

Upravljanje družb in vloga delavskih predstavništev

Mag. Jože Bajuk

Strokovno gradivo

© Avtorske pravice ima CENTER ZA PARTICIPATIVNI MENEDŽMENT, direktor mag. Rajko Bakovnik.
Kopiranje oziroma razmnoževanje ni dovoljeno.
Gradivo je oblikovno in jezikovno takšno, kot ga je pripravil avtor.

KAZALO

1 UVOD ... 3
2 ZNAČILNOSTI KAPITALSKIH DRUŽB ... 4
2.1 Osebne in kapitalske družbe ... 4
2.2 Teoretični pogled na upravljanje družb ... 4
3 KONCEPTI UPRAVLJANJA DRUŽB ... 6
3.1 Evropski kontinentalni in anglosaški koncept upravljanja ... 6
3.2 Tranzicijske države in njihovi sistemi upravljanja ... 6
3.3 Deležniški koncept upravljanja ... 7
4 DELNIŠKA DRUŽBA ... 7
4.1 Delnice ... 8
4.2 Dvotirni in enotirni sistem upravljanja ... 8
4.3 Skupščina delničarjev ... 9
4.4 Nadzorni svet ... 10
4.5 Upravni odbor ... 11
4.6 Uprava ... 12
4.7 Enotirni in dvotirni sistem upravljanja v praksi ... 13
5 SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU ... 14
5.1 Sodelovanje delavcev v nadzornem svetu ali upravnem odboru ... 14
5.2 Sodelovanjem delavcev v upravi in med izvršnimi direktorji ... 15
6 STATUSNO PREOBLIKOVANJE IN POVEZANE DRUŽBE ... 16
6.1 Statusno preoblikovanje ... 16
6.2 Povezane družbe ... 18
7 UPRAVLJANJE DRUŽB – CORPORATE GOVERNANCE ... 19
7.1 Pomen poznavanja upravljanja družb za delo organov nadzora ... 20
7.2 Umestitev upravljanja v slovenskem pravnem in ekonomskem okolju ... 20
7.3 Kodeksi upravljanja javnih delniških družb ... 21
8 VIRI IN LITERATURA ... 22

1 UVOD

Namen tega prispevka je udeležencu usposabljanja in bralcu prispevka podati nekaj ključnih informacij o značilnostih kapitalskih družb ter upravljanju teh družb. Ker sta usposabljanje in ta prispevek namenjena članom organov nadzora delniških družb, je seveda največ pozornosti posvečeno delniški družbi, delovanju nadzornih svetov oziroma upravnih odbor ter sodelovanju delavcev pri upravljanju delniških družb z vidika njihovega sodelovanja pri delu nadzornih svetov, uprav in upravnih odborov.

Prispevek se v uvodnem delu na kratko dotakne teoretičnih izhodišč upravljanja kapitalskih družb in nadaljuje s pregledom glavnih značilnosti kapitalskih družb in njihovih organov vodenja in nadzora. Pregled nadaljuje s primerjavo dvotirnega in enotirnega sistema upravljanja. V nadaljevanju se prispevek podrobneje posveti vlogi, pristojnostim in načinu dela nadzornega sveta in upravnega odbora ter nadaljuje s pregledom odgovornosti njegovih članov. V povezavi s slednjo temo sledi pregled položaja predstavnikov delavcev v nadzornem svetu in upravnem odboru ter pregled vloge delavskega direktorja.

Prispevek nekaj pozornosti namenja tudi pregledu delovanja posameznih institutov v praksi upravljanja slovenskih gospodarskih družb.

Na tem mestu naj poudarim, da namen prispevka ni podajanje in citiranje posameznih členov zakonov, temveč podati čim več informacij o namenu zakonske ureditve institutov ter pravnih vidikih njihove ureditve v zakonodaji. V prispevku je dan poseben poudarek izkušnji iz prakse delovanja družb in njihovih organov ter rešitvam, ki jih v njihovo delovanje prinaša danes že relativno bogata dobra praksa.

Iskreno upam, da vam bo ta prispevek, moje predavanje ter predstavitev, ki je podlaga predavanju, v pomoč pri vašem delovanju v organih vodenja in nadzora delniških družb ter da boste s svojim kvalitetnim delom v teh organih pripomogli k razvoju konkretnih gospodarskih družbin upravljanja kapitalskih družb na sploh.

2 ZNAČILNOSTI KAPITALSKIH DRUŽB

V preteklosti se je v praksi in v različnih pravnih sistemih razvilo veliko število različnih oblik gospodarskih družb. Tako lahko ugotovimo, da so različni pravni sistemi iz zelo različnih razlogov pravno ureditev gospodarskih družb različno hitro in temeljito dopolnjevali. Razlog temu je raznolika razvitost posameznih pravnih okolij, različna razvitost ekonomsko gospodarskega okolja ter različni izzivi skozi daljše časovno okolje s katerimi so se posamezniki in sistemi srečevali.

Hkrati pa gre ugotoviti, da so v današnjem času te oblike iz različnih pravnih okolij vse bolj poenotene, saj je vse manj ovir za njihovo čezmejno sodelovanje. Slednje je razlog za spremembe in hkrati posledica sprememb zakonodaj v različnih pravnih sistemih.

2.1 Osebne in kapitalske družbe

Preden se natančneje dotaknemo kapitalskih družb poudarjam, da moramo ločiti termina »podjetje« in »gospodarska družba«. Podjetje je ekonomski pojem in ponazarja predvsem aktivnost, delovanje, poslovni model, ipd. Gospodarska družba je pravni pojem, ki odraža in pomeni predvsem pravnoorganizacijsko obliko v okviru katere je podjetje organizirano. Pogovorno seveda niti ni pomembno kateri termin bomo uporabili, je pa njuno ločevanje pomembno z vidika razumevanja kapitalskih družb in njihovega upravljanja.

Gospodarska družba pridobi status pravne osebe ob njenem nastanku in sicer z vpisom v sodni register. Pravna oseba je v pravnem smislu razen izjem, ki so vezane na določene osebne lastnosti in pravice, izenačena s fizično osebo. Gospodarska družba je tako kot pravna oseba lahko lastnik premičnin in nepremičnin, lahko pridobiva pravice in obveznosti, je lahko nosilec pravic in obveznosti v pravnih razmerjih, lahko toži ali je tožena.

Teorija in praksa loči tako imenovane osebne in kapitalske družbe. Osnovna značilnost osebnih družb je, da njihovi ustanovitelji ali člani za obveznosti družb odgovarjaj z vsem svojim premoženjem. Pri teh družbah torej ni prišlo do pravno formalne ločitve med premoženjem ustanovitelja in premoženjem družbe.

Na drugi strani pa do ločitve premoženja pride v kapitalskih družbah. Za obveznosti teh družb njihovi ustanovitelji odgovarjajo le do višine njihovega kapitalskega vložka v tako družbo in ne z drugim premoženjem, ki ni bilo vključeno v ustanovitev družbe. V teh primerih je odgovornost omejena na premoženje s katerim pravzaprav razpolaga družba sama, saj zakon določa, da družba z vloženim kapitalom prosto razpolaga, vlagatelj kapitala pa v zameno za vloženi kapital pridobi poslovni delež ali delnico, katera mu dajeta določene pravice, prav tako pa lahko s tem poslovnim deležem ali delnicami tudi sam razpolaga.

Osebne družbe so: družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba in tiha družba. Kapitalske družbe so: delniška družba, komanditna delniška družba in družba z omejeno odgovornostjo.

2.2 Teoretični pogled na upravljanje družb

Za opredeljevanje vloge, pomena in kakovosti upravljanja kapitalskih družb je ključnega pomena teorija zastopništva (Agency Theory). Teorija poskuša opredeliti ključne elemente odnosov med lastnikom kapitala in menedžerjem ali upravljavcem kapitala. Teorija zastopništva je nastala v Združenih državah Amerike, kjer je bila objavljena tudi večina člankov in razprav glede problema odnosa med principalom (delničarjem) in agentom (menedžerjem). Ob upoštevanju posebnosti sistema upravljanja v evropskem kontinentalnem konceptu so ugotovitve teorije zanimive tudi v primeru upravljanja evropskih delniških družb. Ob tem se moramo zavedati nekaterih ključnih razlik v pogledih na pomen in vlogo gospodarskih

družb v anglosaksonskem in evropskem kontinentalnem pravnem in gospodarskem prostoru, na katere bom skušal opozoriti v nadaljevanju.

2.2.1 Ločitev lastniške in poslovodne funkcije

V kapitalskih družbah ločimo lastniško in poslovodno funkcijo (Berle in Means, 1932). Nosilec lastniške funkcije je lastnik ali imetnik kapitala, ki je nujno potreben za opravljanje dejavnosti gospodarske družbe. Kapitalska družba nastane tako, da lastniki kapitala združijo kapital na enem mestu - v okviru gospodarske družbe. Od namena vsake družbe je odvisna potreba po obsegu kapitala. Oblike kapitalskih družb in statusno pravna zakonodaja omogočajo zbiranje praktično neomejenega obsega kapitala in neomejenega števila njegovih lastnikov, ki ob ustanovitvi delniške družbe pridobijo status delničarjev ali družbenikov te družbe. Interes lastnikov kapitala je plemenitenje kapitala, njegovo večanje in pridobivanje rezultatov ali participacija pri dobičku iz dejavnosti, ki jo opravlja ustanovljena družba. Ker je interes delničarjev usmerjen v materialne koristi, ki jih prinaša kapital, sami nimajo ne interesa ne znanja opravljanja poslovodne funkcije v kapitalski družbi. Za opravljanje te funkcije zato delničarji najamejo menedžerja, ki je specializiran za poslovodenje in zasledovanje ekonomskih ciljev, povezanih z dejavnostjo družbe.

Menedžerji so zato nosilci poslovodne funkcije znotraj kapitalskih družb (Fama, 1980: 293 – 294). Da bi družba optimizirala svoje delovanje in dosegala svoje poslovne cilje, s tem pa tudi cilje principala, morata biti lastniška in poslovodna funkcija ločeni. Ker pa sta ločeni, morajo biti med funkcijama oziroma med principalom in agentom vzpostavljeni določeni mehanizmi, ki rešujejo konfliktne situacije interesov med njima. Z opredeljevanjem teh problemov in iskanjem ustreznih mehanizmov se ukvarja teorija zastopništva.

