

OSNUTEK ZA JAVNO RAZPRAVO

10.10.2012

PRAKTIČNI NAPOTKI ZA NADZORNE SVETE PRI KADROVANJU UPRAV



**ZDRUŽENJE NADZORNIKOV
SLOVENIJE**

za učinkovito korporativno
upravljanje

Združenje nadzornikov Slovenije, 2012

Avtorji: Primož Klemen, Milena Pervanje, mag. Irena Prijović in mag. Anja Strojini Štampar

Delovna skupina ZNS: Primož Klemen, Melanie Seier Larsen, MBA, Milena Pervanje, Andrea Popović, mag. Irena Prijović, mag. Anja Strojini Štampar

KAZALO

1. NAMEN DOKUMENTA	4
1.1. Komu je dokument namenjen?.....	5
2. PRISTOJNOSTI ČLANOV NADZORNEGA SVETA PRI KADROVANJU ČLANOV UPRAV	5
2.1. Izpolnjevanje pogojev za člana uprave	6
2.2. Velikost in sestava uprave.....	7
2.3. Reeleksija uprave.....	8
3. SODELOVANJE NADZORNEGA SVETA S KADROVSKO KOMISIJO IN ZUNANJIM STROKOVNJAKOM PRI KADROVANJU UPRAV	9
3.1. Vloga kadrovske komisije nadzornega sveta	9
3.2. Sodelovanje z zunanjim strokovnjakom.....	10
4. POSTOPEK ZA IZBOR ČLANA UPRAVE IN RAZLIČNI PRISTOPI K ISKANJU KANDIDATOV	12
4.1. Opis postopka za izbor člana uprave.....	12
4.2. Določitev kompetenčnega modela kandidata.....	13
4.3. Različni pristopi k iskanju kandidatov za člane uprave.....	16
4.3.1. Motivi za kandidaturo.....	17
4.3.2. Ustreznost kompetenc kandidatov.....	18
4.3.3. Diskretnost postopka in varstvo osebnih podatkov	18
4.4. Seleksijski razgovor.....	19
4.5. Praktični primer ocenjevanja kandidatov po kompetenčnem modelu.....	19
4.6. Rangiranje kandidatov in ožji izbor.....	21
4.7. Predstavitev programa dela in vizije razvoja družbe	22
4.8. Pogajanja s kandidati glede pogodbe.....	22
5. NASLEDSTVO	23
6. MANDATARSTVO	24
7. OCENA SESTAVE UPRAVE	24
8. PRILOGA	25

1. NAMEN DOKUMENTA

V Sloveniji se srečujemo z mnogimi očitki glede kadrovanja uprav. Najpomembnejši očitek morda ustvarja sliko medsebojno povezanih uprav in nadzornikov, ki nestrokovno ter na podlagi političnih meril izbirajo člane uprav, ki se tudi pogosto menjajo, njihovi mandati pa včasih trajajo rekordno kratko. To seveda velja predvsem za družbe, v katerih je država edini ali največji delničar. Pogoste menjave najvišjih vodilnih v družbah pa niso dobre ne za delničarje in druge deležnike ne za družbo samo.

Politicizacijo in zasledovanje parcialnih osebnih interesov pri kadrovanju uprav je treba preseči s postavljanjem strokovnih meril izbora in strokovno vodenimi postopki selekcije kandidatov, ki bodo članom nadzornih svetov omogočali utemeljitev njihovega izbora in izvajanje dolžne skrbnosti glede kadrovanja uprav. Strokovno vodeni postopki in merila kadrovanja so tudi v interesu izbranih kandidatov, saj odvrtačajo morebitne dvome v njihovo strokovnost in reference ter v ustreznost njihovega izbora.

Raziskava o tem, kakšne uprave imamo v javnih delniških družbah v Sloveniji (A.T. Kearney, 2012¹), je pokazala, da je povprečen član uprave v štiridesetih letih, ima univerzitetno izobrazbo iz ekonomije ali prava, v povprečju je nastopil funkcijo pri 38 letih in nima niti mednarodne izobrazbe niti mednarodnih delovnih izkušenj. Raziskava potrjuje, da raznolikosti v upravah pri nas skoraj ni, malo je žensk in skoraj ni tujcev. Izobrazbeno in starostno pa je preveč podobnosti, da bi kljub morebitni komplementarnosti strokovnih profilov dosegli tudi učinek potrebne raznolikosti.

V Sloveniji trg menedžerjev ni le homogen, temveč je tudi majhen, kar predstavlja še dodatno oviro pri iskanju kandidatov za člane uprave. Treba je preseči predstavnost, da obstajajo le kandidati, ki jih poznamo, saj o tistih, ki jih ne, ne moremo niti razmišljati. Tako je eden od potrebnih miselnih premikov v razširitvi nabora kandidatov. Njihovo iskanje mora biti zato proaktivno in če je treba, naj vključuje tudi direktno iskanje s pomočjo »headhuntinga«.

ZNS želi s tem dokumentom dvigniti strokovne standarde pri kadrovanju članov uprav in s tem prispevati k izboljšanju prakse pri delovanju nadzornih svetov in kadrovskih komisij na tem področju. Samo s širjenjem izbora, strokovno postavljenimi merili za izbor, strokovno vodenimi postopki iskanja in selekcije kandidatov bomo lahko dosegli, da bodo izbrani ustrezni in dobri kandidati ter da trg ne bo nagrajeval povprečnih in celo neustreznih kandidatov.

¹ Povzetek raziskave je objavljen v prilogi dokumenta.

1.1. Komu je dokument namenjen?

V dokumentu se uporablja izraz nadzorni svet kot organ nadzora družb v dvotirnem sistemu upravljanja, čeprav se vsebina dokumenta smiselno uporablja tudi za upravni odbor v enotirnem sistemu upravljanja. Za zadnje velja, da se praktični napotki uporabljajo pri izboru izvršnih direktorjev oz. izvršnih članov upravnega odbora. Razlog za omejeno uporabo terminologije je predvsem v pretežno dvotirni urejenosti slovenskih javnih delniških družb in uporabnosti ter vsebinski ustreznosti priporočil, ki urejajo nadzorni svet in upravo tudi za upravni odbor in izvršne direktorje.

