



# NASVET

## KAKO IZBIRATI ČLANE NADZORNIH SVETOV

**F** Aleš Čakš

**Nadzorni svet (NS) mora biti sestavljen v skladu z zakonom o gospodarskih družbah, združenje članov nadzornih svetov pa sprejema tudi priporočila za članstvo, delo in plačilo članov nadzornih svetov in upravnih odborov. Člane NS, ki zastopajo interese delničarjev, voli skupščina, statut pa lahko določi, da največ tretjino članov nadzornega sveta, ki zastopajo interese delničarjev, imenujejo imetniki imenskih delnic, za prenos katerih je potrebno dovoljenje družbe.**

Kako izbirati člane nadzornih svetov, na kaj je treba paziti pri izbiri, kakšne so konkretne naložbe članov NS in kako jih plačevati, razlagata in svetujeta Romana Kovacs, direktorica podjetja Dr. Pendl & Dr. Piswanger, in Marko Mlakar, direktor in partner v podjetju za iskanje in selekcijo vodstvenih kadrov Amrop Adria.

»Člane NS načeloma iščemo podobno kot druge vodstvene kadre, le da upoštevamo posebnosti vloge, ki jo imajo nadzorniki po zakonu in pravilih korporativnega upravljanja, razlaga Marko Mlakar. »Kot svetovalci nimamo pristojnosti za izbiro in imenovanje članov nadzornega sveta; ta je v pristojnosti lastnikov, delničarjev, ki čla-

ne nadzornih svetov imenujejo na skupščini.«

### Nadzorni svet naj deluje kot tim

Pri iskanju primernih članov NS je zelo pomembno, da nadzorni svet deluje kot tim, da se člani po strokovnosti dopolnjujejo in da so sposobni sodelovati. Zato so poleg strokovnosti pomembne tudi osebnostne lastnosti. Vloga nadzornika je ponavadi drugačna od vloge menedžerja, zato ne moremo (vedno) enačiti kompetenc in osebnostnih lastnosti pri kandidatih za en ali drugi položaj. Nadzornik mora (praviloma) slediti dejavnostim vodstva podjetja, nadzorovati poslovanje in izrekati mnenje o tem in v normalnih poslovnih razmerah ne sme prevzemati pobude pri sprejemanju poslovnih odločitev ali jih narokovati vodstvu. Nadzornik tudi ne sme biti v konfliktu interesov.

### Nadzorni svet naj skrbi za dolgoročne interese družbe

NS nadzoruje vodenje poslov družbe in njeno poslovanje. Pri spremljanju in nadziranju poslovanja družbe je njegova temeljna naloga, da skrbi za dolgoročne interese družbe, za uresničevanje sprejete strategije in (družbeno odgovorno) povečevanje ekonomske učinkovitosti družbe. Nadzorni svet izbira, imenuje, spremlja in

nadzira delo in po potrebi tudi odpokliče člane uprave. Nadzorni svet mora preveriti letno poročilo in predlog za uporabo bilančnega dobička, ki ju je predložila uprava, pojasnjuje Romana Kovacs. Nadzorni svet pa opravlja tudi te naloge:

- ▶ sodeluje z upravo pri izdelavi poslovnega načrta,
- ▶ spremlja uresničevanje poslovnega načrta in obravnava mnenja uprave v primerih odstopanja,
- ▶ spremlja informacije o produktivnosti,
- ▶ spremlja razmerje na ključnih trgih družbe,
- ▶ spremlja odnos javnosti do družbe,
- ▶ obravnava in da mnenje k poročilu uprave o zagotavljanju kapitalске ustreznosti,
- ▶ obravnava obvestila uprave o ukrepih za zagotovitev likvidnosti in v okviru svoje pristojnosti zagotavlja, da uprava sprejme ustrezne ukrepe.

