mag. Irena Prijović

**Kakšni so izzivi upravljanja**

**v družbah z enotirnim sistemom?**

*V okviru Združenja nadzornikov Slovenije je bil pred kratkim pripravljen nov dokument, ki naj bi pripomogel k učinkovitejšemu upravljanju gospodarskih družb v Sloveniji. Gre za smernice za delovanje upravnih odborov[[1]](#footnote-1), ki v bistvu pomenijo nekakšna »priporočila dobre prakse« in jih predstavljamo v nadaljevanju.*

**Kdaj smo dobili enotirni sistem upravljanja družb?**

Enotirni sistem upravljanja gospodarskih družb je bil formalno uveden v slovenski pravni red v letu 2006 z novelo Zakona o gospodarskih družbah (v nadaljevanju: ZGD-1). Gre za sistem upravljanja **delniške družbe z upravnim odborom in izvršnimi direktorji**, za razliko od dvotirnega sistema upravljanja, ki se izvaja preko nadzornega sveta in uprave. Od leta 2006 naprej lahko torej delničarji izbirajo med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja, kar opredelijo v statutu družbe. V letu 2011 je v Sloveniji po evidenci Združenja nadzornikov Slovenije (ZNS) **enotirni sistem uporabljalo 44 delniških družb**, med javnimi delniškimi družbami pa jih je le 10 % družb.

**Kaj je bistvena značilnost enotirnega sistema?**

Bistvena značilnost enotirnega sistema upravljanja delniške družbe je **izvajanje nadzorstvene in poslovodne korporacijske funkcije združeno v enem samem organu, to je upravnem odboru**. Upravni odbor je kot najpomembnejši korporacijski organ pristojen za vodenje poslov in nadzor nad delovanjem družbe. Svoje pristojnosti lahko delno prenese na **izvršne direktorje,** ki pa so vezani na navodila in sklepe upravnega odbora in skupščine ter statut ali poslovnik o delu izvršnih direktorjev. Pristojnosti izvršnih direktorjev so tako bolj omejene kot pristojnosti uprave v dvotirnem sistem upravljanja, izvršni direktorji pa tudi niso povsem samostojni pri sprejemanju poslovodnih odločitev (290. člen ZGD-1). Uprava v dvotirnem sistemu upravljanja je torej bistveno bolj samostojna, z večjimi pooblastili in pri odločanju bolj neodvisna od delničarjev kot izvršilni člani upravnega odbora v enotirnem sistemu, ki so bolj ali manj le v položaju izvrševalcev politike upravnega odbora.

**Kaj so pokazali rezultati raziskave?**

Ker teče že sedmo leto od uveljavitve novega sistema upravljanja, se je ZNS odločilo raziskati prakso upravljanja v teh družbah. **Raziskava ZNS**[[2]](#footnote-2), je pokazala, da so se za enotirni sistem odločali delničarji delniških družb, ki so bile v težavah in v družbah s konsolidiranim lastništvom oziroma v odvisnih družbah v stoodstotni lasti obvladujoče družbe. Po raziskavi naj bi bil enotirni sistem upravljanja bolj učinkovit ravno v teh primerih, saj omogoča večjo stopnjo prilagodljivosti sistema poslovanju ali posebnostim družbe in močnejšo vlogo delničarja, ki ima posledično močnejši nadzor nad poslovanjem družbe. Družbe se po raziskavi ob uvajanju enotirnega sistema upravljanja najpogosteje srečujejo s težavami, ki izvirajo iz **skope normativne urejenosti enotirnega sistema in odsotnosti pravno-poslovne tradicije**. Kljub temu, pa v večini primerov ugotavljajo, da je sistem enotirnega upravljanja zanje v praksi učinkovitejši od dvotirnega sistema upravljanja.

**O zastopanosti zaposlenih in manjšinskih delničarjev v UO**

Čeprav Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju določa delavsko participacijo na enakem nivoju v enotirnem in dvotirnem sistemu upravljanja, se **funkcija »delavskega« izvršnega direktorja** po rezultatih raziskave pojavlja le pri 20 % anketirancev. Pri tem iz splošnih podatkov podjetij ni razvidno, ali gre za prostovoljno neizvrševanje funkcije delavskega izvršnega direktorja (participacijski dogovor) ali pa za to sploh niso izpolnjeni pogoji.