V dokumentu se pri napotkih sklicujemo na delo kadrovskih komisij in nadzornega sveta ter pri tem poudarjamo, da v družbah, kjer kadrovske komisije niso oblikovane, vse pristojnosti, vezane na naloge kadrovske komisije, na tem področju v celoti opravlja nadzorni svet.

Vsebina dokumenta je primerna predvsem za velike in kompleksnejše delniške družbe, čeprav lahko služi kot delna vsebinska podlaga za kadrovanje uprav tudi za manjše družbe.

2. PRISTOJNOSTI ČLANOV NADZORNEGA SVETA PRI KADROVANJU ČLANOV UPRAV

Predsednika in člane uprave skladno 268. člen ZGD-1 imenuje nadzorni svet. Izbor in imenovanje uprave je ena najpomembnejših nalog oz. pristojnosti nadzornega sveta. Pri kadrovanju uprav je treba poudariti neodvisnost članov nadzornega sveta, ki naj upravo izbere neodvisno od mnenj posameznih delničarjev, ki se v postopek kadrovanja ne smejo vmešavati.

Priporoča se, da ima nadzorni svet v poslovniku o delu ali kakšnem drugem dokumentu opredeljen postopek izbora uprave. Običajno je, da se nadzorni svet eno ali najkasneje pol leta pred potekom mandata odloča za ponovno izvolitev sedanjega člana uprave (reelekcija) oz. iskanje novih kandidatov za člana uprave. V primeru odpoklica predsednika ali posameznega člana uprave nadzorni svet nemudoma začne postopek iskanja in izbora novega predsednika ali člana.

Nadzorni svet mora izbrati kompetentno upravo, ki bo uspešno vodila družbo. Zaupanje je osnovno, da je potem mogoč učinkovit nadzor nad delom uprave in nadzorovanje poslovanja družbe. Če zaupanja ni, je nadzor otežen ali neučinkovit. Pri imenovanju članov uprave je zato priporočljivo, da se vsi člani uskladijo in člane uprave imenujejo soglasno. Če

imenovanje ni soglasno, pa to še ni razlog za odstop člana nadzornega sveta, razen če gre za nepremostljive razlike glede obstoječe prakse delovanja nadzornega sveta ali kakovosti izbranega kandidata.

Kot navaja *Kodeks upravljanja javnih delniških družb* v 8. načelu, naj razdelitev področij dela in pristojnosti med člane uprave določi predsednik uprave ali poslovnik uprave, o čemer obvesti nadzorni svet. Če se v družbi ne uporablja mandatarskega sistema, nadzorni svet naloge in odgovornosti članov uprave opredeli v sodelovanju s predsednikom uprave.

2.1. Izpolnjevanje pogojev za člana uprave

Pomembno je, da pred imenovanjem uprave nadzorni svet preveri, ali vsi kandidati poleg izpolnjevanja pogojev, ki jih določa zakon, izpolnjujejo tudi druge dodatne pogoje, določene v statutu družbe ali v profilu člana uprave, kot je določeno s sklepi nadzornega sveta ali predlogi kadrovske komisije. Izpolnjevanje splošnih pogojev za imenovanje članov uprave določa 255. člen ZGD-1, treba pa je upoštevati posebne pogoje področne zakonodaje (npr. *Zakon o javnem naročanju*, *Zakon o bančništvu*, *Zakon o zavarovalništvu*, *Zakon o letalstvu* itd.).

255. člen ZGD-1 (imenovanje in mandatna doba članov)

(1) Člani organov vodenja ali nadzora so imenovani za obdobje, ki je določeno v statutu in ni daljše od šestih let, z možnostjo ponovnega imenovanja.

(2) Član organa vodenja ali nadzora je lahko vsaka poslovno sposobna fizična oseba, razen oseba, ki:

- je že član drugega organa vodenja ali nadzora te družbe;
- je bila pravnomočno obsojena zaradi kaznivega dejanja zoper gospodarstvo, zoper delovno razmerje in socialno varnost, zoper pravni promet, zoper premoženje, zoper okolje, prostor in naravne dobrine; ta oseba ne sme biti član organa vodenja ali nadzora pet let od pravnomočnosti sodbe in dve leti po prestani kazni zapora;
- ji je bil izrečen varnostni ukrep prepovedi opravljanja poklica, in sicer dokler traja prepoved, ali
- je bila kot član organa vodenja ali nadzora družbe, nad katerim je bil začet stečajni postopek, pravnomočno obsojena na plačilo odškodnine upnikom v skladu z določbami zakona, ki ureja finančno poslovanje podjetij, o odškodninski odgovornosti, in sicer še dve leti po pravnomočnosti sodbe.

(3) Novi člani organa vodenja ali nadzora morajo prijavi za vpis v register priložiti pisno izjavo, da ni okoliščin, ki bi po določbah tega zakona nasprotovale njihovemu imenovanju.

V procesu kandidiranja je pomembno, da kandidati članom nadzornega sveta vnaprej razkrijejo morebitne ekonomske in osebne povezave z družbo predvsem v luči razkrivanja podatkov v skladu z 38. a členom ZGD-1D, ki določa odpravo nasprotij interesov poslovodstva.

38.a člen ZGD-1 (odprava nasprotja interesov)

(1) Poslovodstvo, prokurist in izvršni direktor delniške družbe ali družbe z omejeno odgovornostjo lahko sklene pravni posel z drugo družbo, v kateri ima sam ali njegov ožji družinski član ali vsi skupaj delež, ki dosega desetino osnovnega kapitala, ali je sam ali njegov ožji družinski član tihi družbenik druge družbe, ali je udeležen pri njenem dobičku na kateri koli drugi pravni podlagi, le s soglasjem nadzornega sveta ali upravnega odbora družbe. Če družba nima nadzornega sveta ali upravnega odbora, mora soglasje dati skupščina.