2.2.2 O teoriji zastopništva

Teorija temelji na predpostavki osnovnih interesov pri nastanku delniške družbe, ki jih zasledujeta principal in agent (Jensen, Meckling 1976). Ob tem moramo vedeti, da so njuni interesi v temelju različni. Primarni interes delničarja je povečevanje njegovega kapitala. Primarni interes menedžerja je opravljanje poslovodne funkcije in zadovoljevanje drugih, zlasti osebnih interesov (Jensen, Meckling 1976: 5). Da bi bili doseženi tudi cilji družbe, mora priti v procesu njenega delovanja do čim večjeg poenotenja interesov lastnika kapitala in menedžerja. Ob tem pa se zavedamo, da do popolnega poenotenja teoretično in praktično nikoli ne more priti, saj bosta zgoraj navedena primarna interesa obeh vedno različna (Padilla, 2001).

2.2.3 Problem odnosa med principalom in agentom

Zaradi ločitve lastniške in poslovodne funkcije ter zaradi različnih interesov principala in agenta v procesu upravljanja družb prihaja do določenih konfliktnih situacij, ki jih teorija opiše z besedno zvezo “problem odnosa med principalom in agentom”. Ob tem velja poudariti, da je pomen besede “problem” v tem kontekstu v celoti usmerjen v iskanje rešitev in oblikovanje mehanizmov, katerih cilj je odpravljanje konfliktov in zagotavljanje optimalnih pogojev delovanja gospodarskih družb v praksi. Seveda pa moramo zaradi specifičnih lastnosti vsakega organa družbe, vsake posamezne družbe in vsakega gospodarskega sistema izhajati iz najbolj tipičnih problemov odnosa. Če imamo torej na eni strani problem, je na drugi strani nujno treba poiskati njegovo rešitev. Cilj upravljanja družb je iskanje teh rešitev in zbiranje dobre prakse delovanja kapitalskih družb.

2.2.4 Pomen informacij

Principal zaradi lastne neaktivnosti pri upravljanju svojega kapitala ne more poznati vseh dejanj, ki jih opravi agent v njegovem imenu, in ne more imeti dostopa do vseh informacij, ki utegnejo imeti vpliv na zadovoljevanje njegovih interesov. Niti agent niti principal ne moreta vnaprej poznati rezultatov

agentovih dejanj in odločitev v procesu upravljanja kapitala. Kljub temu pa posledice (tako pozitivne kot negativne) nosi predvsem principal (Padilla, 2001). Zaradi tega ima principal interes razširiti odgovornost za tveganja, ki so posledica agentovih dejanj in odločitev, tudi na agenta. Agent je načeloma pripravljen sprejeti del tveganj, vendar manj, kot jih nosi principal, saj se njegovi interesi sodelovanja v delniški družbi močno razlikujejo od principalovih. V praksi se ti poskusi kažejo kot nenehno povezovanje odgovornosti menedžmenta s poslovnimi neuspehi gospodarskih družb, povezovanje nagrajevanja z uspešnostjo poslovanja, nagrajevanje menedžmenta z delnicami družbe in drugimi oblikami.

2.2.5 Pomen nadzora in motivacije

V odnosu med principalom in agentom vedno obstaja določena verjetnost, da agent ne spoštuje in zasleduje ciljev principala. Teorija ugotavlja, da obstajata dva osnovna mehanizma, ki vzpostavljata ravnotežje interesov med principalom in agentom. Prvi mehanizem je motivacija agenta, drugi pa nadzor nad njegovim delovanjem. Teoretično gledano lahko neskončno dober nadzor nadomesti vlogo motivacije, vendar praktično to ni mogoče oziroma je povezano z nesprejemljivimi stroški, ki bi jih pri tem nosil principal. Zato gre rešitev iskati v ravnotežju med motivacijo in nadzorom.

3 KONCEPTI UPRAVLJANJA DRUŽB

V grobi delitvi danes poznamo dva koncepta upravljanja delniških družb. Prvi je kontinentalni evropski koncept s Francijo in Nemčijo na čelu, kot vodilnima pravnima sistemoma. Drugi koncept je anglosaški sistem z Veliko Britanijo in ZDA na čelu.

3.1 Evropski kontinentalni in anglosaški koncept upravljanja

Osnovna značilnost kontinentalnega sistema so relativno koncentrirane delniške strukture družb, katere tradicionalno obvladujejo velike evropske družine. Delniški trg nima prevladujočega vpliva, temveč imajo pomembno vlogo banke, bančni sistem in države, kot lastnice kapitala. Prepletenost med gospodarskimi družbami in bankami je izredno visoko, česar posledica je tudi osebna prepletenost v tem konceptu.

Na drugi strani anglosaški koncept temelji na razpršeni delniški strukturi, ki ga sestavljajo zasebni investitorji. Sodelovanje države, kot delničarke, je redkost in je več ali manj posledica neke trenutne intervencije. Delniški trg je izredno pomemben za ta koncept, odzivnost vlagateljev – delničarjev pa je izredno visoka in odvisna od tržnih gibanj na borzah vrednostnih papirjev. Banke (ne investicijske) imajo v primerjavi s kontinentalnim konceptom bistveno manjši neposredni vpliv in pomen na delovanje delniških družb.

Seveda so se v zgodovini pojavili številni vmesni koncepti tako v evropskem, kot tudi ameriškem prostoru. Posebej gre omeniti japonski koncept, ki se je sicer naslanjal na prej omenjena, vendar pa ima ogromno lastnih posebnosti, ki so posledice azijskega kapitalskega, gospodarskega in kulturnega okolja (kot na primer ogromni konglomerati in koncerni, ki so obvladovani strogo piramidno, ter ki delujejo v ekstremno izvozno naravnanih gospodarskih okoljih, ipd.).

3.2 Tranzicijske države in njihovi sistemi upravljanja

Posebnost glede konceptov upravljanja delniških družb predstavljajo vzhodno evropske tranzicijske države. V teh državah je bil na kapitalu temelječ sistem upravljanja uveden po dolgoletni prekinitvi. Če je bila uvedba pravnih »novosti« hitra in preprosta, pa se je v praksi pokazalo, da je sprememba v miselnosti ljudi in njihovem ravnanju mnogo bolj zapletena in bolj dolgoročna, kot se je ob spremembah sistemov pričakovalo. Ti sistemi seveda sledijo kontinentalnemu in anglosaškemu konceptu upravljanja

družb, vendar pa se hkrati soočajo z lastnimi ovirami in zgodovinskimi zakonitostmi delovanja. Kljub temu lahko ugotovimo, da bodo vsi ti sistemi skozi daljše časovno obdobje dosegli značilnosti drugih tradicionalnih sistemov in konceptov upravljanja.

3.3 Deležniški koncept upravljanja

V današnjem času predvsem v kontinentalnem konceptu upravljanja delniških družb prevladuje mnenje, da kapital in plemenitenje kapitala za njihove lastnike ni edini in nesporen cilj kapitalskih družb. Vse bolj se namreč uveljavlja deležniški koncept upravljanja delniških družb, ki poleg interesov kapitala in lastnikov kapitala, upošteva interese tudi drugih interesnih skupin.

Kot najboljši primer tega koncepta lahko izpostavimo sisteme upravljanja skandinavskih držav. Švedski sistem tako pozna izredno koncentrirano lastništvo kapitala, kjer imajo velike družine že tradicionalno v lasti velike količine kapitala, ki so ga nabrale skozi stoletja. Po drugi strani so ti isti lastniki razvili sistem upravljanja kapitalskih družb, ki upošteva in dopušča udejanjanje interese tudi drugih sodelujočih interesnih skupin, ki so na prvem mestu zaposleni v družbi, naravno okolje in druge. Ta sistem namreč temelji na prepričanju, da kapitalske družbe lahko dosegajo stalno in dolgoročno rast le na način, da upoštevajo čim širše interese njihovega okolja.

Deležniški koncept upravljanja se je v današnjem času v različnih oblikah in z različno stopnjo intenzivnosti razširil že po celem svetu. Seveda pa moramo upoštevati, da je njegova implementacija v praksi odvisna od gospodarske razvitosti posameznega gospodarskega okolja, kulturnega okolja in drugih ekonomsko sociooloških elementov. V praksi so se tako pojavili zelo različni elementi in vidiki tega koncepta, kot na primer izrazito okoljevarstveno delovanje nekaterih globalnih koncernov, priznavanje manjšinskih pravic delničarjev, ipd. Ob vsem tem pa moramo biti zelo pozorni na posamezno pojavno obliko, da bi ločili resničen trud uveljavitve tega koncepta od zgolj marketinških aktivnosti »bogatih« družb in koncernov.

Participacija zaposlenih pri upravljanju delniških družb, ki ga poznata tudi naša zakonodaja in sistem upravljanja, je tipičen element deležniškega koncepta upravljanja kapitalskih družb. Ob tem pa gre posebej opozoriti na »so upravljavsko« naravnanost sistema upravljanja naših podjetij po drugi svetovni vojni, česar posledica je najmanj družbena sprejemljivost tega instituta in koncepta v praksi, če že ne nujni element uspešnosti slovenskih gospodarskih družb.

4 DELNIŠKA DRUŽBA

Sistem ureditve delovanja delniških družb, tako kot tudi preostali instituti korporacijskega prava, sloni na kontinentalnem konceptu korporacijskega prava. Slovenski pravni sistem se je skozi zgodovino močno opiral oziroma tudi izhajal iz nemškega in avstrijskega prava, kar je še posebej opazno na področju prava gospodarskih družb. Pri tem pa gre v današnjem času upoštevati dve posebnost.

Prva posebnost je petdeset letna prekinitev »tradicionalnega« pravnega sistema po drugi svetovni vojni, kar ima predvsem za posledico prekinitev pridobivanja praktičnih izkušenj, saj se sam zakon, ki je bil sprejet v devetdesetih letih dvajsetega stoletja, naslanja na moderno pravo gospodarskih družb.

Druga posebnost je trend poenotenja prava gospodarskih družb v okviru EU, katere cilj je odpraviti nepotrebne razlike med posameznimi sistemi, katerih posledica je oteženo ali onemogočeno prosto prehajanje kapitala in drugih elementov med članicami. Tipičen institut te posebnosti je uvedba enotirnega sistema upravljanja delniških družb v slovenski sistem, ki ga bom podrobneje opisal v nadaljevanju.

4.1 Delnice

Lastnik kapitala ob ustanovitvi delniške družbe v to družbo vloži svoj kapital. Pravno formalni lastnik tega kapitala s tem postane delniška družba, ki v zameno za vloženi kapital izda delnice, katerih imetnik postane vlagatelj kapitala – delničar.