Drugačno je stanje na področju delavske participacije v upravnem odboru, kjer so **delavski predstavniki prisotni v dveh tretjinah analiziranih družb**. Člani upravnega odbora so po rezultatih raziskave pretežno predstavniki večinskega delničarja; najpogosteje se kot predstavnika večinskega delničarja pojavljata dva člana upravnega odbora, včasih tudi trije. **Manjšinski delničarji** v večini primerov nimajo svojih predstavnikov v upravnih odborih (v več kot polovici primerov), redko pa imajo več kot enega predstavnika.

V dveh tretjinah družb so v upravnem odboru zastopani tudi delavci. **Neodvisni člani**, tj. strokovnjaki brez osebnih, poslovnih in kapitalskih povezav z družbo, se pojavljajo le v četrtini analiziranih družb. Iz splošnih podatkov podjetij je razvidno, da imajo upravni odbori najpogosteje le 3 člane, redkeje 4 ali več. Domnevamo lahko, da se neodvisni strokovnjaki in predstavniki manjšinskih delničarjev pojavljajo v upravnih odborih z večjim številom članov. Analiza torej kaže, da so **manjšinski delničarji »enako« slabo zastopani** v enotirnem kot v dvotirnem sistemu.

**Slabosti delovanja enotirnega sistema upravljanja v praksi**

Med slabostmi enotirnega sistema upravljanja anketiranci v raziskavi najpogosteje navajajo, da sistem upravljanja pri nas še ni dobro poznan. Po njihovem mnenju naj bi bil enotirni sistem tudi zakonsko pomanjkljivo urejen. Anketiranci nadalje med slabostmi prepoznavajo tudi nevarnost prevelike moči upravnega odbora in pripisujejo dvotirnemu sistemu večjo stopnjo transparentnosti.

Med težavami, s katerim se srečujejo družbe z enotirnim sistemom upravljanja v praksi, anketiranci najpogosteje navajajo **nejasno razdelitev pristojnosti med organi družbe** (med izvršnimi direktorji in upravnim odborom) **in nejasnosti v zvezi z zastopanjem**.

**Zakaj potrebujemo smernice za delovanje upravnih odborov?**

Prednost enotirnega sistema je ravno v manjši zakonski normiranosti in posledično **večji prilagodljivosti sistema upravljanja.** Z višjo stopnjo normiranosti bi se ta prednost izgubila, kar pa bi delovalo v nasprotju z ugotovitvami anketirancev, da je sistem uporaben in učinkovit. S ciljem izboljšanja sistema bi bilo zato primerneje oblikovati priporočila dobre prakse, z zakonskimi dopolnitvami pa le odpraviti ključne pomanjkljivosti.

Namen ZNS je s smernicami za delo upravnih odborov izpostaviti ključne posebnosti enotirnega sistema upravljanja oziroma razlike v primerjavi z dvotirnim sistemom ter v zvezi s tem oblikovati **priporočila dobre prakse**, ki odgovarjajo na praktične dileme, ki izhajajo iz uporabe določil ZGD-1 ali iz sklicevanja na smiselno uporabo določb za upravne odbore, ki sicer veljajo za nadzorne svete, kot je npr. zapisano v Kodeksu upravljanja javnih delniških družb.

Smernice so neobvezujoč avtonomni pravni vir dobre prakse in se lahko uporabljajo tako pri javnih delniških družbah kot pri delniških družbah, katerih delnice niso uvrščene na organizirani trg vrednostnih papirjev. Smernice niso sestavni del Kodeksa upravljanja javnih delniških družb in izjave o upravljanju (načelo »spoštuj ali pojasni«). Smernice tako rešujejo določene dileme delovanja enotirnega sistema v praksi kot je bilo zaznati iz predstavljene raziskave in rešujejo praznino, ki obstaja zaradi zakonske podnormiranosti tega področja.

**Osnovna področja smernic in 11 načel dobre prakse**

Smernice so smiselno razdeljena v štiri osnovna področja, ki obravnavajo notranje akte družbe, upravni odbor, izvršne direktorje in delničarje. Vsako od področij vsebuje določeno število načel dobre prakse.