(2) Poslovodstvo, prokurist in izvršni direktor delniške družbe ali družbe z omejeno odgovornostjo mora o sklenitvi pravnega posla z drugo družbo, v kateri ima sam ali njegov ožji družinski član ali vsi skupaj delež, ki je manjši od deleža iz prejšnjega odstavka, v roku treh delovnih dni po njegovi sklenitvi obvestiti nadzorni svet ali upravni odbor. Če družba nima nadzornega sveta ali upravnega odbora, mora o sklenitvi posla obvestiti družbenike na prvi naslednji skupščini.

(3) Član organa, ki odloča o soglasju iz prvega odstavka tega člena, ne sme sodelovati pri odločanju, če je tudi sam ali njegov ožji družinski član družbenik ali tihi družbenik družbe, s katero se sklepa posel, ali je udeležen na dobičku te družbe na kateri koli drugi pravni podlagi.

(4) Za ožjega družinskega člana iz prejšnjih odstavkov se štejejo osebe, ki so opredeljene v tretjem odstavku 308.a člena tega zakona.

(5) Ne glede na 263. člen tega zakona odškodninska odgovornost poslovodje ni izključena, čeprav je za sklenitev posla dala soglasje skupščina.

(6) Če soglasje iz prvega odstavka tega člena ni bilo dano, se šteje, da je pravni posel ničen.

Poleg osnovnih pogojev in razkrivanja potencialnih nasprotij interesov morajo vsi kandidati ustrezati standardu »fit and proper«, oziroma so etični in imajo osebno integriteto.

2.2. Velikost in sestava uprave

Pri sestavi uprave je pomembna odločitev nadzornega sveta glede velikosti uprave, ki je običajno odvisna od velikosti družbe in kompleksnosti poslovanja. Običajno večja ko je družba, večje je število članov uprav, ki pokrivajo različna področja.

Na odločitev o sestavi uprave naj vplivajo posebnosti družbe, kot je razvojni cikel, velikost družbe oz. poslovnega sistema, internacionalizacija in usmerjenost na določene trge, panoga in vrsta izdelkov ali storitev, pa tudi tržna usmerjenost na določen segment prebivalstva.

Pri sestavi uprave je treba doseči komplementarnost in raznolikost kompetenc posameznih članov uprave. Raznolikost sestave se kaže v različni izkušnosti, starosti, izobrazbi in strokovnih znanjih ter različnih osebnih značilnostih članov uprave. Mednje sodi tudi v zadnjem času izpostavljena tematika zastopanosti žensk v organih vodenja in nadzora, ki za

javne delniške družbe v Sloveniji še ni zakonsko določena (ženske kvote), kot je v mnogih evropskih državah.

Po eni izmed študij² je najpomembnejša omejitev »slepega« osredotočanja na demografski vidik različnosti (spol, starost, tujec ...), da gre zgolj za površinsko raznolikost. Tisto, kar v resnici predstavlja dodano vrednost, so »globlje razlike« – različnost pogledov, vrednot, kulture in prepričanj. Mednje sodijo tudi osebnostne značilnosti – odprtost, nagnjenost k strinjanju, kritičnost, vestnost, sočutje ...

2.3. Reeleksija uprave

Da bi lahko pravočasno zagotovili nasledstvo v družbi, je smiselno, da se postopek ocene dela člana uprave, ki se mu izteka mandat, začne dovolj zgodaj, da bi se lahko v primeru negativne ocene izvedli ustrezni postopki iskanja novega člana uprave. Predsednika in člane uprave ter izvršne direktorje je mogoče ponovno imenovati za nov mandat, pri čemer število reelekcij ni zakonsko omejeno, lahko pa se ga po potrebi omeji.

Zakon določa, da članov uprave ni mogoče ponovno imenovati prej kot leto pred potekom mandatne dobe (1. odstavek 268. člena ZGD-1). Če obstajajo utemeljeni razlogi za ponovno imenovanje celo leto pred potekom mandata, je treba postopke reelekcije izpeljati pred tem, sicer pa je zadnje leto mandata primeren rok za začetek postopkov reelekcije ali izbire novega člana uprave. V vsakem primeru pa je smiselno, da se ti postopki začnejo najkasneje šest mesecev pred potekom mandata.

Tudi v primeru reelekcije je smiselno, da se opravi ocena dela posameznega člana uprave v minulem mandatu, saj lahko nadzorni svet le tako argumentirano potrdi ali zavrne podelitev novega mandata ter izdela ustrezen kompetenčni model za nove člane uprave. Poleg tega lahko ocena dela pripomore tudi k jasnejšemu zastavljanju poslovnih ciljev in k izboljšanju delovanja uprave v naslednjem mandatu.

Nadzorni svet oceni delo uprave v tekočem mandatu tako, da preveri izpolnjevanje kvantitativnih in kvalitativnih kazalnikov iz individualne pogodbe o zaposlitvi in pravilnika o variabilnem nagrajevanju, ki jih že letno spremlja. Pri oceni tudi pomembno upošteva odnose z različnimi deležniki, kot so delničarji (podelitev razrešnice na skupščini, enakopravno

² How diverse can you get? Gender quotas and the Diversity of Nordic Boards – Aleksandra Gregorič, Lars Oxelheim, Trond Randøy, Steen Thomsen

obravnavanje, ustrezno informiranje), zaposleni in drugi deležniki (regulatorji, poslovni partnerji itd.). Nadzorni svet oceni tudi kakovost svojega sodelovanja z upravo in zaupanje. Eno najpomembnejših področij, ki ga je ob odločitvi za nadaljnje sodelovanje z obstoječo upravo ob upoštevanju uspešnosti poslovanja družbe in zaupanju treba ponovno oceniti, je ujemanje osebnih in poslovnih ciljev uprave z vizijo, cilji in pričakovanji družbe (dolgoročna strategija razvoja družbe).

3. SODELOVANJE NADZORNEGA SVETA S KADROVSKO KOMISIJO IN ZUNANJIM STROKOVNJAKOM PRI KADROVANJU UPRAV

3.1. Vloga kadrovske komisije nadzornega sveta

Nadzorni svet lahko pri postopku izbora uprave sodeluje s kadrovsko komisijo, ki po *Zakonu o gospodarskih družbah* (ZGD-1) ni obvezna komisija. Odločitev o njenem oblikovanju lahko sprejmejo delničarji oziroma družbeniki v statutu ali družbeni pogodbi ali pa nadzorni svet sam s posebnim sklepom ali s poslovníkom. Oblikovana je lahko kot stalna komisija ali kot *ad hoc* komisija, tj. komisija za izvedbo določene naloge. V sklepu oziroma v aktu se opredeli sestava kadrovske komisije, način delovanja komisije in njene pristojnosti.