### Kako se plačujejo nadzorniki

Člani nadzornega sveta ne morejo biti udeleženi pri dobičku, opozarja Marko Mlakar. Člani NS so za delo v komisijah nadzornega sveta ali upravnega odbora plačani posebej. Pri določitvi višine plačila člana NS se upoštevajo:

- ▶ obseg, zahtevnost in kompleksnost nalog ter odgovornost članov,
- ▶ strokovnost in dejavnost

članov,

- ▶ velikost družbe,
- ▶ kompleksnost poslovanja družbe,
- ▶ finančni položaj družbe,
- ▶ predsedniku nadzornega sveta načeloma pripada še enkrat večji znesek plačila kot članu NS ali vsaj polovica več,
- ▶ podpredsednik nadzornega sveta lahko dobi 10-odstotno doplačilo za opravljanje funkcije člana NS.

### Preveriti je treba etičnost in strokovnost kandidatov

Svetovalna družba ali kadrovska komisija v okviru nadzornega sveta s kandidati za člana NS praviloma opravi selekcijski intervju, ki mu je dodana zahteva, da kandidat v pisni obliki predstavi svojo vizijo delovanja določene družbe in svoj pogled na vlogo v NS v določenem podjetju. Strokovnost, pravi Marko Mlakar, se preveri z referencami, ki jih kandidat navede v svojem življenjepis, pri čemer mora utemeljiti omenjene rezultate in reference s konkretnimi podatki. Etičnost posameznih kandidatov se potrdi ali ovrže s strokovno vodenim preverjanjem referenc, ko kandidat predloži seznam vsaj treh nekdanjih sodelavcev, nadrejenih ali podrejenih oseb, s katerimi agencija stopi v stik in preveri resničnost navedb. ●

## F OBLIKE NADZORA

### Vrste nadzornih svetov

- ▶ **Pasivni nadzorni svet** – ko v razmerah stabilnega poslovanja in pasivnih lastnikov zgolj potrjuje menedžerske razvojne cilje in so vse odločitve v rokah uprave.
- ▶ **Aktivni nadzorni svet** – ko aktivno zastopa cilje in interese delničarjev ter opravlja finančni in poslovni nadzor poslovanja.
- ▶ **Partnerski nadzorni svet** – ko prevzema svetovalno vlogo, sodeluje pri oblikovanju poslovnega modela in strategije, širi oblike nadzora in poročanja.
- ▶ **Intervencijski nadzorni svet** – ko aktivno sodeluje v poslovnih politikah z elementi kriznega menedžmenta.
- ▶ **Strateški operativni nadzorni svet** – ko v razmerah kriznega menedžmenta deluje kot usmerjevalec poslovnega razvoja.

## F POGOJI

### Kako do članstva v NS

- ▶ Kandidat ni član drugega organa vodenja ali nadzora v posamezni družbi.
- ▶ Kandidat ni bil pravnomočno obsojen zaradi kaznivega dejanja. Če je bil, ne sme biti član NS pet let od pravnomočnosti sodbe in dve leti po prestani zaporni kazni.
- ▶ Kandidat ni bil kot član nadzora družbe, nad katerim je bil začet stečajni postopek, pravnomočno obsojen plačila odškodnine upnikom v skladu z določbami zakona, ki ureja finančno poslovanje podjetij, o odškodninski odgovornosti, in sicer še dve leti po pravnomočnosti sodbe.
- ▶ Kandidat ni član uprave ali upravnega odbora od družbe odvisne družbe.
- ▶ Kandidat ni prokurist ali pooblaščenec določene družbe.
- ▶ Kandidat ni član uprave druge kapitalske družbe, v katere nadzornem svetu je član uprave te družbe.
- ▶ Kandidat ni že član nadzornega sveta ali upravnega odbora v treh drugih družbah.

▶▶ Nadzornik mora (praviloma) slediti dejavnostim vodstva podjetja, nadzorovati poslovanje in izrekati mnenje o tem in v normalnih poslovnih razmerah ne sme prevzemati pobude pri sprejemanju poslovnih odločitev ali jih narekovati.

▶ Tako meni **Marko Mlakar**, direktor in partner v podjetju za iskanje in selekcijo vodstvenih kadrov Amrop Adria.