V teoriji velja, da delničar ni lastnik ali solastnik delniške družbe, temveč je lastnik oziroma imetnik delnice, ki mu dajejo določene pravice in upravičenja. Vsaka delnice predstavlja sorazmerni del osnovnega kapitala delniške družbe in posledično sorazmeren del celotnega kapitala delniške družbe.

Delnica je vrednostni papir, ki je v današnjem pravnem sistemu vedno izdana v nematerializirani obliki. Te vrednostne papirje opredeljuje poseben zakon (Zakon o nematerializiranih vrednostnih papirjih, Ur.l. RS, št. 23/1999). Danes delniške družbe tako delnic ne izdajajo več v papirni obliki, temveč z vpisom v posebnem registru nematerializiranih vrednostnih papirjev, ki ga vodi za to posebej pooblaščena družba KDD Klirinško depotna družba, d.d. V ta register se vpisujejo tudi zastavne pravice na delnicah in druge obremenitve, prepovedi prostega razpolaganja in druge pravice tretjih.

Delnice so lahko predmet pravnega prometa, kar pomeni, da z njimi lahko trgujemo, jih obremenjujemo, posojamo in kako drugače z njimi razpolagamo. Vrednost delnice je odvisna od ponudbe in povpraševanja na trgu.

Delnice dajejo njihovim imetnikom določene članske pravice in sicer pravico do upravljanja, pravico do udeležbe pri dobičku, pravica do udeležbe pri likvidacijski masi. Delnice dajejo njihovim imetnikom tudi pravico do prednosti pri pridobivanju novih delnic v primerih izdaj novih delnic, pri čemer se v skladu z določbami zakona taka pravica tudi izključi.

Delnice so lahko navadne ali prednostne. Prednostne delnice dajejo v skladu s sklepom o njihovi izdaji in v skladu s statutom delniške družbe pravico do določene prednosti pri izplačilu dividende družbe. Dividenda prednostne delnice je lahko določena fiksno, izplačana pa je vedno pred izplačilom dividende imetnikom rednih delnic. Glasovalna pravica prednostnih delnic je lahko (ne pa nujno!!!) izključena. Prednostna delnica je lahko zbirna (kumulativna) in daje njenemu imetniku pravico do izplačila vseh še neizplačanih dividend, preden se imetnikom navadnih delnic izplačajo kakršnekoli dividende, ali udeležbena (participativna) in dajejo imetniku poleg prednostne dividende še pravico do izplačila dividend, ki pripadajo imetnikom navadnih delnic.

Delnice se lahko glasijo na določeno nominalno vrednost (vsota nominalnih vrednosti vseh delnic je enaka osnovnemu kapitalu družbe) ali pa so izdane kot kosovne delnice (vsaki delnici pripada sorazmeren kos osnovnega in posledično celotnega kapitala družbe).

4.2 Dvotirni in enotirni sistem upravljanja

Z vidika sistemov upravljanja delniških družb poznamo dvotirni sistem upravljanja in enotirni sistem upravljanja. Slovenski Zakon o gospodarskih družb, ki je bil sprejet v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, je poznal le dvotirni sistem upravljanja.

Organi upravljanja delniške družbe v dvotirnem sistemu so skupščina delničarjev, nadzorni svet in uprava delniške družbe. Organi upravljanja v enotirnem sistemu pa so skupščina delničarjev in upravni odbor družbe.

Sistem upravljanja delniške družbe moramo določiti ob njeni ustanovitvi, lahko pa ga kadarkoli spremenimo s spremembo statuta. Delničarji družbe, ki ima nadzorni svet, lahko kadarkoli s ¾ večino

sprejmejo sklep o spremembi statuta družbe s katerim namesto nadzornega sveta uvedejo upravni odbor družbe. V tem primeru je potrebno določiti pristojnosti upravnega odbora in izvršnih direktorjev ter opredeliti določene specifike delovanja organov v konkretni družbi. Skupščina delničarjev mora na isti skupščini imenovati nove člane upravnega odbora. Mandat članov nadzornega sveta in upravnega odbora preneha teči z dnem vpisa sprememb statuta v sodni register, ko začne teči mandat članov upravnega odbora.

4.3 Skupščina delničarjev

Skupščina delničarjev je najvišji organ upravljanja delniške družbe in združuje imetnike delnic. Te delnice dajejo imetnikom določene pravice in upravičenja, ki jih lahko uresničujejo na skupščini delničarjev.

Pristojnosti skupščine delničarjev lahko razvrstimo v tri osnovne skupine:

1. Pristojnosti povezane z imenovanjem:
   - imenuje in odpokliče člane nadzornega sveta oz. upravnega odbora,
   - odloča o razrešnici članov nadzornega sveta ali članov upravnega odbora in uprave ali izvršnih direktorjev,
   - imenuje revizorja.
2. Poslovne odločitve:
   - sprejema letno poročilo, vendar samo v primeru, da letnega poročila ni sprejel nadzorni svet ali upravni odbor družbe,
   - odloča o uporabi bilančnega dobička,
   - v posameznih primerih, ko poslovodstvo zahteva soglasje k posameznim odločitvam, sprejema tudi poslovne odločitve.
3. Statusne spremembe:
   - sprejema statut in spremembe statuta,
   - odloča o zvišanju ali zmanjšanju osnovnega kapitala,
   - odloča o sklepanju podjetniških pogodb,
   - odloča o prenehanju družbe.

Zakon relativno podrobno določa postopek sklicevanja in delovanja skupščine delničarjev, pri čemer so delničarji zelo omejeni v smislu lastne ureditve delovanja skupščine. Kot bom podrobneje opisal kasneje, se zakonske novosti nanašajo predvsem na postopek sklicevanja skupščin, saj sodobni trendi od zakonodajalcev zahtevajo maksimalno transparentno sklicevanje in izvajanje skupščin delniških družb, vse to pa s ciljem kvalitetnega informiranja delničarjev, da bi le ti lahko na podlagi prejetih informacij sprejemali dobre odločitve.

Skupščino delničarjev lahko skliče uprava družbe ali izvršni direktorji ter nadzorni svet ali upravni odbor. Da pa bi bilo zagotovljeno spoštovanje neposredne volje in interesov delničarjev, zakon predpisuje možnost zahteve delničarjev za sklic skupščine, zahtev za širitev dnevnega reda skupščine ter vložitev nasprotnega predloga k predlogu sklicatelja skupščine. Na ta način zakon zagotavlja oziroma daje vse možnosti, da se predvsem v konfliktnih situacijah (med delničarji samimi ali med delničarji in upravo ali nadzornim svetom / upravnim odborom) na skupščini obravnavajo predlogi sklepi vseh interesnih skupin, ki sodelujejo pri upravljanju delniške družbe (295. do 301. člen ZGD-1).

4.3.1 Poudarki iz prakse

V praksi največkrat družbe izvedejo po eno redno skupščino delničarjev, na kateri se delničarji seznanijo z letnim poročilom ter odločajo o razrešnici organov vodenja in nadzora, o uporabi bilančnega dobička ter imenujejo zunanjega revizorja družbe za tekoče poslovno leto. Delničarji na dodatnih

izrednih skupščinah navadno odločajo o statusnih spremembah, povečanju ali zmanjšanju kapitala, imenovanju ali razrešitvi članov nadzornega sveta ali upravnega odbora ter o drugih zadevah, ki niso bile aktualne ob sklicu redne skupščine.

Večina sodne prakse s tega vsebinskega področja se je oblikovala glede postopka sklica skupščine, vlaganja nasprotnih predlogov ter širitve dnevnega reda skupščine. Slednje je logično, saj so to zakonski instituti, ki so namenjeni postopkom, ki navadno sledijo konfliktom med posameznimi interesnimi skupinami ali deležniki.

4.4 Nadzorni svet

Nadzorni svet je v zgodovini nastal v evropskem kontinentalnem sistemu kot dodaten organ nadzora delničarjev nad delovanjem družbe in njenega poslovodstva. Zgodovina nas uči, da je organizacija funkcije nadzora izredno zahtevna in zapletena. Jasno pa je, da delničarji preko sej skupščin enkrat ali dvakrat na leto, te funkcije kvalitetno ne morajo izvajati.

Člane nadzornega sveta imenuje skupščina delničarjev z večino svojih glasov. Za razrešitev člana nadzornega sveta je potrebna ¾ večina delničarjev. Namen te določbe je zagotovitev stabilnosti in neodvisnosti delovanja nadzornega sveta družbe, kot samostojnega organa upravljanje delniške družbe. To pa je osrednji element delovanja tega organa, da bi lahko kvalitetno izvajal funkciji nadzora in motivacije.

Namen zakonodajalca je zagotoviti čim večjo samostojnost delovanja nadzornega sveta, kot organa družbe, in njegovih članov. Člani nadzornega sveta tako niso delegati delničarja, ki jih je predlagal v nadzorni svet. Posamezni član nadzornega sveta mora delovati s ciljem kvalitetnega delovanja organa, pri čemer pa se seveda srečuje z različnimi interesi in ovirami. Pri delu mora upoštevati interese družbe, pri čemer večino interesov družbe predstavlja in zastopa poslovodstvo. Hkrati mora nadzorni svet izvajati nadzor nad delovanjem poslovodstva, ki ima seveda tudi lastne interese, ti interesi pa so lahko kdaj pa kdaj postavljeni pred interese družbe, ali pa ti interesi »deformirajo« interese družbe. To pripelje do konfliktnih situacij med nadzornim svetom in poslovodstvom, saj vedno ni popolnega ujemanja med zgoraj navedenimi interesi.

Član nadzornega sveta za škodo, ki bi nastala na podlagi njegovega ravnanja v okviru funkcije, odgovarja z vsem svojim premoženjem. Ta določba konkretizira pomen neodvisnega delovanja posameznega člana v nadzornem svetu. Predstavljajmo si namreč, da kot član nadzornega sveta glasujete ali ravnate v skladu z navodilom delničarja ali sveta delavcev, ki vas je v nadzorni svet predlagal ali imenoval, pa se tako ravnanje pokaže kot škodljivo. V tem primeru sodišče plačilo odškodnine prisodi članu, kot fizični osebi. Razlaga, da je samo ravnal po navodilu, člana seveda ne oprosti od plačila odškodnine. Zakon odškodninsko odgovornost članov nadzornega sveta podrobneje ureja v skupnem poglavju, ki velja za vse organe vodenja in nadzora (263. in 264. člen ZGD-1).