Kadrovska komisija je posvetovalno telo nadzornega sveta in ne more sprejemati odločitev v imenu nadzornega sveta, izvede lahko le pripravljalne postopke in oblikuje predloge sklepov za nadzorni svet. Nadzorni svet pa sprejme odločitev v konkretni kadrovski zadevi, npr. o sklenitvi pogodbe s poslovodstvom, o imenovanju ali razrešitvi poslovodstva ter druge kadrovske odločitve, ki so v pristojnosti nadzornega sveta.

Nadzorni svet s sklepom imenuje notranje in zunanje člane komisije ter določi njen mandat, ki ne sme biti daljši od mandata nadzornega sveta. Kodeks upravljanja javnih delniških družb opredeljuje sestavo kadrovske komisije po naslednjem modelu znanj in sposobnosti:

- Vsaj en član kadrovske komisije je strokovnjak za gospodarsko pravo in en član za menedžment.
- Vsaj eden izmed članov komisije ima znanje in izkušnje iz politike prejemkov.
- Predsednik kadrovske komisije ne sme biti nekdanji član uprave družbe vsaj 5 let po prenehanju funkcije.
- Prav tako naj predsednik kadrovske komisije ne bo predstavnik zaposlenih v nadzornem svetu, zaradi svoje podrejenosti upravi.

- Prednost, ki jo ima nadzorni svet pri oblikovanju kadrovske komisije, je v tem, da lahko imenuje zunanjega člana kadrovske komisije, ki ima posebna znanja, ki lahko bistveno prispevajo h kompetentnejšemu delu nadzornega sveta.

Delovanje kadrovske komisije se praviloma uredi s posebnim poslovnikom, lahko pa se smiselno uporabi poslovnik nadzornega sveta. Delovanje kadrovskih komisij sicer ureja 279. člen ZGD-1 in priloga B2. *Kodeksa upravljanja javnih delniških družb*. Skladno s *Kodeksom upravljanja javnih delniških družb* so naloge in pristojnosti kadrovske komisije naslednje:

- pomoč nadzornemu svetu in priprava predlogov pri merilih in kandidatih za članstvo v upravi, pri čemer mora ovrednotiti ravnovesje med sposobnostmi, znanjem in izkušnjami, pripraviti opis vlog in kvalifikacij, ki so zahtevane za posamezno imenovanje;
- ocenjevanje velikosti, sestave in delovanja uprave v rednih časovnih presledkih;
- podpora pri vrednotenju dela uprave in priprava obrazloženih razlogov za odpoklic posameznih članov uprave, kadar le-ti nastopijo;
- podpora pri oblikovanju in izvajanju sistema plačil upravi in redni pregled politike prejemkov za člane uprave, vključno s politiko glede prejemkov v obliki delnic, in njeno izvajanje³.

Nadzorni svet lahko kadrovsko komisijo pooblasti tudi za uresničevanje sklepov in za druge strokovne naloge.

3.2. Sodelovanje z zunanjim strokovnjakom

Pred začetkom postopka iskanja kandidatov mora nadzorni svet ali kadrovska komisija realno oceniti svoje znanje, izkušnje, občutek za izbor kadra in dostopnost do potrebnih informacij o razpoložljivosti ustreznih kadrov. Če nadzorni svet in kadrovska komisija ocenita, da pri iskanju in selekciji kandidatov potrebujeta pomoč, se priporoča sodelovanje z zunanjim strokovnjakom za iskanje in selekcijo kadrov. Sodelovanje lahko poteka zgolj v posamezni fazi postopka ali v celotnem procesu iskanja in izbora uprave.

Strokovnjaki, ki se profesionalno ukvarjajo z iskanjem in selekcijo kadrov, so zavezani k diskretnosti, biti morajo neodvisni in slediti strokovnim merilom. Zaradi teh dejstev so pri presoji kompetenc in ovrednotenju ustreznosti profesionalno objektivni ter predstavljajo tako

³ Predlog sistema plačil in spremljanje izvajanja plačil upravi ter politika prejemkov niso področja tega dokumenta, ker ZNS na tem področju že aktivno deluje in pripravlja podlage za delo nadzornih svetov in kadrovskih oz. komisij za prejemke (raziskave, priporočila za nagrajevanje, stališča UO ZNS ...).

