



Dileme in izzivi korporativnega upravljanja

Korporativno upravljanje se je v Sloveniji v zadnjih desetih letih izboljšalo.

Katarina Kadunc

Nenehno znamo kritizirati slabo vodenje podjetij. Najraje iščemo krivce za pretekle napake, še posebno uprave tistih družb, ki so v težavah. In poleg uprave kritiziramo tudi nadzornike. Pa vendar si upam trditi, da se je korporativno upravljanje v Sloveniji v zadnjih desetih letih izboljšalo, čeprav je še vedno veliko priložnosti za izboljšave.

Z namenom izmenjati izkušnje in predvsem poiskati rešitve za aktualne probleme korporativnega upravljanja smo v družbi Deloitte pred kratkim pripravili okroglo mizo. Razprava v ožjem krogu 30 udeležencev, predsednikov in članov uprav ter nadzornih svetov je bila živahna, nemalokrat tudi nasprotujoča, predvsem pa je izpostavila ključne izzive korporativnega upravljanja v Sloveniji.

Strategija družbe je nujna

Pogosto se sprašujemo, kako pomembna je strategija družbe. Vsi udeleženci okrogle mize smo se strinjali, da je ta nujna. V času ekonomske negotovosti, ki traja že kar nekaj let, morajo biti organizacije prilagodljive na nenehne spremembe, na veliko negotovost in kompleksnost okolja. To pomeni, da se morajo znati odzvati hitro in učinkovito. In strategija nakazuje izbiro organizacije (cesto), je okvir za odločitve, kaj delati in česa ne. Strategija je ključna za opravljanje ustre-

znega nadzora, saj mora določiti jasna pričakovanja tako za nadzornikom kot za upravo. V razpravi o strategiji je bilo večkrat poudarjeno, da čeprav so morda družbe v procesu prodaje, lahko lastniki zanje iztržijo več, če ima družba jasno zasnovano strategijo, ki jo izvaja in nadzoruje. Odgovorno lastništvo je ključ do uspeha. Temu pritrjuje tudi **Vojka Ravbar**, članica upravnega odbora banke SKB, ki je z drugimi udeleženci okrogle mize delila izkušnje nadzora in upravljanja banke v pretežni tuji lasti (Skupine Sociétés Générale). Predsednik uprave SDH **Matej Pirc** pa je poudaril: »Vse družbe imajo strategijo, vprašanje pa je, koliko jo sploh upoštevajo in ali je strategija res ustrezna.«

Kako zadržati sposobne ljudi, kako vzgajati vodje, kako jih ustrezno nagraditi?

Razpravo o kadrih, ki so problematična tema še posebno v družbah, ki jih upravlja država, je spodbudil **Blaž Brodnjak**, član uprave NLB: »Ali je v Sloveniji dozorelo zavedanje, da za vzdržno doseganje odličnih rezultatov in razvojni preboj, potrebujemo odlične ljudi oziroma prave ljudi na pravih mestih? Preizkušene profesionalce z relevantnimi znanji in nedvomno neodvisnostjo od parcialnih interesov s strani katerihkoli neposrednih ali posrednih deležnikov. V nadzorniških in menedžerskih vlogah lahko kakovost zagotavljajo le mednarodno konkurenčni posamezniki ali posameznice, ki pa jih je v Sloveniji mogoče zadržati oziroma vanjo pripeljati izključno z jasno vizijo, v kateri bodo taki talenti imeli možnost mednarodno konkurenčno strokovno delovati in za to

biti tudi mednarodno konkurenčno nagrajeni. Prav tako je ključno, da se postopki kadrovanja na nadzorniške in menedžerske položaje ne izvajajo prek razpisov, saj se dokazano mednarodno konkurenčni in neodvisni kadri na solidnih položajih nanje nikoli ne prijavljajo, ampak pričakujejo osebni poziv in kakovosten dialog z relevantnimi deležniki, pri čemer lahko pomagajo neodvisne in renomirane kadrovske agencije.«

A nekateri udeleženci so bili zelo kritični do načina kadrovanja. Jasno je bilo poudarjeno, da javni razpisi niso rešitev, morda pa bi lahko bila rešitev uporaba mednarodne kadrovske agencije, pri čemer je **Rajko Stanković** iz Društva malih delničarjev Slovenije (Društvo MDS) hitro izpostavil tudi primere kadrovanja prek »predragih« kadrovske agencij. Udeleženci okrogle mize smo se sicer strinjali, da imamo v družbah v državni lasti kar nekaj sposobnih kadrov, a da jih ne znamo zadržati in nagraditi. Za večjo neodvisnost v delovanju uprav in nadzornih svetov bi potrebovali mednarodne strokovnjake, ki pa jih je iz prej opisanih razlogov težko pritegniti. Gostitelj okrogle mize predsednik uprave Deloitte v Sloveniji **Yuri Sidorovich** je v zvezi s kadrovske vpraša-

Ali morda pretiravamo, če spremljamo družbo več kot četrletno? Primerjamo dejanske rezultate s statičnim ali dinamičnim načrtom?