V splošnem je pristojnost nadzornega sveta organizacija in izvedba nadzora nad poslovanjem družbe in delovanjem poslovodstva, imenovanje in razreševanje poslovodstva ter priprava in izvedba sistema motivacije poslovodstva. Ožje in z vidika zakonskih določb so pristojnosti nadzornega sveta naslednje:

1. Pristojnosti v povezavi z imenovanjem in motivacijo poslovodstva:
   - imenuje in odpokliče člane uprave,
   - določa nagrado članom uprave.
2. Pristojnosti povezane z nadzorom nad poslovanjem družbe in delovanjem uprave:
   - sprejema letno poročilo družbe,
   - daje soglasja k določenim vrstam poslov,

- preverja dokumente in vire za letno poročilo,
- imenuje in spremlja delo komisij nadzornega sveta,
- skliče skupščino,
- druge pristojnosti, ki jih določa zakon ali statut družbe.

Sam zakon relativno močno omejuje delničarje pri opredeljevanju pristojnosti nadzornega sveta in njegovih članov. Zakon izrecno izključuje prenos poslovodne funkcije iz uprave na nadzorni svet. Nadzorni svet je tako pristojen le za morebitno dajanje soglasij upravi k določenim vrstam poslov (npr. k poslu, katerega vrednost presega 1 mio EUR, ipd). 273. člen ZGD-1 določa možnost, da nadzorni svet za največ eno leto za začasnega člana uprave imenuje enega izmed članov nadzornega sveta. Ob tem posebej poudarjam, da se v tem primeru funkcija tega člana nadzornega sveta zamrzne in zaradi tega tak član ne more izvajati svojih pristojnosti iz te funkcije.

273. člen ZGD-1 našteva, kdo ne more biti član nadzornega sveta in sicer:
- član uprave ali upravnega odbora od družbe odvisne družbe;
- prokurist ali pooblaščenec te družbe;
- član uprave druge kapitalske družbe, v katere nadzornem svetu je član uprave te družbe;
- oseba, ki je član nadzornega sveta ali upravnega odbora že v treh družbah, ali
- oseba, ki ne izpolnjuje pogojev, ki jih določa statut.

Namen te določbe je preprečiti situacijo, ko bi določena oseba izvajala nadzor sama nad sabo oziroma, ko bi bila povezanost med osebama, ki se vzajemno nadzirata, prevelika in bi bilo na ta način onemogočeno samostojno in kvalitetno delovanje nadzornega sveta.

4.4.1 Poudarki iz prakse

Danes že lahko govorimo o relativno bogati praksi delovanja nadzornih svetov, saj se večina težav, s katerimi se srečujejo člani nadzornih svetov, ne nanaša več na formalnopravno ureditev položaja nadzornih svetov in njegovih članov, temveč se glavnina izzivov osredotoča na zagotavljanje kvalitetnega sistema nadzora nad delovanjem družb in njihovih poslovodstev. Poslovanje in organizacija današnjih delniških družb je zapletena in kompleksna. Iz rednega poslovanja družb izhaja mnogo informacij, ki predstavljajo pravi izziv za sistem nadzora nad poslovanjem. Nadzorni sveti se tako srečujejo predvsem z vprašanjem, kako zagotoviti »dotok« kvalitetnih in predvsem pravočasnih informacij, na podlagi katerih potem lahko sprejemajo kvalitetne in ponovno predvsem pravočasne odločitve. Mislim, da je predvsem pravočasnost odločanja glavni izziv modernega nadzornega sveta.

Večina javno znanih konfliktnih situacij med člani nadzornega sveta in nadzornim svetom in tretjimi izhaja predvsem iz situacij, ko poskuša posamezni (večinski) delničar uveljavljati svoje interese na račun drugih delničarjev. ta konflikt se najprej pokaže v samem nadzornem svetu, ki naj bi te interese nekako uskladil, vendar pa prevlada princip večine in pogostokrat se zgodi, da se posamezni interesi preprosto preslišijo in se jih ne upošteva. to ima seveda za posledico kreiranje novih konfliktnih situacij.

4.5 Upravni odbor

Delniške družbe so ob svojem nastanku poznale le enotirni sistem upravljanja, pri čemer je poleg skupščine delničarjev deloval še drugi organ, ki ga danes poznamo kot upravni odbor. Dejstvo, da ni nadzornega sveta, ki ga ima dvotirni sistem, samo po sebi ne pomeni, da sta upravni odbor in delniške družbe, ki imajo upravni odbor, manj uspešne od družb z nadzornim svetom. Skozi zgodovino so se namreč izoblikovali številni različni nadzorni instituti, ki v obeh sistemih upravljanja zagotavljajo doseganje istih ciljev.

Skupščina delničarjev, enako kot v primeru nadzornega sveta, imenuje člane upravnega odbora. Upravni odbor že na podlagi samega zakon zastopa družbo pri sklepanju poslov. Upravni odbor torej za

razliko od nadzornega sveta vodi posle in zastopa družbo. Hkrati zakon določa možnost, ki jo družbe v praksi tudi pogosto uporabijo, da upravni odbor imenuje izvršne direktorje ter s tem na le te prenese določene pristojnosti, vključno s pravico in obveznostjo sklepanja pravnih poslov v imenu in za račun družbe ter zastopanjem družbe v pravnem prometu. Imenovanje izvršnih direktorjev je možnost, ni pa obveznost.

Člane upravnega odbora delimo na ne izvršne člane in izvršne člane. Ključna naloga ne izvršnih članov je priprava in izvajanje sistema nadzora, naloga izvršnih pa je poslovodenje družbe. 291. člen ZGD-1 določa, da upravni odbor družbe, z vrednostnimi papirji katere se trguje na organiziranem trgu, mora izmed svojih članov imenovati vsaj enega izvršnega direktorja, pri čemer je lahko za izvršne direktorje imenovana največ polovica članov upravnega odbora. ZGD-1 nadalje v svojem 289. členu določa, da predsednik upravnega odbora ne more biti izvršni direktor. Z zgoraj navedenima določbama zakon sledi načelu, da poslovodna in nadzorna funkcija ne moreta biti združeni ter da mora biti zaradi kvalitetnega dela nadzornega organa večina njegovih članov ne izvršnih, torej članov, ki ne izvajajo poslovodne funkcije družbe.

Druga posebnost upravnega odbora, ki jo gre posebej omeniti, je obseg področja, ki ga je s statutom družbe in poslovniki možno urediti na specifičen način, torej na način, ki ga zakon eksplicitno ne določa, kot v primeru stroge delitve pristojnosti med upravo in nadzorni svet. Enotirni sistem upravljanja tako v teoriji in praksi ponuja več »odrtega« prostora za individualizirano urejanje razmerij med upravnim odborom in izvršnimi direktorji, kar je z vidika funkcionalnosti delovanja družbe dobrodošlo (290. člen ZGD-1).

Glede skrbnosti in odgovornosti članov upravnega odbora veljajo skupne določbe organov vodenja in nadzora. Seveda pa moramo ob tem upoštevati specifične elemente, ki veljajo v vsaki posamezni družbi. Če je član upravnega odbora pooblaščen za sklepanje poslov, je njegova odškodninska odgovornost vsebinsko razširjena. Take situacije v primeru nadzornega sveta ne more biti in je iz tega vidika odgovornost člana upravnega odbora različna od odgovornosti člana nadzornega sveta.

4.5.1 Poudarki iz prakse

V slovenski praksi prevladuje dvotirno upravljanje, uvedba enotirnega sistema pa je prej izjema, kot pravilo. Obsežnejše prakse delovanja upravnega odbora tako še nimamo, lahko pa ugotovimo, da se obstoječi upravni odbori v veliki meri naslanjajo na ureditev dvotirnega sistema. To pomeni, da statutarna ureditev njihovega dela temelji na modelu delovanja nadzornega sveta, vloga in naloge izvršnih direktorjev pa je skoraj da dosledno povzeta po pristojnostih uprave.

4.6 Uprava

Posle delniške družbe v enotirnem sistemu upravljanja vodi uprava. Člane uprave imenuje nadzorni svet, ki jih lahko tudi razreši na enak način, kot so bili imenovani. Za razrešitev članov uprave ni podanih posebnih (večjih) zahtev ali pogojev, kot je to določeno za razrešitev članov nadzornega sveta.

Glede odškodninske odgovornosti članov uprave se uporabljajo skupne določbe ZGD-1 glede odgovornosti članov organov vodenja in nadzora (263. in 264. člen ZGD-1). Gre torej za popolnoma enako pravno formalno ureditev, kot velja za člane nadzornega sveta. Pri tem pa moramo na vsebinskem delu ločiti vsebinski del nalog in odgovornosti članov teh dveh organov. Član uprave je tako odgovoren za vodenje poslov družbe, član nadzornega sveta pa za izvajanjem nadzora nad delom uprave in poslovanjem družbe. Član nadzornega sveta tako ne more biti odškodninsko odgovoren za škodljivi posel, ki ga je v okviru svojih pristojnosti sklenila uprava, če je seveda z vso potrebno skrbnostjo izvajal nadzor nad delom uprave.

Med pomembnejše obveznosti uprave štejemo obveznost uprave priprave letnega poročila in posredovanja le tega v sprejem nadzornemu svetu družbe, poročati nadzornemu svetu o načrtovani poslovni politiki in drugih načelnih vprašanjih poslovanja, donosnosti družbe, še posebej donosnosti lastnega kapitala, poteku poslov, še posebej prometu in finančnem stanju družbe, in poslih, ki lahko pomembno vplivajo na donosnost ali plačilno sposobnost družbe (272. člen ZGD-1).

Zadnja sprememba ZGD-1 je razširila določbe zakona glede nagrade in prejemkov članov uprave (270. člen ZGD-1), katerih namen je povečati transparentnost nagrad uprave ter vključitev skupščine delničarjev v ključnih točkah določanja prejemkov. Zakon od uprave in nadzornega sveta tudi zahteva, da se glede prejemkov uprav vsako leto seznani tudi skupščina delničarjev. Novi institut, ki ga je sprememba uveljavlja, je tudi obveznost vračila nagrade, če so za to izpolnjeni določeni pogoji.

