAVE

Zgornja učbeniško-pedagoška razlaga je namerna – zato, da pokaže, kaj je dejanska funkcija nadzornega sveta, kaj se od njega pričakuje in za kaj je odgovoren. Nadzorni svet ni in nikakor ne bi smel biti podaljšek

uprave, temveč organ, ki na upravo vseskozi bdi in ki se ga uprava navsezadnje tudi boji. Nadzorni svet je tisti, ki ima po ZGD pravico upravo postaviti in jo tudi razrešiti, kar pomeni, da bi nadzorni svet v trenutku, ko bi ugotovil, da uprava ne deluje v interesu delničarjev, temveč sebi v prid, takšno upravo razrešil in od nje zahteval tudi materialno odgovornost; če ne drugega, bi takšno sankcioniranje lahko bilo v poduk vsem prihodnjim vodstvom in tako preprečilo pretirano oportunistično vedenje v prihodnje.

Slovenska praksa tovrstnim teoretičnim vodilom nikakor ne sledi. Ne samo da nadzorni svet ne deluje v interesu delničarjev, v številnih primerih dejansko deluje proti njim in pomaga upravi pri uresničevanju lastnih osebnih interesov. Dokler celotna gospodarska klima omogoča rast podjetju in njegov razvoj, delničarji niti opazijo ne, da sta uprava in nadzorni svet eno in isto. Ko pride do trenutkov, ko se natančneje revidirajo pretekli posli, odločitve, povezave, interesi in koristi, pa se pogosto razkrijejo številne umazane igrice, ki so ne samo pravno, temveč mnogokrat tudi etično zelo sporne.

V množici dogodkov zadnjega pol leta, ki več razkrivajo kot skrivajo in v katerih lahko vidimo spolitiziranost in "sebičnost" uprav in nadzornih svetov nekaterih slovenskih podjetij, se naša država kaže prav kot izjemen vzorčni primer proučevanja problema principala in agenta. Teorija agencijskega problema o nezmožnosti nadziranja agenta s strani principala, ki jo po mnenju nekaterih socialističnih družboslovnih in "ekonomskih" mislecev širijo za na odpad pripravljene zahodni kapitalistični učenjaki, se neverjetno lepo odraža na slovenskem primeru. To je dokaz dvojega. Prvič, da ta teorija nikakor ni za odpis in da še kako drži, in drugič, da smo v Sloveniji zaradi tega dejstva lahko resno zaskrbljeni.

Pa pogledimo nekaj najbolj evidentnih primerov, ko se je problem izkazal za zelo resnega in skrb vzbujajočega.

## "IGRICE" SLOVENSkih NADZORNIH SVETOV

Ena največjih fars se je dogajala v razvpitem "holdingu z obale Piranskega zaliva". Nekdanji predsednik uprave te primorske družbe in kasneje njen prvi nadzornik je dolgo časa držal oporo predsedniku uprave, vse dotlej, dokler ni bilo jasno, da izhoda brez javnega linča in računovodskega propada podjetja ne bo šlo. V trenutku, ko so se zadeve močno zaostriale, si je po pilatovsko umil roke pred celotno slovensko javnostjo in tako sporočil, da ni kriv. Dejstvo pa je, da je ves čas najbolj spornih poslov uprave podjetje vodil tudi nadzorni svet, ki se je s temi posli očitno strinjal. Kako se lahko predsednik nadzornega sveta podjetja, ki se pripelje na rob propada, s tem da pred tem popolnoma preusmeri dejavnost in se iz energetskega trgovca spremeni v finančni holding,

počuti neodgovornega za takšno ravnanje in trenutne posledice? Če so se vse te ogromne spremembe v podjetju odvtele mimo njega in se jih ni zavedal, je za funkcijo, ki jo je opravljal, popolnoma neprimeren in bi ga bilo treba že zdavnaj odstraniti. Če je za spremembe vedel, pa je za stanje, v kakršnem je zdaj podjetje, delničarjem odgovoren vsaj toliko kot uprava.

Drugi primer predstavlja nadzorni svet slovenskega logističnega "giganta", ki menda ni vedel za naložbo v Rusiji in jo je potrjeval šele *ex-post*. Čeprav ni šlo le za minorno naložbo, jo je nadzorni svet prepustil zgolj odločitvi uprave ter s tem tvegala premoženje lepega števila delničarjev. Niti nevednost niti politična pripadnost niti prijateljevanje z upravo ne morejo biti izgovor za zapravljanje delničarskega premoženja.