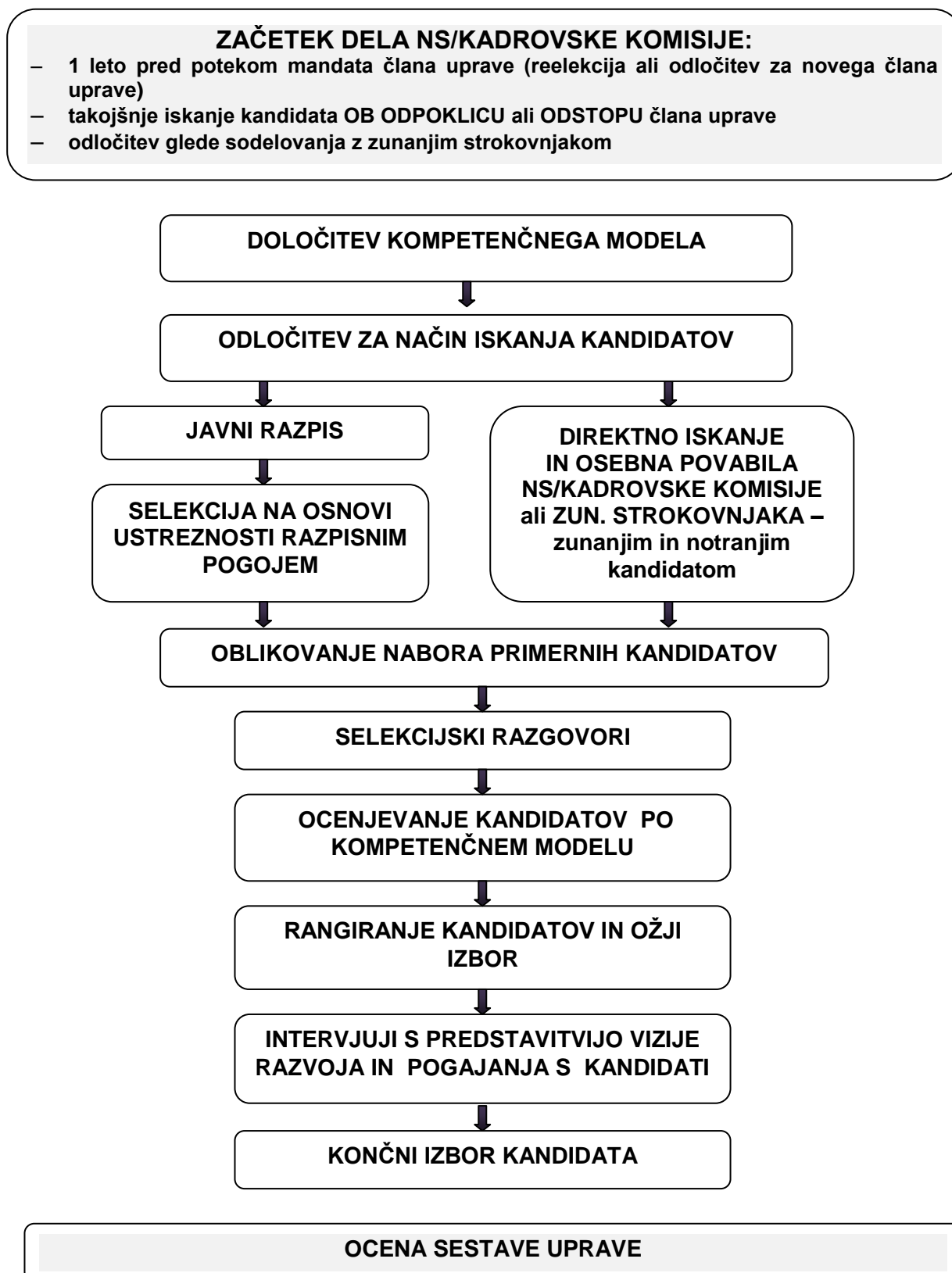
kadrovski komisiji kot nadzornemu svetu strokovno oporo pri procesu v celoti. Pri izboru zunanjega strokovnjaka mora nadzorni svet oz. kadrovska komisija izbrati od družbe, uprave in nadzornega sveta neodvisnega strokovnjaka.

Zunanji strokovnjak lažje oceni trg delovne sile znotraj določene panoge in tudi kako dobro je nadzorni svet opravil nalogo glede oblikovanja kompetenčnega modela in meril za izbor članov uprave. Sodelovanje nadzornega sveta z zunanjim strokovnjakom dopolni kompetence članov kadrovske komisije in/ali nadzornega sveta, saj poznavanju družbe in panoge doda širše poznavanje razmer na trgu dela, objektivnost ocenjevanja in s tem lahko opozori na morebitne pasti selekcijskega postopka (procesno in/ali po kandidatih). Prav tako zunanji strokovnjak po svoji stroki lažje preverja reference, navedene v življenjepisih kandidatov.

4. POSTOPEK ZA IZBOR ČLANA UPRAVE IN RAZLIČNI PRISTOPI K ISKANJU KANDIDATOV

4.1. Opis postopka za izbor člana uprave

Slika št. 1: Diagram poteka postopka iskanja kandidatov in izbora člana uprave



4.2. Določitev kompetenčnega modela kandidata

Strokovno izhodišče za selekcijo kandidatov (pri vseh načinih) mora biti kompetenčni model, ki je lasten družbi in panogi družbe. Na izbor kandidata za predsednika ali člana uprave vpliva panoga družbe, življenjski cikel in posebne okoliščine, v katerih je družba, pa tudi kultura družbe.

Kadrovska komisija in nadzorni svet morata natančno preveriti splošne (255. člen ZGD-1) in posebne zakonske pogoje za opravljanje poslovodne funkcije v družbi, ki so določeni s področno zakonodajo (npr. *Zakon o javnem naročanju*, *Zakon o bančništvu*, *Zakon o zavarovalništvu*, *Zakon o letalstvu* itd.), kar je predpogoj za ustreznost kandidata za nadaljnjo selekcijo. Upoštevati je treba tudi pogoje, določene s statutom ali družbeno pogodbo družbe.

Kompetenčni model mora pred začetkom postopka potrditi nadzorni svet, saj je izbira poslovodstva in s tem tudi določitev meril za izbor poslovodstva v pristojnosti nadzornega sveta. Prav tako mora potrditi način iskanja kandidatov, predlog katerega sicer lahko pripravi kadrovska komisija.

Kompetenčni model na ravni organizacije pojmuje kot skupek značilnosti in vedenj posameznikov, ki omogočajo organizaciji, da uspešno posluje. Na ravni posameznika kompetence vključujejo:

- znanja,
- izkušnje,
- sposobnosti,
- veščine in spretnosti,
- osebnostne lastnosti,
- motivacijske elemente,
- vrednote,
- druge podjetju/panogi specifične kategorije kompetenc.

Merila ocenjevanja kandidatov po kompetenčnem modelu so odvisna od družbe, panoge in drugih posebnih okoliščin, zato se vzpostavljajo za vsak posamezen primer posebej. Poenotenje je s tega stališča strokovno neustrezno.

Tabela št. 1: Seznam kompetenc s ponderji kot primer kompetenčnega modela

Kompetence	Ponder	Naziv kompetence
Skupaj	100 %	
A	10 %	Formalna merila
B	20 %	Strokovne kompetence
C	20 %	Strateške kompetence
D	10 %	Operativno-vodstvene kompetence
E	10 %	Osebnostne kompetence
F	10 %	Organizacijske kompetence
G	20 %	Specifične kompetence – poznavanje industrije, vizija razvoja

Tabela št. 1 prikazuje seznam kompetenc, ki s ponderji predstavljajo primer kompetenčnega modela za kandidata za člana uprave. Ponderji so vključeni v model ocenjevanja kompetenc s formulami, kar v tehničnem smislu rangiranje kandidatov znatno olajša. Seveda pa je tovrstno matematično ocenjevanje kompetenc lahko zgolj pripomoček in selekcija mora biti izvedena skladno s priporočili kadrovske stroke.