4.6.1 Poudarki iz prakse

Ob uveljavitvi ZGD je bil zelo pogost pojav konflikta o razmejitvi pristojnosti med upravo in nadzornim svetom. Pojavljala so se vprašanja, kot na primer: Ali je uprava dolžna poročati nadzornemu svetu o poslih odvisnih družb? Ali nadzorni svet lahko najame zunanjo strokovno pomoč? Ali mora celotno vsebino pogodbe s članom uprave potrditi nadzorni sveta ali je dovolj da za podpis pooblasti predsednika nadzornega sveta?

Danes, v času gospodarske krize, se večina vprašanj nanaša na odškodninsko odgovornost uprave ter na vprašanja glede obveznosti uprave poročati nadzornemu svetu. Ugotovimo lahko, da se podobno kot pri nadzornem svetu, danes ne ukvarjamo več toliko s pravno formalno opredelitvijo pristojnosti uprave. Veliko bolj je namreč v ospredju kvaliteta dela uprave, motivacija uprave, ki je usklajena s cilji in doseganjem teh ciljev s strani uprave ter odgovornost oziroma sankcioniranje uprave za njeno nevestno ali negospodarno delo in vodenje družbe.

4.7 Enotirni in dvotirni sistem upravljanja v praksi

Iz izkušenj delovanja obeh sistemov upravljanja v praksi in v različnih pravnih sistemih lahko zatrdimo, da ima dvotirni sistem upravljanja določene prednosti v primeru razpršene delniške strukture, kjer ni prevladujočih delničarjev, ki bi bili sposobni artikulirati skupnega ali usklajenega interesa delničarja. V tem primeru nadzorni svet »povzame« interese delničarjev in artikulira skupen interes, ki ga kot organ nadzora preko lastnih pristojnosti prenaša na upravo družbe. Praksa nas namreč uči, da je za uspešno dolgoročno upravljanje delniške vsake družbe pomemben jasno artikuliran interes vseh organov upravljanja ter da ne gre pričakovati, da bo na primer uprava družbe »odigrala« vlogo delničarja, če je le ta ni sposoben. Posledica nemočnega delničarja je vedno neravnotežje v sistemu upravljanja, ki se preko oslabljenega sistema nadzora in kontrol pokaže v preveliki stopnji samovoljnosti uprave. Kot navedeno že zgoraj, je nadzorni svet v takih delniških strukturah lahko sposoben odigrati ključno vlogo tudi iz vidika interesov delničarjev. Seveda pa to ni nujno, kajti delničarji imajo še vedno odgovorno nalogo imenovati primerne člane nadzornega sveta.

Enotirni sistem upravljanja je z upravnim odborom dobra rešitev za učinkovito upravljanje delniških družb z bolj koncentrirano delniško strukturo. V teh primerih lahko na primer večinski delničar bolj neposredno sodeluje pri (poslo)vodenju družbe. Kot predsednik upravnega odbora lahko večinski delničar izvaja vse ključne pristojnosti in strateške naloge. Hkrati lahko preko upravnega odbora bolj neposredno izvaja nadzor in kontrole nad delom izvršnih direktorjev, če so le ti imenovani.

Na splošno gledano ne moremo postaviti trditve, da je katerikoli sistem upravljanja uspešnejši od drugega. Predvsem gospodarske krize pokažejo šibkosti sistemov upravljanja, ki pa so pogosto povezane z drugimi sistemi, kot na primer bančni sistem, trg kapitala, itd. Da ima družba nadzorni svet, samo po sebi ne pomeni, da le ta nadzor tudi izvaja. V današnjem gospodarskem okolju je po mojem

mnenju večjega pomena kvaliteta dela organov upravljanja, kot pa sama struktura upravljanja. Kvaliteto upravljanja zagotavlja uravnoteženost interesov med vsemi deležniki družbe, visoka raven odgovornosti in znanja članov organov upravljanja ter uporaba dobre prakse (izkušenj), ki se je v preteklosti že izoblikovala.

5 SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU

Kot sem navedel že v točki o konceptih upravljanja kapitalskih družb, je slovenski sistem upravljanja del deležniškega koncepta, ki interese delavcev družbe postavlja na prvo mesto med vsemi interesnimi skupinami. Posebno mesto delavcem pri upravljanju gospodarskih družb daje Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Ur.l. RS št. 42/1993 in spremembe).

V tem prispevku se bomo dotaknili zgolj pravic in vloge delavcev sodelovanja v organih upravljanja delniških družb. Druge oblike sodelovanja delavcev so tema drugih delov predavanj in prispevkov predavateljev.

5.1 Sodelovanje delavcev v nadzornem svetu ali upravnem odboru

Delavci svojo pravico sodelovanja pri upravljanju delniških družb primarno uveljavljajo v nadzornem svetu in komisijah nadzornega sveta ter v upravnem odboru in komisijah upravnega odbora.

Število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu se določi s statutom družbe, vendar ne sme biti manjše od ene tretjine članov in ne večje od polovice vseh članov nadzornega sveta družbe. Na tem mestu gre posebej omeniti, da je Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju ob svoji uvedbi določal, da imajo delavci v družbah z več kot 1000 zaposlenimi pravico do imenovanja ne manj kot polovice članov nadzornega sveta. Ta določba je bila kasneje na podlagi odločitve Ustavnega sodišča RS spremenjena na način, kot je navedeno na začetku tega odstavka. Ustavno sodišče je namreč ugotovilo, da je z obvezno polovično delavsko sestavo nadzornega sveta kršenih več ustavnih pravic, vključno s pravico do zasebne lastnine, saj delničar – vlagatelj kapitala ob taki sestavi nadzornega sveta ne more izvajati svojih delniških upravičenj.

V upravnem odboru delniške družbe, ki ima enotirni sistem upravljanja, je najmanj eden izmed članov predstavnik delavcev. Število predstavnikov delavcev v upravnem odboru se določi s statutom družbe, vendar ne sme biti manjše od enega predstavnika delavcev izmed vsakokratnih treh dopolnjenih članov upravnega odbora.

Svet delavcev ima pravico imenovati tudi predstavnika delavcev v komisije nadzornega sveta in upravnega odbora. Upravni odbor mora oblikovati revizijsko komisijo v družbi v kateri delavci v skladu z zakonom uveljavljajo svojo pravico do sodelovanja v organih družbe.

Ker je določitev števila predstavnikov delavcev v nadzornem svetu in upravnem odboru prepuščeno v odločanje delničarjem, je v praksi velika večina delniških družb udejanila minimalno predpisano udeležbo delavcev v nadzornem svetu.

Zakon eksplicitno določa, da predstavnik delavcev v nadzornem svetu ali upravnem odboru ne more biti predsednik tega organa.

Predstavnike delavcev, ki so člani nadzornega sveta ali upravnega odbora oziroma njegovih komisij, izvoli in odpokliče svet delavcev in s tem seznani skupščino družbe. Skupščina družbe torej ne voli ali imenuje predstavnikov delavcev v nadzorni svet in v zvezi s tem nima kakršnihkoli pristojnosti (npr.

soglasje k imenovanju, predlog, priporočilo članov, idr.). Način izvolitve in odpoklica članov nadzornega sveta ali upravnega odbora oziroma njegovih komisij, ki so predstavniki delavcev, se podrobneje določi s poslovnikom sveta delavcev.

Člani nadzornega sveta in upravnega odbora ter njegovih komisij, ki so predstavniki delavcev, zastopajo interese vseh delavcev v okviru pooblastil tega organa v skladu z zakonom, ki ureja gospodarske družbe, ali zakonom, ki ureja zadruge, in statutom družbe. Na tem mestu gre posebej še enkrat omeniti pomen samostojnega delovanja člana nadzornega sveta ali upravnega odbora ob upoštevanju različnih interesov. Gotovo je prvi interes vseh delavcev, pri čemer pa posameznik ne sme delovati po principu delegatskega sistema, temveč mora na nek način izoblikovati lastno stališče o posamezni odločitvi o kateri odloča nadzorni svet. Z vidika uprave ali tretjih je član nadzornega sveta – predstavnik zaposlenih nosilec popolnoma enakih pravic in obveznosti, kot član nadzornega sveta – predstavnik delničarja.

Nadzorni svet oziroma upravni odbor družbe je dolžan na zahtevo predstavnikov delavcev najmanj enkrat letno obravnavati poročilo sveta delavcev o stanju na področju uresničevanja pravic delavcev do soupravljanja v družbi s predlogom ukrepov in se do njega opredeliti.

5.2 Sodelovanjem delavcev v upravi in med izvršnimi direktorji

Družba z dvotirnim sistemom upravljanja, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, ima lahko delavskega direktorja, ki ga v upravo družbe predlaga svet delavcev. V družbi z enotirnim sistemom upravljanja, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, je lahko eden izmed predstavnikov delavcev v upravnem odboru imenovan za izvršnega direktorja. Besedo lahko v prejšnjih dveh stavkih moramo razumeti v smislu, če delavci to zahtevajo.

V družbi, kjer je zaposlenih manjše število delavcev, se lahko imenuje delavskega direktorja v upravo družbe ali predstavnika delavcev v upravnem odboru za izvršnega direktorja, če je tako določeno z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem - družbo.

Za imenovanje delavskega direktorja je pristojen nadzorni svet. pri tem mora slediti predlogu sveta delavcev. Predstavnika delavcev - izvršnega direktorja pa na predlog sveta delavcev imenuje upravni odbor. Za odpoklic delavskega direktorja v upravi družbe ali predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji upravnega odbora se smiselno uporabljajo določbe, ki veljajo za njegovo imenovanje. Namen in smisel te zakonske določbe je, da nadzorni svet ali upravni odbor sledita predlogu sveta delavcev in ta dva organa ne moreta brez utemeljenega razloga zavrniti imenovanja predlagane osebe. Ni namreč logično, da bi ta dva organa imela diskrecijsko pravico pri izbiri kandidata. Je pa res, da bosta imenovanje lahko zavrnila, če za to obstaja utemeljen razlog, kot na primer storjeno kaznivo dejanje s področja gospodarstva, predhodno izrečen disciplinski ukrep v družbi zaradi hujših kršitev, očitna nesposobnost, itd. Hkrati pa moramo upoštevati dejanske naloge delavskega direktorja ali izvršnega direktorja v konkretni družbi, saj se je v praksi pokazalo, da družbe k urejanju le teh pristopajo zelo različno.

Ker gre že na podlagi poznavanja tega področja pričakovati konfliktne situacije, že sam zakon določa poseben postopek v primeru neizvolitve člana uprave ali izvršnega direktorja s strani nadzornega sveta ali upravnega odbora.