Tretji primer pa je slovenski javnosti manj odkrit, vsekakor pa zelo resen in z vidika delničarjev katastrofalen. Gre za enega paradnih slovenskih podjetij, proizvajalca bele tehnike, ki je ne samo gospodarski subjekt, temveč tudi instrument vladne socialne politike. Kako bi si sicer lahko razložili dejstvo, da so se prihodki podjetja v prvi polovici letošnjega leta drastično znižali, stroški pa so ostali praktično nespremenjeni? Kaj dela uprava in kaj nadzorni svet? Kakšen nadzor (kontroling) stroškov imajo v tem podjetju? Ali je sploh kdo pomislil na delničarje, na principale? Kako je videti, da podjetje za to, da rešuje delovna mesta, ustvarja strašansko izgubo in meče premoženje delničarjev v zrak? Ali se nadzorni svet celih šest mesecev ni niti enkrat vprašal, zakaj podjetje ne krči obsega zaposlitve in tako zmanjšuje izgubo? Delničarji s tem, ko uprava podjetja izvaja socialno regionalno politiko, s svojim denarjem posredno plačujejo socialne pomoči prikrito brezposelnim. Za nameček pa ti uprizorijo še delavsko vstajo!

## IGRICE SLOVENSkih POLITIKOV

Problem principal – agent pa ni prisoten samo v podjetjih, temveč tudi na ravni države. V tem primeru smo principali državljani, davkoplačevalci, ki državi (prisilno) po naši državljanski dolžnosti dajemo denar, ta pa nato z njim razpolaga in je v vlogi "menadžerja", agenta. Problem je na ravni države sprva videti še bolj kompleksen, saj je interes delničarjev podjetja praviloma jasen, tj. rast njegove vrednosti in s tem premoženja delničarjev, medtem ko se interesi principalov na državni ravni, javnosti, na videz med seboj precej razlikujejo. Za katere namene naj se denar porabi, si državljani nikakor nismo enotni (o tem si tudi delničarji podjetij niso enotni), za veliko večino pa vendarle obstaja relevanten cilj, da mu država omogoči čim višji osebni zaslužek oziroma korist. Nekateri se s tega vidika zavzemajo za čim višje socialne transferje, drugi za dvig pokojnin, tretji za davčno razbremenitev posameznikov in gospodarstva. Razlika glede na podjetje je, da delničarji maksimirajo

svoje premoženje le, če podjetje maksimira svojega, na ravni države pa lahko posameznik maksimira svoje premoženje na račun drugega (večji socialni transferji denimo zahtevajo več pobranih davkov).

Čeprav se nekateri na vsak način želijo izogniti gospodarskim vprašanjem oziroma zmanjšati njihov pomen, se vendarle vsak posamezno in vsi skupaj vedno znova vrnemo h gospodarjenju oziroma ekonomiziranju z danimi sredstvi. Ekonomski učbeniki na povsem začetni ravni študija ekonomije uvedejo pojem proračunske omejitve (države, podjetja, posameznika), ki je striktna in pravi, da ekonomski subjekt nad svojo omejitev ne more, če gre nad njo v enem obdobju, pa bo nujno moral zmanjšati svojo porabo v naslednjem obdobju, saj bo moral plačevati obresti na preveliko porabo v prvem obdobju. To je žal kruta resnica in tega bi se morali zavedati vsi davkoplačevalci, delničarji, nadzorni sveti, uprave in država sama.

Če bi se tega zavedali, potem bi moral v Sloveniji že velikokrat nastati revolt, kakršen je nastal, ko je minister za finance naznanil, da bo uvedel nova dva dohodninska razreda. Slovenska družba je v tem primeru končno reagirala zrelo; jasno ji je bilo, da bo tovrstna reforma davčne zakonodaje le pomenila, da se bo (nekaterim) posameznikom močno znižal njihov razpoložljivi dohodek, zato da bo država lahko financirala programe in projekte, ki so zgrešeni in k odpravljanju krize niso niti ne bi niti najmanj pripomogli.