Izhodišče za natančnejšo primerjavo kandidatov po kompetenčnem modelu, ki omogoča tudi izvajanje strokovnega selekcijskega razgovora, je predstavljeno v Tabeli št. 2, ki prikazuje primer ovrednotenja kompetenc in podkompetenc. Vsakega kandidata se oceni po izbranih kompetencah, ki jim določimo ponderje pomembnosti v danem položaju glede na družbo, panogo in druge okoliščine.

Tabela št. 2: Pripomoček pri selekciji kandidatov – primer ovrednotenja kompetenc kandidata

	Kompetence – predsednik uprave		OCENA * od 1 do 5
Kompetenca	Opis kompetence	Ponder	
A	Formalna merila (10 %)	100 %	
A1	Formalna izobrazba	50 %	
A2	Neformalno izpopolnjevanje	50 %	
B	Strokovne kompetence (20 %)	100 %	
B1	Najmanj 10 let ustreznih delovnih izkušenj	40 %	
B2	Strokovno področje – reference	60 %	
C	Strateške kompetence (20 %)	100 %	
C1	Usmerjenost k rezultatom, doseganje ciljev – reference	50 %	
C2	Strateška naravnost, sposobnost odločanja, proces sprejemanja odločitev in učinkovitost – reference	50 %	
D	Operativno-vodstvene kompetence (10 %)	100 %	
D1	Vodstveni slog, upravljanje procesov/vodenje ljudi	50 %	
D2	Komunikacijske veščine, timsko delo – kot vodja in/ali član tima, vzpostavitev pozitivnega vzdušja	50 %	
E	Osebnostne kompetence (10 %)	100 %	
E1	Osebnostne kompetence – karizma, empatija, odprtost	50 %	
E2	Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, etične norme	50 %	
F	Organizacijske kompetence (10 %)	100%	
F1	Organizacijske kompetence – organiziranost samega sebe, delovni slog	50 %	
F2	Delegiranje in nadzor nad delegiranimi nalogami	50 %	
G	Specifične kompetence – vizija razvoja in poznavanje industrije (20 %)	100%	
G1	Poslovna širina in vpetost v gospodarske kroge	15 %	
G2	Širše poznavanje industrije in gospodarskih razmer	15 %	
G3	Vizija razvoja, sodelovanja z lastniki, nadzornim svetom, hčerinskimi družbami in zaposlenimi	70 %	
	SKUPNA PONDERIRANA OCENA		
	RANG med vsemi kandidati		

*Ocene so od 1 do 5, pri čemer je 1 najnižja ocena, 5 pa najvišja.

4.3. Različni pristopi k iskanju kandidatov za člane uprave

V dosedANJI praksi so družbe slepo uporabljale zgolj enega izmed načinov iskanja članov uprav, ki naj bi veljal za primerneGA (npr. javni razpis), pri tem pa niso razumele, da ima vsak izmed pristopov svoje prednosti in slabosti. treba je izbrati tak način ali kombinacijo pristopov, ki nadzornemu svetu omogočajo, da pride do izbora najboljših ustreznih kandidatov.

Nadzorni svet ima naslednje mogoče pristope iskanja kandidatov za predsednika oz. člane uprav:

a) Direktno iskanje:

- osebna povabila h kandidaturi na predlog članov nadzornega sveta ali kadrovske komisije – notranjim (nasledstvo⁴) in zunanjim kandidatom;
- »headhunting« – identificiranje ustreznih kandidatov na trgu dela, informiranje o prostem mestu in motiviranje za kandidacijo, ki poteka s pomočjo zunanjih strokovnjakov.

b) Javni razpis – je javna objava prostega mesta člana uprave v ustreznih medijih. Prijavijo se lahko vsi kandidati, ki po lastnem mnenju ustrezajo razpisnim pogojem.

c) Kombinacija javnega razpisa in direktnega iskanja – hkrati potekata oba oz. vsi načini iskanja in izbora.

Kateri izmed načinov ali njihova kombinacija je bolj ustrezna v danem položaju, je odvisno od družbe same, panoge, razmer na trgu in morebitnih posebnih okoliščin. Pri vseh načinih iskanja kandidatov za člane uprave je mogoča pomoč zunanjih (zunaj podjetja) ali notranjih strokovnjakov (znotraj podjetja). Vse kandidate, tudi tiste, ki so neposredno povabljeni, se obravnava enako in udeleženi so v enakih procesih vse do končnega izbora.

Pri vsaki izmed oblik iskanja ustreznih kandidatov je ključna dobra in podrobna priprava opisa delovnega mesta, meril izbora, ciljev in kompetenc. Glavne razlike med direktnim iskanjem in javnim razpisom povzema Tabela št. 3.

Če se nadzorni svet odloči za javni razpis, je priporočljivo, da je ta pripravljen temeljito, saj s tem (v primeru objave v medijih) omogoča učinkovito samoselekcijo mogočih kandidatov in lažjo prvo selekcijo na osnovi prispelih prijav.

Iskanje kandidatov z javnim razpisom daje možnost prijave širokemu krogu zainteresiranih kandidatov. Vprašanje pa je, ali družbi in kandidatom, ki so zaradi izpostavljenosti v procesu

⁴ Več v poglavju *Nasledstvo*.

kandidature obravnavani v javnosti in jim lahko grozi celo diskreditacija, tak način koristi. Proces iskanja in izbora mora biti diskreten, hiter in umaknjen od oči javnosti – ne glede na lastništvo družbe ali ustanove.