V okviru splošnih pravic in obveznosti, ki pripadajo vsem članom uprave družbe ali izvršnim direktorjem družbe v skladu s posebnim zakonom in statutom družbe, delavski direktor ali predstavnik delavcev med izvršnimi direktorji družbe zastopa in predstavlja interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj.

5.2.1 Poudarki iz prakse

Glede izvajanja zgoraj navedenih institutov v praksi delovanja delniških družb posebej izpostavljam široko opredeljeno področje delovanja delavskega direktorja ali izvršnega direktorja, ki je predstavnik delavcev v družbi. Strogo formalno gledano imajo vsi člani enake pristojnosti, ki jih s statutom ne moremo spreminjati ali omejevati. Nadzorni sveti sicer pogosto imenujejo posamezne člane uprave za posamezna vsebinska poslovodna področja (kadrovsko, finančno, idr), vendar pa tako artikuliran sklep nadzornega sveta v ničemer ne spreminja z zakonom določene odgovornosti člana uprave. Nekoliko več manevrskega prostora nam daje enotirni sistem, kjer lahko pristojnosti in pooblastila izvršnih direktorjev bistveno bolj natančno določamo z notranjimi akti družbe.

V praksi tako najdemo zelo različno pojmovanje del in nalog delavskega direktorja, ki segajo od strogo omejenih vprašanj, ki se nanašajo strogo na pravice delavcev v družbi, pa do popolnoma enakovrednih vsebinskih področij drugim članom uprave. Celovitega odgovora na vprašanje pristojnosti delavskega direktorja pravzaprav ne moremo podati. Še najboljši odgovor bi bil, da se to področje uredi konkretno v specifični družbi na način, da so pristojnosti delavskega direktorja prilagojena dejanskemu stanju in potrebam v družbi, specifikam dejavnosti družbe in drugim elementom in interesom sodelujočih deležnikov.

6 STATUSNO PREOBLIKOVANJE IN POVEZANE DRUŽBE

ZGD-1 posebno poglavje posveča statusnemu preoblikovanju kapitalskih družb, ki vsebuje relativno natančne in podrobne postopkovne določbe glede izvedbe samih postopkov preoblikovanja. Z vidika člana nadzornega sveta ni tako pomembno poznavanje posameznih zakonskih določb, kot pa je poznavanje učinkov in posledic posameznega postopka. Menim, da je ključnega pomena, da so člani nadzornega sveta sposobni sami oceniti ali vsaj od uprave zahtevati izdelavo natančne ocene učinkov in vplivov, ki jih bo imel posamezni postopke na družbo, predvsem pa na njene zaposlene.

Statusna preoblikovanja so v veliki večini primerov eden izmed ukrepov reorganizacije poslovanja družbe, ki pa imajo vedno učinek na zaposlene v družbo. Na drugi strani pa je delovanje povezanih družb ter nadzor nad tem delovanjem eden večjih izzivov modernih nadzornih svetov. Delovanje družb v več dejavnostih in v različnih pravnih in ekonomskih sistemih hkrati od nadzornih svetov in njegovih članov zahteva maksimalne angažmaje, dobro poznavanje vsakega segmenta družbe in njenih odvisnih družb ter dobro delovanje nadzornih mehanizmov v celotni skupini gospodarskih družb.

6.1 Statusno preoblikovanje

V skladu z zakonom poznamo naslednje oblike statusnega preoblikovanja:

- združitve,
- z delitve,
- prenos premoženja,
- preoblikovanje pravnoorganizacijske oblike.

Nadzorni sveti se pri svojem delovanju najpogosteje srečujejo z dvema oblikama statusnega preoblikovanja in sicer s pripojitvami, ki spadajo v širši pojem združitev, in oddelitvami, ki spadajo v širši pojem delitev.

Pripojitev se izvede s prenosom celotnega premoženja ene ali več družb (prevzeta družba) z univerzalnim pravnim nasledstvom na drugo družbo (prevzemna družba) v zamenjavo za zagotovitev delnic prevzemne družbe (pripojitev). Posledica pripojitve je, da prevzeta družba preneha obstajati in se izbriše iz registra gospodarskih družb, kapital in druge bilančne postavke prevzemne družbe pa se

povečajo v točno enakem obsegu, kot so znašale pri prevzeti družbi. Delničarji prevzete družbe postanejo delničarji prevzemne družbe in sicer v takem razmerju v primerjavi z obstoječimi delničarji prevzemne družbe, kot ga predstavlja premoženje in vrednost obeh družb. Prevzemna družba prevzame vse pravice prevzete družbe na način, da upniki in dolžniki prevzete družbe, ki je prenehala, postanejo upniki in dolžniki prevzemne družbe.

Podobna oblika združitve je spojitev, pri čemer pa nastane nova delniška družba na katero se z univerzalnim pravnim nasledstvom prenese celotno premoženje družb, ki se spajajo, v zamenjavo za zagotovitev delnic nove delniške družbe, ki so jo ustanovile družbe, ki se spajajo (spojitev). V tem primeru prevzete družbe prenehajo, nastane pa nova družba. Glede prenosa upnikov in dolžnikov velja enako pravilo, kot pri pripojitvi.

Diametralno nasproten postopek pripojitvi je oddelitev. Pri oddelitvi se od ene že obstoječe družbe oddeli del premoženja, ki predstavlja ustanovitveni kapital novonastale družbe. Pri delitvah velja pravilo, da ne glede na način delitve premoženja, za dolgove družb (stare in novonastale), ki so nastali pred trenutkom delitve odgovarjata obe družbi solidarno. To pravilo izključuje morebitne zlorabe instituta delitev z namenom izogibanja poplačila upnikov.

V postopku delitve, nasprotno kot v primeru spojitve, se ena obstoječa družba, ki z delitvijo preneha obstajati razdeli na dve novi družbi.

O združitvah in delitvah odloča skupščina delničarjev s ¾ večino glasov, saj gre za statutarno spremembo. Osnova združitve je pogodba o pripojitvi ali spojitvi, osnova za delitve pa je delitveni načrt. Skupščina delničarjev tako odloča o:

- pogodbi o pripojitvi oziroma o delitvenem načrtu;
- letnih obračunih in poročilih o stanju pri združitvi oziroma delitvi udeleženih družb za zadnja tri poslovna leta,
- vmesni bilanci udeleženih družb, če je zadnja bilanca bila sestavljena za poslovno leto, ki se je izteklo že več kot šest mesecev pred sklenitvijo pogodbe o pripojitvi oziroma pripravi delitvenega načrta;
- poročilih o pripojitvi oziroma delitvi in revizijskih poročilih; ter
- poročilih nadzornih svetov.

Postopek združitve ali delitve je končan z vpisom v sodni register.
Z vidika zaposlenih je pomembno vedeti, da zaposleni preidejo na novoustanovljene družbe po zakonu samem in ni potrebno sklepanje posebnih pogodb o prezaposlitvi k drugemu delodajalcu. Zaposleni ohranijo vse svoje pravice, vendar pa hkrati poudarjam, da je logična posledica postopkov združitev in delitev reorganizacija družb, katerih ukrep je tudi reorganizacija zaposlenih, sprememba sistemizacij delovnih mesti in podobno. Pogosti ukrep je tudi zmanjšanje števila zaposlenih. Predvsem zaradi učinkov in posledic združitev in delitev, ki se sicer pokažejo v drugih pravno formalnih postopkih, je z vidika nadzornega sveta pomembno predhodno oceniti vse te učinke.

Spremembe pravnoorganizacijskih oblik z vidika upravljanja in posledic na zaposlene v družbah ne predstavljajo posebnih tveganj, saj sama sprememba oblike praktično v ničemer ne vpliva na njihove pravice in obveznosti.

6.1.1 Poudarki iz prakse

Glede postopkov statusnega preoblikovanja gre predvsem še enkrat poudariti pomen kvalitetne predhodne priprave postopkov in njihovih posledic. Na same postopke moramo gledati kot na enega izmed ukrepov za dosego določenega cilja, ki je navadno reorganizacija poslovanja neke družbe ali skupine gospodarskih družb. Ker gre za korenito spremembo, bo le ta imela posledice tudi na področju zaposlenih oziroma je reorganizacija zaposlenih v večini primerov neločljivi ukrep, ki sledi združitvam in delitvam.

Glede sprememb pravnoorganizacijskih oblik gre omeniti, da v praksi najdemo največ sprememb delniških družb v družbe z omejeno odgovornostjo. Razlog temu je znižanje števila delničarjev do te mere, da delniška družba, kot organizacijska oblika izgubi smisel in ponavadi njeno upravljanje predstavlja nesprejemljiv strošek, sploh v primerjavi s stroškom upravljanja družbe z omejeno odgovornostjo.

6.2 Povezane družbe

Poglavje ZGD-1 o povezanih družbah opredeljuje oblike povezanosti gospodarskih družb ter iz te povezanosti izhajajoče pravne posledice.

ZGD-1 pozna naslednje oblike povezanih družb:
- Samostojna družba z večinskim deležem v drugi družbi;
- Odvisna družba (neposredno ali posredno obvladovanje);
- Koncernske družbe (ena obvladujoča, ena ali več odvisnih, enotno vodenje);
- Vzajemna kapitalska udeleženost (vsaka družba ima več kot ¼ delnic druge družbe);
- Povezanost s podjetniškimi pogodbami:
    - Pogodba o obvladovanju – podrejanje vodenja
    - Pogodba o prenosu dobička – celotnega ali del
    - Pogodba o zakupu obrata

Z besedo koncern ponazarjamo celotno skupino povezanih družb, torej obvladujočo in njene odvisne družbe. Z besedno zvezo holdinška družba ali holding pa ponazarjamo eno družbo, ki opravlja dejavnost holdinga, to pa je ustanavljanje, financiranje in upravljanje gospodarskih družb.

ZGD-1 določa dve skupini odgovornosti članov organov vodenja in nadzora. Skupini se med seboj razlikujeta glede na dejstvo, ali je skupina organizirana na podlagi pogodbe o obvladovanju ali pa gre le za dejanski koncern.