In takšnih programov je ogromno. Gospodarska kriza Sloveniji ni prizanesla, vlada pa se je je lotila izredno nespretno. Kot agent, "menedžer" z javnimi sredstvi, je delovala zelo slabo in vrsto sredstev zmetala stran brez ustreznih kriterijev in ocenitve potencialnih učinkov na oživitev gospodarske aktivnosti. Z vidika principalov (davkoplačevalcev) je namreč nedopustno, da je država subvencije za delovni čas dajala podjetjem, ki zaposlujejo ljudi, ki so izobraženi in razgledani in ki so si kot takšni tudi sposobni najti novo zaposlitev. Povsem drugače je, če gredo javna sredstva za subvencije delovnega časa v podjetjih z nizko izobraženo delovno silo, ki se bo, če ostane brez zaposlitve, težko sama znašla. Reševanje Mure je reševanje socialnega problema regije in države, nikakor pa ne reševanje slovenskega paradnega konja. Pa vendar je pomoč Muri kot velikemu davkoplačevalcu še nekako mogoče razložiti, nedopustno pa je, da ogromno tovrstnih subvencij pridobi borznoposredniška hiša.

Tudi "nadzorni svet" na ravni države je slab. Parlament z vsemi svojimi organi in komisijami naj bi spremljal vlado pri njenih odločitvah, kam in kako bo plasirala davkoplačevalski denar. Državljeni izvolimo poslance (svoj nadzorni svet) zato, da bi ti spremljali vlado in jo nadzirali, vendar s tem dodatnim vedenjem, da je del

tega "nadzornega sveta" vladni podpornik ter da vlade ne bo nadziral, temveč jo bo podpiral. Kljub temu ima opozicija vrsto vzvodov, da vlado ovira ali pa usmerja pri njenem delovanju in lahko vpliva na racionalnost trošenja davkoplačevalskega denarja. Če hoče, seveda.

Kljub vsem nerodnostim in nespretnostim obstoječe oblasti pa se je ta vendarle občasno izkazala kot oblast, kjer načela principal – agent delujejo. Prvič se to vidi v sicer menedžersko nekoliko šibkem predsedniku vlade, ki prisluhne "nadzornemu svetu" in se po njegovih usmeritvah občasno tudi odloča. Drugič pa je to očitno tedaj, ko tisti člani "nadzornega sveta" (parlamenta), ki naj bi bili podporniki uprave (vlade), to niso in ji pravzaprav javno nasprotujejo. To je do neke mere čudno, saj bi bilo bolje, da bi se politiki o marsičem pogovorili manj na očeh javnosti, po drugi strani pa nam vlada upanje, da v tej državi kdo še razmišlja s svojo glavo in ne le sledi politični usmeritvi.

## PRORAČUNSKA OMEJITEV JE KRUTA

Kljub pozitivnosti nekaterih pristopov sedanje vlade pa so njeni ukrepi dokaj neučinkoviti. Razlog se ponovno skriva v tem, da je "nadzorni svet" premalo aktiven oziroma da nima očitne vloge pri vodenju države. Tu so nam ZDA lahko za zgled. Oktobra lani, ko se je sprejemal paket pomoči, so tedanjemu predsedniku Bushu več težav kot demokrati povzročali njegovi republikanci, saj so kot odgovorni senatorji (nadzorniki) dvomili v učinkovitost ukrepov in smotrnost porabe javnega denarja. V slovenskem parlamentu to sicer redko doživimo, razlog za to pa je, da imajo vsi njegovi člani podobne in preveč prepletajoče se interese. Pozabimo na politične barve; te so samo krinka, maska, za katero se v tej komediji zmešnjav skrivajo naši politiki, da dosejajo lastne sebične individualne interese. Tako kot nadzorniki slovenskih podjetij.

In zato množica vladnih ukrepov ne deluje. Veliko proračunskega denarja je že in bo še zletelo v zrak brez pravih učinkov na gospodarstvo. Proračunski deficit in javni dolg rasteta. Proračunska omejitev pa je kruta. Nekdo bo to moral vrniti in tistemu bo jasno, da je bilo upravljanje države v zadnjem času (in seveda ne samo v času te vlade) neracionalno in negospodarno. Državljeni (principali) bomo to neracionalnost plačali: neposredno prek višjih davkov in prispevkov, nato pa posledično še prek nižje gospodarske rasti, ki bo posledica tega. Negativna rast BDP za -7,3%, kot navaja UMAR? Če bomo želeli sprememb, bomo morali pritisniti na "nadzorni svet" ali neposredno na državni "menedžment", tako kot smo to storili v primeru dohodninske lestvice. Do tedaj pa še vedno drži, da imamo takšne voditelje, kot si jih zaslužimo.