1. NOTRANJI AKTI DRUŽBE
2. Statut družbe

**Najpomembnejša vprašanja v zvezi z upravljanjem družbe uredimo v statutu družbe.**

1. Poslovnik in sekretar

**Vsak upravni odbor naj sprejme svoj poslovnik, tudi upravni odbor male družbe, in imenuje sekretarja upravnega odbora.**

1. UPRAVNI ODBOR
2. Sestava upravnega odbora

**Pri oblikovanju predloga sestave upravnega odbora naj bodo v nominacijskem postopku zastopani različni deležniki družbe**.

1. Zastopanje družbe

**Na izvršne direktorje, ki so člani upravnega odbora, naj se, ne glede na možnost drugačne statutarne ureditve, prenesejo tudi polna pooblastila za zastopanje družbe. Izvršne direktorje, ki niso člani upravnega odbora, pa naj se pooblasti za zastopanje s statutom (statutarni zastopniki). Pooblastila za zastopanje družbe naj se v celoti uredijo v statutu družbe.**

1. Pristojnosti upravnega odbora

**Pomembnejše odločitve naj ostanejo v pristojnosti upravnega odbora, tako da se izločijo iz definicije tekočih poslov. Poslovodne odločitve izvršnih direktorjev naj se ne vežejo na soglasje upravnega odbora.**

1. Učinkovito delovanje upravnega odbora

**Upravni odbor naj poleg revizijske komisije oblikuje tudi druge komisije, ki mu tudi s sodelovanjem zunanjih članov nudijo strokovno podporo na posebnih področjih delovanja. Upravni odbor naj učinkovitost svojega delovanja preveri enkrat letno s samooceno svojega dela.**

1. Plačilo članov upravnega odbora

**Člani upravnega odbora naj za opravljanje funkcije prejmejo primerno plačilo glede na obseg pristojnosti. Člani upravnega odbora, ki so imenovani za izvršne direktorje, naj prejmejo plačilo le kot izvršni direktorji.**

1. IZVRŠNI DIREKTORJI
2. Pristojnosti izvršnih direktorjev

**Ko upravni odbor imenuje izvršne direktorje, naj jasno opredeli njihove pristojnosti, če njihove pristojnosti niso že jasno določene s statutom družbe. Če je imenovan več kot en izvršni direktor, naj se določijo pristojnosti za vsakega izvršnega direktorja posebej.**

1. Opredelitev tekočih poslov

**V poslovniku upravnega odbora naj se opredelijo »tekoči posli«.**

1. Pogodba z izvršnim direktorjem

**Družba naj z izvršnim direktorjem sklene pogodbo, v kateri naj uredi vse ključne elemente poslovnega razmerja. Prejemki izvršnega direktorja naj bodo razdeljeni na variabilni in fiksni prejemek, ki se opredeli s pogodbo. Politika plačil naj se določi s sklepom skupščine.**

1. DELNIČARJI
2. Aktivna vloga skupščine

**Delničarji naj prevzamejo bolj aktivno vlogo in s skupščinskimi sklepi ali statutarnimi določili začrtajo glavne usmeritve delovanja družbe in morebitne omejitve pri delovanju izvršnih direktorjev, skladne s posebnostmi poslovanja družbe in njenimi strateškimi usmeritvami.**

Vsako izmed načel dobre prakse je natančneje pojasnjeno in obrazloženo v tekstu, ki v smernicah sledi predstavitvi načela, tako da je bralcu razumljiv namen avtorjev in zapolnjevanje zakonskih vrzeli na tem področju. Smernice za delovanje upravnih odborov bodo v celoti objavljene na [www.zdruzenje-ns.si](http://www.zdruzenje-ns.si) v začetku julija 2013.

1. Vsebina smernic, ki je predstavljena, je v obliki čistopisa za javno razpravo, ki je potekala do maja 2013. Predvidoma bodo smernice v čistopisu potrjene kot nov avtonomni pravni vir v začetku julija 2013. Smernice ZNS za delovanje upravnih odborov (2013) so oblikovali mag. Anja Strojin Štampar, dr. Rado Bohinc, Simona Jamnik Čok, mag. Dušan Pšeničnik, mag. Gregor Sluga, mag. Irena Prijović. [↑](#footnote-ref-1)
2. Raziskava o delovanju enotirnega sistema upravljanja v praksi, Združenje nadzornikov Slovenije, november 2011. [↑](#footnote-ref-2)