V primeru obstoja pogodbe o obvladovanju veljajo naslednja pravila:
- Navodila poslovodstvu odvisne družbe so dovoljena in sicer so dovoljena tudi škodljiva navodila, če koristijo skupini;
- Poslovodstvo odvisne družbe mora spoštovati prejeta navodila;
- Dajanje navodil mora potekati v skladu s pogodbo in morajo biti podana z zahtevano skrbnostjo, sicer so organi vodenja in nadzora obvladujoče družbe odgovorni za povzročeno škodo in prikrajšanja;
- Tudi upoštevanje navodil mora biti izvedeno pravilno in skrbno, sicer je podana odgovornost organov odvisne družbe;

V primeru, da gre za dejanski koncern pa veljajo naslednja pravila:
- Prepovedano je vsako vplivanje na poslovodstvo odvisne družbe, ki je škodljivo;
- Obvladujoča družba je dolžna nadomestiti vsa prikrajšanja odvisne družbe, ki so posledica njenih navodil;
- Obvladujoča družba mora k letnemu poročilu pripraviti tudi poročilo o razmerjih z odvisno družbo;
- Obvladujoča družba mora povrniti nastalo škode, kolikor je to sploh mogoče;
- Odgovornost uprave in nadzornega sveta odvisne družbe, če ne izpolnita svojih obveznosti in če prikrajšanja odvisne družbe niso povrnjena;
- Odgovornost uprave obvladujoče družbe, če prikrajšanja niso povrnjena.

6.2.1 Poudarki iz prakse

Glede prakse delovanja povezanih družb gre posebej poudariti problem izvajanja nadzora nad skupino povezanih družb s strani nadzornega sveta krovne obvladujoče družbe. Formalno pravno velja, da lahko nadzorni svet od uprave zahteva kakršnokoli informacijo, ki je podlaga za pripravo letnega

poročila, kar logično vključuje tudi informacije o poslovanju odvisnih družb. Drugo vprašanje pa je, ali bo nadzorni svet krovne obvladujoče družbe pravočasno zaznal nepravilnosti v odvisni družbi in ali bo pravočasno na te nepravilnosti odreagiral. Praksa nas uči, da je bolj kot je družba v verigi oddaljena, daljši je reakcijski čas nadzornega sveta.

7 UPRAVLJANJE DRUŽB – CORPORATE GOVERNANCE

Upravljanje družb v smislu prevoda besedne zveze *Corporate Governance* ponazarja dobro prakso delovanja organov upravljanja in njegovih članov, ki presega z zakonom predpisane ali zahtevane aktivnosti. Gre namreč za aktivnosti, ki jih posamezna družba izvaja z namenom povečevanja konkurenčnosti na trgu kapitala, trgu proizvodov in storitev, trgu dela, trgu menedžerjev, itd. Pretežni del raziskav kaže, da kakovosten sistem upravljanja družb pozitivno vpliva na njihovo konkurenčnosti ter, če hočete, pozitivno vpliva na ceno delnic družb, ki izvajajo dobro prakso upravljanja.

Upravljanje kapitalskih družb nam na nivoju posamezne družbe pove, kako so v tej družbi urejeni odnosi med delničarji, organom nadzora, poslovodstvom, deležniki družbe in drugimi pomembnimi zunanjimi skupinami ali institucijami. Upravljanje družb na nivoju države ali zaključenega gospodarskega prostora nam pove, kakšno je "povprečno" stanje v odnosih med zgoraj naštetimi skupinami. To stanje je pogosto povzeto v kodeksih upravljanja družb in v drugih zbirkah dobre prakse ter priporočil.

Ker govorimo o kapitalskih družbah, je temelj njihovega obstanka in delovanja interes lastnikov kapitala. Za družbe je najbolj usodna izguba zaupanja investitorjev, ki spoznajo, da način upravljanja posamezne družbe ogroža njihov interes. V tem primeru se investitorji, lastniki kapitala, preprosto odločijo za varnejše naložbe, kar pomeni izstopanje delničarjev iz gospodarskih družb. Pomena tega za posamezno družbo ni potrebno razlagati, saj ko nihče noče biti lastnik, pride do likvidacije družbe. Če je taka izguba zaupanja v gospodarstvu masovna, to lahko povzroči verižno reakcijo padanja borznih indeksov, stečajev podjetij in gospodarsko krizo (Bajuk, Kostrevc, Podbevšek, 2003: 6).

V prejšnjem desetletju se je zanimanje posameznih držav članic in EU močno povečalo za upravljanje gospodarskih družb. K temu je prispevalo prizadevanje za še bolj neoviran pretok kapitala, blaga in dela preko meja držav članic, povečan pomen in razpršenost delničarstva, prevzemi in spojitve družb iz različnih držav članic, predvsem pa zavest, da slab sistem upravljanja vodi v neučinkovito uporabo virov, slabi konkurenčne možnosti in zato zavira ustvarjanje dobičkov in gospodarski razvoj.

Slovenski Zakon o gospodarskih družbah je ob že prej obstoječi možnosti dvotirnega upravljanja, kot alternativo dodal še možnost enotirnega upravljanja. Zaradi daljšega obdobja edine možnosti sistema dvotirnega upravljanja sloni večina slovenskih delniških družb v praksi na slednjem. Bistvo dvotirnega sistema je delitev upravljavskih pravic delniških družb med delničarje, nadzorne svete in uprave. Zanimivo je, da se v slovenskem gospodarskem prostoru s temo upravljanja gospodarskih družb ukvarjamo šele zadnje čase. Posledično se v obdobju zadnjih nekaj let vse pogosteje postavljajo različna vprašanja o vlogi nadzornih svetov in upravnih odborov v družbah, o moči slovenskih menedžerjev, o zaščiti pravic delničarjev in podobna vprašanja.

Zasledovanje in zadovoljevanje pravnih norm danes za slovenske delniške družbe ni več problem. Družbe počasi, a vztrajno vzpostavljajo lastne standarde delovanja, ki jih lahko primerjamo s standardi upravljanja gospodarskih družb v državah zahodne Evrope.

7.1 Pomen poznavanja upravljanja družb za delo organov nadzora

Organ nadzora je ob skupščini in poslovodstvu organ upravljanja kapitalske družbe. V smislu upravljanja družb je njegova vloga podpora in izvajanje nadzora nad delom uprave ter njeno motiviranje. Je nosilec dveh ključnih "orodij" ali mehanizmov upravljanja družb. Delo organa nadzora in njegovih članov v praksi ne more in ne sme temeljiti le na spoštovanju zakonsko predpisanih okvirov, temveč mora pri svojem delu upoštevati dodatna načela in rešitve dobre prakse. Slednje morajo biti oblikovane in izvajane glede na specifične potrebe posamezne družbe, njenega okolja, lastnostih deležnikov ter sposobnostih in lastnostih članov organov upravljanja.

Kakovostno delo članov organov nadzora in posledično kakovostno delovanje nadzornega sveta ali upravnega odbora kot organa upravljanja je odvisno od poznavanja pravne, ekonomske in drugih bistvenih strok. Prav tako je pomembno poznavanje principov delovanja kapitalskih družb in delovanja organov upravljanja v njihovem okviru. Zadnje, a ne nepomembno, je poznavanje razlik med različnimi pravnimi in gospodarsko ekonomskimi okolji in z njimi povezani različni sistemi delovanja sistemov upravljanja kapitalskih družb.

Upravljanje kapitalskih družb poskuša ponuditi celovit pregled na vseh zgoraj naštetih področjih, ki so pomembna za kakovostno delovanje organov nadzora in njegovih članov. Upravljanje družb moramo zato razumeti kot splošen in interdisciplinaren pristop k reševanju konkretnih vprašanj iz konkretnih situacij, s katerimi se soočamo v praksi. Predlagane rešitve, principe delovanja in dobro prakso moramo razumeti kot napotilo za boljše delo, vendar pa ob predpostavki, da bomo morali sami poiskati dokončen odgovor na konkretne dileme. Razlog temu so specifične potrebe naše družbe, sodelujočih pri upravljanju družbe in zahtev družbinega okolja. S tega zornega kota poskuša upravljanje družb nadgraditi postavljeno zakonsko okolje, ki je togo, težje spremenljivo in relativno neprilagodljivo hitro se spreminjajočim zahtevam trga.

7.2 Umestitev upravljanja v slovenskem pravnem in ekonomskem okolju

Delničarji, skupščina delničarjev in odnos med delničarji, organi družbe ter deležniki posamezne delniške družbe so ključen element sistema upravljanja. Da bi si ustvarili celovit pregled nad stanjem v Sloveniji na omenjenih področjih, moramo upoštevati določene posebnosti, ki izhajajo iz posebnosti nastanka slovenskih delniških družb - lastninskega preoblikovanja.

Kot je bilo že omenjeno, slovenski sistem upravljanja izhaja iz evropskega kontinentalnega modela. Tak koncept je v slovenskem gospodarskem prostoru vpeljan iz dveh razlogov. Prvi je način dojemanja vloge gospodarskih družb pred lastninskim preoblikovanjem, ki je imel nekatere skupne točke ali elemente v primerjavi z deležniškim konceptom. Drugi razlog pa je tradicionalna odvisnost od drugih evropskih gospodarskih sistemov, na primer nemškega, italijanskega, avstrijskega …

Slovenski sistem upravljanja družb ima dve temeljni značilnosti. Prva je vloga trga kapitala, kot jo poznamo v kontinentalni Evropi. To pomeni, da družbe kapitala ne pridobivajo s pomočjo izdaje delnic na organiziranem trgu vrednostnih papirjev, temveč ga pridobivajo od bank v obliki posojil. Druga značilnost pa je relativno koncentrirana povprečna delniška struktura. Raziskave in analize namreč kažejo, da v kontinentalnem konceptu upravljanja prevladujejo povezane družbe, kar je posledica večje koncentracije delniških struktur. Večina družb ima večinskega delničarja.

Na podlagi hitrega pregleda načinov dela nadzornih svetov slovenskih delniških družb v praksi bi lahko ugotovili, da so njihovi načini dela primerljivi z mehanizmi v zahodnoevropskih gospodarskih okoljih. Slovenski nadzorni sveti so zaradi načina lastninskega preoblikovanja podjetij v današnjih delniških družbah zelo razširjeni. Najdemo jih v celotnem spektru delniških družb, od najmanjših do velikih koncernskih organizacij, zaradi česar je praktično nemogoče postavljati enotna pravila, standarde ali priporočila njihovega delovanja.