Page: 9

Reach: 0

Country: SLOVENIA

Size: 1059 cm2

2 / 3

nji izpostavil problematiko davkov. Po njegovih besedah je v Evropi in normalnem poslovnem svetu običajno, da vodilni kadri nagrajevanja ne prejmejo zgolj v fiksnih zneskih. »Večji del nagrade je namreč variabilen, pri čemer je ključno, da izplačilo ni v denarju, ampak v delnicah ali delniških opcijah,« je še poudaril. Vsi udeleženci razprave so bili zelo kritični do veljavne davčne zakonodaje, ki onemogoča tovrstno variabilno nagrajevanje vodilnih delavcev in tudi zaposlenih. Preprost primer: če želimo zaposlenega nagraditi tako, da lahko danes kupi delnico po 80 enot, čeprav je vredna 100, vendar pa je ne sme prodati vsaj pet let, bo zaposleni dejansko nagrajen šele čez pet let (če bo seveda delnica obstala nad to vrednostjo); naša finančna uprava pa ga obdavči na razliko med 100 in 80 že ob nakupu delnice. Po besedah **Mateja Runjaka**, člana uprave SDH, je pri vprašanju nagrajevanja vodilnih ključna njihova motivacija, pri čemer meni, da bi bilo treba sprejeti in uveljaviti višje nagrajevanje: »SDH mora dobiti soglasje vlade za spremembo plačnega sistema, ampak zaradi percepcije slabega vodenja, ki smo mu bili priča v preteklosti v marsikaterem podjetju, je to težko doseči, saj marsikje ni opaznih preteklih rezultatov kot primerne razloga za povečanje oziroma spremembo politike prejemkov. Dejstvo je, da bo zasebni sektor še vedno bolj plačan kot državni, vendar razlike ne bi smele biti prevelike.«

Seveda nagrajevanje vodilnih ni edini problematični vidik kadrovanja, neodgovorjena vprašanja tako ostajajo, tudi o tem, ali iščemo vodje ali vzgajamo vodje, ter o zastopnosti žensk in kvotah. Kaj pa je s plani nasledstva? Gotovo se s štirimi izzivi kadrovanja ukvarjajo vse družbe, ne glede na lastništvo: sposobnost zadržati dobre ljudi, pridobiti sveže kadre, vzgajati vodje in prenoviti kadrovske funkcije.

Informacijska tehnologija je in bo hrbtenica vsakega uspešnega poslovanja

Digitalizacija je močno spremenila navade kupcev, prav tako je močno vplivala na izdelavo produktov ali način njihove dobave. Udeležence okrogle mize smo vprašali, kaj menijo, kako dobro morajo nadzorniki poznati tehnologijo, na primer poslovanje v oblaku (»cloud«), anali-

ziranje podatkov (»data analytics«), vpliv socialnih omrežij, poslovanje z mobilnimi telefoni, varnost omrežja (»cybersecurity«) ipd. **Peter Kavčič**, član nadzornega sveta Nove KBM, je poudaril, da »je visoka tehnologija (IT) že in bo tudi v prihodnje hrbtenica vsakega uspešnega poslovanja, saj je čedalje bolj integralno vpeta v vse poslovne procese.«

Po besedah **Jožefa Bradeška**, člana uprave SID Banke, je pri upravljanju informacijske tehnologije najpomembnejše kvantificirati cilje IT-strategije, tudi na vse številnejših področjih, na katerih se tehnologija prepleta z drugo poslovno vsebino. **Andrej Andoljšek**, predsednik uprave Gorenjske banke, je obema pritrnil: »Nadzornik mora razumeti, kaj določa prihodnost organizacije. Vsi disruptivni poslovni modeli v vseh panogah temeljijo na inovativnih IT-rešitvah, zato mora nadzornik v kontekstu strategije družbe dobro razumeti IT.«

Sogovorniki so se strinjali, da na področju IT ni mogoče pričakovati ekspertnega znanja nadzornikov, vseeno pa mora to biti na vsaj takšni ravni, da zna vsakdo izmed njih postaviti vprašanje. Kljub temu pa razprava ni ponudila odgovorov na vprašanje, kako izboljšati znanje ter razumevanje nadzornikov in uprave. Je rešitev v dodatnem izobraževanju, morda v iskanju novih kadrov ali v najemanju zunanjih strokovnjakov?