Tabela št. 3: Glavne razlike med direktnim iskanjem in javnim razpisom

	DIREKTNO ISKANJE	JAVNI RAZPIS
Motiv za kandidaturo	Motiviranje kandidatov z osebnimi povabili NS/kadrovske komisije ali/in »headhuntingom«	Samoiniciativa kandidatov
Ustreznost kompetenc	Večinoma zagotovljena	Vprašljiva
Diskretnost postopka	Pogojno zagotovljena	Odprta prijava
Končni izbor	Primerjalna metodologija po kompetenčnem modelu	

Če se nadzorni svet ali kadrovska komisija odloči za objavo javnega razpisa v tiskanih medijih, zaradi omejenega prostora in s tem povezanih stroškov priporočamo, naj gre zgolj za najavo objave, s katero zainteresirano javnost napotimo na spletno stran družbe, kjer naj bodo opis delovnega mesta, merila izbora, cilji in kompetence navedeni podrobno.

Večkrat je navedba meril izbora v povabilu ali javnem razpisu omejena s pogoji zasedbe konkretnega delovnega mesta v aktih družbe. Ti do določene mere omejuje kreativnost pri opisu meril in kompetenc, kar v fazi izbora oteži izločanje manj ustreznih kandidatov, saj morajo biti na strukturiran razgovor povabljeni vsi kandidati, ki izpolnjujejo objavljena merila. Priporočamo, da nadzorni sveti poleg osnovnih pogojev, ki jih opredeljujeta zakon in statut družbe, natančneje določi dodatne pogoje, ki ustrezajo zelenemu kompetenčnemu modelu kandidata za člana uprave.

4.3.1. Motivi za kandidaturo

Javni razpis je osredotočen na kandidate, ki so o razpisu informirani. Primerni kandidati, ki imajo tudi ustrezne kompetence, lahko razpis spregledajo, čemur se z direktnim iskanjem izognemo (nadzorni svet in/ali zunanji strokovnjak identificirajo ustrezne kandidate na trgu in jih o razpisu diskretno obvestijo). Po drugi strani pa je lahko motivacija kandidatov, ki jih o prostem mestu obvestimo direktno, nekoliko manjša, saj ni nujno, da so nagovorjeni kandidati v aktivnem procesu iskanja nove zaposlitve. V tem primeru je odločilna vloga

nadzornega sveta oz. zunanjega strokovnjaka, da želenega kandidata na primeren način motivira za sprejem kandidature, saj je mogoče povsem zadovoljen s sedanjo funkcijo in zaposlitvijo.

4.3.2. Ustreznost kompetenc kandidatov

Na javni razpis se lahko prijavijo vsi kandidati, ki po lastnem mnenju presodijo, da ustrezajo razpisnim pogojem. Proces selekcije je z vidika dela kadrovske komisije tako bolj obsežen in zahteven, saj mora presoditi dejansko ustreznost prijavljenih kandidatov.

Z direktnim iskanjem je lahko kompetenčna ustreznost kandidatov večinoma zagotovljena, saj nadzorni svet ali kadrovska komisija oz. zunanji strokovnjak že izhajajo iz vnaprej določenega kompetenčnega modela (vsaj na ravni sposobnosti in izkušenj; osebne, motivacijske in vrednotne kompetence se preverijo med osebnim razgovorom). S strokovno izvedenim strukturiranim selekcijskim razgovorom nadzorni svet ali kadrovska komisija (vsaj en član mora biti za tak proces usposobljen) oz. zunanji strokovnjak opravi selekcijo med povabljenimi kandidati, ki merilom ustrezajo, do ožjega izbora najmanj treh do največ petih kandidatov. Če selekcijske razgovore opravi zunanji strokovnjak, kadrovska komisija v tem primeru prejme nabor kandidatov, ki po kompetenčnem modelu že ustrezajo razpisnim pogojem. Prav tako je ena pomembnih nalog preverjanje referenc kandidata in izpolnjevanja potrebnih meril, kar lahko lažje in strokovneje izvede zunanji strokovnjak.

Dokončno selekcijo nato opravi nadzorni svet, ki kandidate v ožjem izboru izpraša po enaki metodi strukturiranega razgovora, jih povabi k pripravi kratke vizije razvoja družbe in njeni predstavitvi.

4.3.3. Diskretnost postopka in varstvo osebnih podatkov

Eno temeljnih pravil kadrovske stroke je spoštovanje človeške integritete in s tem diskretnosti postopkov. Žal se vse prevečkrat zgodi, da v procesu izbora vodilnih oseb v izpostavljenih družbah ti podatki uidejo. To je nedopustno in lahko vodi celo v diskreditacijo posameznikov. Kadrovske komisije in člani nadzornih svetov se morajo zavedati, da so zavezani k molčečnosti in da je razkrivanje informacij lahko zelo škodljivo za družbo, še bolj pa za kandidate. Nespoštovanje diskretnosti prijavljenih kandidatov vodi v zmanjšanje interesa za prijavo kakovostnih kandidatov na javne razpise. Kandidati pa v tem primeru nosijo posledice, ki pomembno vplivajo na nadaljnji razvoj njihove kariere in v primeru neizbora postanejo nezaželeni na trenutni funkciji, ki jo opravljajo. Po drugi strani pa se diskretnost

glede kandidature zahteva tudi od samih kandidatov, ki postopka ne smejo izrabljati za morebitno samopromocijo.

V kadrovskih postopkih se zbirajo in obdelujejo osebni podatki kandidatov, zato je treba z njimi ravnati v skladu s *Pravilnikom o varstvu osebnih podatkov*, ki ga sprejme družba, in v skladu z *Zakonom o varstvu osebnih podatkov* (ZVOP-1; UPB1 – UL RS št. 94/07). Priporočamo, da se člani komisij pred začetkom obravnave vlog kandidatov pri strokovnih službah družbe seznanijo s pravili ravnanja z osebnimi podatki. Člani kadrovske komisije in nadzornega sveta naj tudi podpišejo posebno izjavo o varovanju osebnih podatkov, v kateri se jih opozori na pravila ravnanja z osebnimi podatki in na posledice kršitev teh pravil. Kršitve pravil o varstvu osebnih podatkov predstavljajo prekršek po ZVOP-1, njihova posledica pa je plačilo glob. S strokovnimi službami se je treba tudi dogovoriti, kako bodo hranjeni osebni podatki kandidatov, ki niso bili izbrani.