Upravni odbori v slovenski praksi še niso razširjeni do te mere, da bi lahko kakovostno ocenjevali prednosti in slabosti njihovega delovanja. Moramo pa ob tem opozoriti, da sama "uporaba" enotirnega sistema upravljanja in posledično upravnih odborov v slovenskih delniških družbah najverjetneje ne bo imela kratkoročnega ali srednjeročnega vpliva na prerazporeditev vpliva in moči med delničarji ter menedžmentom teh družb v smislu odmika v anglosaksonski model upravljanja družb. V primerih oblikovanja upravnih odborov v Sloveniji bo tako šlo zgolj za uporabo enotirnega sistema upravljanja v kontinentalnem modelu upravljanja družb.

7.3 Kodeksi upravljanja javnih delniških družb

Kodeks upravljanja gospodarskih družb je pravno neobvezujoč sklop principov, standardov in priporočenih ravnanj (best practice), ki ga sprejme določeno kolektivno telo z namenom opredelitve učinkovitejšega upravljanja gospodarskih družb. Na področju EU je bilo v posameznih državah do sedaj sprejetih več kot štiridesetih takšnih kodeksov, nekaj pa jih je bilo sprejetih tudi na naddržavni ravni (na primer Principi upravljanja družb v OECD). Velika večina kodeksov je bila sprejetih po letu 1997. Najdaljšo tradicijo na tem področju ima Velika Britanija, kjer je bilo do sedaj sprejetih več kot deset kodeksov in kjer so ti tudi najstarejši – kar šest jih je bilo sprejetih pred letom 1997.

Izdajatelji kodeksov so različna telesa in organizacije, najpomembnejši med njimi so (Bajuk, Kostrevc, Podbevšek, 2003):

- državne in paradržavne organizacije,
- vladne komisije,
- borzni organi ali skupine organizirane s strani borz,
- združenja menedžerjev,
- poslovna, gospodarska in akademska združenja,
- različne oblike združenj investitorjev,
- kombinirana telesa sestavljena iz predstavnikov borze, gospodarskih, menedžerskih,
- akademskih in investitorskih združenj.

V praksi ni enotnega pravila o tem, katera interesna skupina je najbolj “pristojna” sprejeti kodeks. Zato ti segajo od skoraj povsem “vladnih” teles (večina nemških kodeksov – npr. Poročilo Berlinske iniciative), ki jih je napisala po naročilu ministrstva sestavljena in od vlade sponzorirana komisija, menedžerskih organizacij (Poročilo Švedske Akademije, CG Priporočila Federacije Belgijskih korporacij), ki so nastali kot produkt samoregulacije s strani prostovoljnih združenj menedžerjev, investitorskih združenj (Smernice danskega združenja investitorjev), ki so jih sestavila združenja investitirjev, borznih združenj (Priporočila Portugalske komisije za trg vrednostnih papirjev), ki so jih izdale skupine strokovnjakov po naročilu borze, do kombiniranih teles (Preda Report), ki so jih sestavile skupine, v katerih so bili predstavniki vseh zgoraj naštetih.

Posledica zelo različne narave izdajateljev in postopkov sprejemanja kodeksov, je različna pravna narava kodeksov. Mehanizmi, s katerimi se gospodarske družbe in njihove organe, lastnike ter zaposlene spodbuja k upoštevanju določb in priporočil kodeksov, so precej različni. Večinoma so kodeksi dispozitivne narave oziroma jih posamezna družba upošteva le, če želi. To je logično, saj je prav neprisilen način urejanja in puščanje določene svobode posameznim družbam bistvo kodeksov in eden od razlogov, zakaj se stvari ne uredijo z zakoni. Toda kljub temu imajo določeno moč in pomen, saj gre za avtonomne norme, o katerih je prisotno soglasje akterjev, ki jih sprejemajo. Kodeksi, ki so jih izdala združenja investicijskih organizacij iz EU, so pravno striktno priporočilne narave, vendar imajo zelo veliko težo zaradi ogromne ekonomske moči izdajatelja na trgih kapitala in vpliva, ki ga ima na glasovanja na skupščinah (Bajuk, Kostrevc, Podbevšek, 2003).

Poleg tega skušajo kodeksi z različnimi mehanizmi vzpodbujati družbe in deležnike v družbah k njihovem upoštevanju oziroma vsaj poskrbeti, da se pregledno objavi, katere družbe jih upoštevajo, katere pa ne. Relativno redki kodeksi sami določajo formalne mehanizme nadzora njihovega

upoštevanja v javnih delniških družbah, ki ga navadno izvajajo državne agencije za trg vrednostnih papirjev. Zelo pogost je nadzor prek medijev in raznih organizacij, ki prostovoljno natančno spremljajo, katere družbe priporočila upoštevajo, katere pa ne.

Mnogi kodeksi priporočajo ali prek povezave z borzo zahtevajo, da javne delniške družbe objavijo, katere določbe kodeksov upoštevajo pri svojem delovanju in natančno obrazložijo, zakaj in kako so poslovale drugače od določb, ki jih niso upoštevale. To je tako imenovano "uporabi ali pojasni" (comply or explain) pravilo. Kot rečeno, je lahko to pravilo le priporočilo v kodeksu samem ali pa trg vrednostnih papirjev prek svojih institucij skrbi za njegovo uresničevanje. Navadno se to izvede tako, da se v pravila borze vnese določba z uporabi ali pojasni normo, celoten kodeks pa se kot priloga doda borznim predpisom (Bajuk, Kostrevc, Podbevšek, 2003).

Ne glede na to, na kakšen način je pravilo podano, so kodeksi še vedno dispozitivni. Družbam njihovih določb ni potrebno upoštevati, morajo pa (navadno v letnem poročilu) natančno pojasniti, v kolikšni meri so jih upoštevala in zakaj so kršila posamezne določbe, če so jih. To je po eni strani precej močan mehanizem zagotavljanja spoštovanja kodeksov, saj večina družb raje upošteva določbe, kot da bi v letnem poročilu razlagale, zakaj so jih kršile. Taka razlaga se namreč smatra za negativen signal investitorjem, da gre za družbo s "sumljivim sistemom upravljanja", razen seveda če so podani tehtni razlogi za odstopanja. Po drugi strani pa je to varovalka za investitorje saj ti lahko pridobijo določene podatke o tem v katerih družbah imajo dobre in pregledne sisteme upravljanja, v katerih pa ne, in glede na to razporejajo svoje naložbe. Nekateri komentatorji so celo mnenja, da je ta sistem preveč prisilen in da družbe sili v to, da mehansko izpolnjujejo določbe kodeksov, ne da bi resnično preverile katere so za njih primerne in sistem uredile v skladu s svojimi razmerami, kar je namen kodeksov.

8 VIRI IN LITERATURA

- Bajuk J., Kostrevc D., Podbevšek G. (2003): Kodeksi vladanja podjetjem v Evropi/izkušnje za Slovenijo. Združenje Manager, Ljubljana.
- Bajuk J., Kostrevc D., Peklar F.L., Podbevšek G. (2003): Stanje vodenja in upravljanja gospodarskih družb v Sloveniji. SOCIUS d.d., Ljubljana.
- Bajuk, Jože (2004): Praksa in trendi upravljanja povezanih družb. SVETILNIK, št. 49, str. 22–23. SOCIUS d.d., Ljubljana.
- Bajuk J., Kostrevc D., Podbevšek G. (2004): Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v EU in Sloveniji. Združenje članov nadzornih svetov, Ljubljana.
- Becht, Marco and Ailsa Röell (1999): Blockholdings in Europe: An International Comparison. European Economic Review, letnik: 43, št.: 4-6, str. 1049-1056.
- Berle, A.A., Means, G.C.,(1932): The Modern Corporation and Private Property. HBJ, New York.
- Bratina, Borut (1995): Pomen in vloga nadzornega sveta v delniški družbi. Podjetje in delo, Let. 21, št. 4, str. 426-433. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Charkham, Jonathan P. (1994): Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries. Clarendon Press, Oxford, VB.
- Commision of the EC (2003): Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the EU – A Plan to Move Forward. Brussels, EU.

- Cutts, Robert (1992): Capitalism in Japan: Cartels and Keiretsu. Harvard Business Review. Harvard, ZDA.
- De Yong, H. W. (1995): The takeover market in Europe: Control structures and the performance of large companies compared. Review of Industrial Organization, ZDA.
- Fama, Eugene F. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. Journal of Political Economy, Št. 88, str. 288-307. University of Chicago, ZDA.
- Fama E.F. in Jensen M.C. (1983): Separation of ownership and control. Journal of Law & Economics, št. 26, junij 1983. The University of Chicago, ZDA.
- Ferfila, Bogomil (1999): Podjetniška struktura japonskega gospodarstva. Podjetje in delo, letnik 1999, številka 2, stran 337. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Frentrop, Paul (2002): A history of corporate governance, 1602-2002. Deminor, Amsterdam.
- Jensen, Michael C. (1984): Takeovers: Folklore and Science. Harvard Business Review, November-December, str. 109-121. Harvard, ZDA.
- Jensen, M., and W. Meckling (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, št.: 3, str. 305-360. Oxford, Velika Britanija.
- Lorsch, W. Jay, z Elizabeth MacIver (1989): Pawns or Potentates: The Reality of Americas Corporate Boards. Harvard Business School Press, Boston.
- Manne, Henry G. (1965): Mergers and the Market for Corporate Control. The Journal of Political Economy, letnik: 73, št.: 2, str.: 110-120. George Washington University Law School, Washington, ZDA.
- Millstein, I. M. (2000): Corporate Governance: The Role of Market Forces. OECD Observer, št. 221/222. http://www.oecdobserver.org/
- Millstein, I. M. (2001): The Evolution of Corporate Governance in the United States – Briefly Told. Paper presented at the EU Rome Forum, Italy.
- Padilla, Alexandre (2001): The Property Economics of Agency Problems. Proceedings of the Austrian Scholars Conference 8. Auburn, ZDA. http://www.mises.org/journals/scholar/Padilla3.pdf, december 2003
- Podbevšek, G. (2002): Principal - agent problem v različnih korporacijskih modelih in menedžersko lastništvo kot sredstvo dobrega corporate governance, diplomska naloga. Pravna fakulteta v Ljubljani, Slovenija.
- Toškan, Petja (2003): Mednarodna konvergenca sistemov vladanja gospodarskim družbam. SVETILNIK, št. 47, str.16–17. SOCIUS d.d., Ljubljana.
- Dr. Tricker, R. I. Bob (1998): Good Practice in Corporate Governance: International Perspectives. National Workshop in Good Governance, Seoul.
- Weil, Gotshal & Manges (2002): Comparative Study Of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union And Its Member States. EU Commision, Bruxelles.