Priložnosti za izboljšanje korporativnega upravljanja

Korporativno upravljanje v Sloveniji se je v zadnjih letih precej razvilo, a kljub temu področij za izboljšanje ne manjka. Pri upravljanju skupine podjetij je zelo pomembno, da je zagotovljena uravnotežena vloga in odgovornost med obvladujočo in odvisno družbo. Ključno vprašanje je, kako lahko dobre prakse korporativnega upravljanja matične družbe prenesemo na vse družbe v tujini? Nasvet je preprost: korporativno upravljanje matične družbe naj sprejmejo vse družbe v skupini, tudi če to ni potrebno po lokalni zakonodaji. Kjer pa so razlike v pravilih med državami, naj se sprejmejo tista, ki so bolj rigorozna.

Pri upravljanju skupine je treba postaviti kar nekaj pomembnih vprašanj: Ali so znana tveganja odvisnih družb? Lahko tveganje ugleda odvisne družbe vpliva na skupino? Ali poznamo lokalno regulativo? Ali

so pravila, kaj mora odobriti matična družba, jasna? Ali naj imamo ali nimamo iste osebe v upravi matične družbe in v nadzornem svetu odvisne družbe?

Poročanje – premalokrat ali prepogosto?

Poročanje o medletnih in letnih rezultatih poslovanja je že utečena praksa uprav in nadzornih svetov. Vendar se je treba vprašati, ali je utečena praksa res najboljša? Ali morda pretiravamo, če spremljamo družbo več kot četrtletno? Primerjamo dejanske rezultate s statičnim ali z dinamičnim načrtom? Ali dovolj upoštevamo medletne skupinske izkaze ali zgolj spremljamo številke po posamezni družbi v skupini? Ali spremljamo res prave ključne kazalnike? Smo zadovoljni z razkritji v letnih poročilih – kje je meja med preveč (poslovna skrivnost) in premalo (netransparentnost)?

V prihodnosti bo čedalje bolj pomemben del poročila postalo nefinančno poročanje, ki se nanaša na trajnostni razvoj. Na tem področju bo treba nenehno spremljati ključne kazalnike s področja okoljevarstva, zaposlenih, vpetosti družbe v lokalno okolje in tako naprej.

Slabi predpisi

Po mnenju udeležencev Deloittove okrogle mize o korporativnem upravljanju ima Slovenija na nekaterih področjih, ki urejajo vodenje in nadziranje družb, slabo »prepisano« zakonodajo. Pričakovali bi večje pristojnosti regulatorjev, pomembno pa je tudi imenovanje revizorjev za daljše obdobje. Udeleženci so razpravljali tudi o novem zakonu o bančništvu, ki je že prinesel spremembe pri imenovanju revizorjev za najmanj tri leta ter skupaj za največ deset let. **Jasna Iskra** iz Banke Slovenije je komentirala spremembo zakona, ki določa, da morajo biti vsi člani revizijske komisije člani nadzornega sveta: »To je načrtno v nasprotju z veljavnim zakonom o gospodarskih družbah, ki določa, da mora biti najmanj en član revizijske komisije neodvisen strokovnjak. Zakonodajalec je v tem delu sledil predlogu EBRD, da bi bilo za banke primerno, da so člani komisij nadzornega sveta le člani nadzornega sveta banke.«

Področij za razpravo na temo korporativnega upravljanja še ne bo zmanjkalo tako hitro. Pomembno je, da se odzivamo na morebitne težave

Page: 9

Reach: 0

Country: SLOVENIA

Size: 1059 cm2

3 / 3

in si prizadevamo za boljše vodenje in nadzor družb.

Katarina Kadunc, pooblaščenka revizorka in preizkušena notranja revizorka, Deloitte revizija

V družbah v državni lasti je kar nekaj sposobnih kadrov, a jih ne znamo zadržati in nagraditi.



Katarina Kadunc FOTO OSEBNI ARHIV



Prizor z nedavne konference o gospodarskih izzivih Slovenije FOTO IGOR ZAPLATIL

Naročnik: VSE SLOVENSKO ZDRUŽENJE MALIH DELNIČARJEV
Objave so namenjene interni uporabi v skladu z odločbami ZASP in se brez soglasja imetnika pravic ne smejo prosto razmnoževati in distribuirati!
Klipping d.o.o.