4.4. Seleksijski razgovor

Seleksijski razgovor poteka med naborom ustreznih kandidatov in ga opravi kadrovska komisija, saj gre v tej fazi postopka za večje število kandidatov. Seleksijske razgovore vodi za to usposobljen član kadrovske komisije ali eden izmed članov kadrovske komisije s pomočjo zunanjega strokovnjaka, ki pripravi scenarij strukturiranega razgovora in je pri razgovoru tudi prisoten. Če je kadrovska komisija sestavljena iz treh članov, potem je smiselno, da na seleksijskih razgovorih sodelujejo vsi, če gre za večje število članov, pa prisotnost vseh ni nujno potrebna.

Na seleksijskem razgovoru se kandidat osebno predstavi, pri tem pa ga vodja seleksijskega razgovora dodatno sprašuje, tako da si člani kadrovske komisije lahko ustvarijo oceno kandidata po kompetenčnem modelu, ki ga ob razgovoru tudi vsak zase izpolnijo (primer Tabela št. 2). Po zaključenem seleksijskem razgovoru se člani komisije glede končne ocene po posameznih kompetencah ali podkompetencah medsebojno poenotijo. Ta faza se izvede takoj po zaključenih razgovorih ali nekaj dni kasneje, ko se vtisi umirijo.

4.5. Praktični primer ocenjevanja kandidatov po kompetenčnem modelu

Kot primer navajamo proizvodno podjetje v kovinskopredelovalni industriji (250 zaposlenih, podjetje v fazi stagniranja zaradi splošne krize, upada prodaje in stečaja dveh ključnih kupcev) letni prihodki 25 mio. EUR), kjer so bili za mesto predsednika uprave obravnavani trije kandidati.

- **Kandidat A:** 55 let, dipl. strojnik, v podjetju zaposlen že 20 let na delovnem mestu vodje razvoja, vodil ekipo 30 strokovnjakov.
- **Kandidatka B:** 45 let, dipl. ekonomistka, MBA, iz konkurenčnega podjetja, kjer je bila 5 let izvršna direktorica za finance in prokuristka, pred tem je bila krizna menedžerka v sorodnem (toda manjšem) podjetju, ki ga je uspešno prestrukturirala.
- **Kandidat C:** 38 let, mag. elektrotehnik, do zdaj vodja prodaje v mednarodnem podjetju, ki deluje v energetiki, vodil prodajno ekipo 15 oseb, obseg prodaje ekipe 40 mio. EUR letno.

Na razgovorih, ki so že bili izvedeni, so bili ti kandidati izbrani v ožji krog in pred predstavitvijo nadzornemu svetu je bilo opravljeno vrednotenje kompetenc za vsakega izmed njih, pri čemer so upoštevani ponderji tako za kompetence (navedeno v oklepajih) kot za podkompetence znotraj posamezne kategorije (v stolpcu).

Kandidat A – povzetek ocenjevalca – skupna ponderirana ocena 3,53 (3. mesto – rang med vsemi kandidati):

Kandidatove prednosti:

- Poznavanje podjetja, izdelkov in proizvodnega procesa
- Lojalnost
- Kontinuiteta

Kandidatove potencialne šibke točke:

- Sorazmerna ozkost zaradi dolgoletne zaposlitve v istem podjetju, potencialno pomanjkanje širine
- Šibka finančna in poslovna znanja
- Nima prodajnih referenc in znanj.
- Ni še vodil podjetja in bil odgovoren za poslovni izid

Kandidatka B – povzetek ocenjevalca – skupna ponderirana ocena 4,20 (1. mesto – rang med vsemi kandidati):

Kandidatkine prednosti:

- Poznavanje industrije
- Pozitivne reference – krizni menedžment
- Finančna znanja
- Vodstvene sposobnosti (vodenje podjetja), skrb za poslovni izid

Kandidatkine potencialne šibke točke:

- Tako velikega podjetja še ni vodila.
- Nima prodajnih referenc in znanj.

Kandidat C – povzetek ocenjevalca – skupna ponderirana ocena 3,93 (2. mesto – rang med vsemi kandidati):

Kandidatove prednosti:

- Tehnična predizobrazba
- Izkušnja z delom v mednarodnem podjetju in okolju
- Prodajna naravnost
- Poznavanje industrije
- Prepoznavnost na trgu

Kandidatove potencialne šibke točke:

- Ni še vodil podjetja ali bil odgovoren za poslovni izid.
- Ni še vodil toliko ljudi.
- Šibka poslovna znanja

4.6. Rangiranje kandidatov in ožji izbor

Predstavljeno rangiranje lahko služi le kot pripomoček nadzornemu svetu pri selekciji ožjega izbora za člana uprave, ki pa še ne izraža vseh dejavnikov, ki vplivajo na končni izbor kandidata. Kadrovska komisija skupaj z zunanjim strokovnjakom, če je z njim sodelovala, pripravi ožji izbor kandidatov in se na osnovi izvedenih selekcijskih razgovorov in ocen odloči, kdo izmed kandidatov bo povabljen na razgovor s člani celotnega nadzornega sveta.

Priporoča se, da kadrovska komisija na podlagi izvedenega postopka predlaga več kandidatov, ne le enega, med katerimi lahko v nadaljevanju postopka izbira nadzorni svet. Predlaganje le enega ali premajhnega števila kandidatov bi pomenilo prevzemanje vloge pristojnega organa oziroma po nepotrebnem podaljševalo postopek iskanja posloводства. To seveda ne velja, če kadrovska komisija ni uspela pridobiti več kvalificiranih kandidatov.

Nadzorni svet v gradivu za sejo nadzornega sveta prejme poročilo o posameznem kandidatu. Za sejo nadzornega sveta izbrani kandidati pripravijo predstavitev vizije družbe in ustrezno gradivo.

4.7. Predstavitve programa dela in vizije razvoja družbe

Predstavitve programa dela in vizija razvoja družbe je sestavni del selekcijskega razgovora za najožji izbor kandidatov za predsednika ali člana uprave. Pri tem morajo pri obravnavi tega dokumenta veljati nekatera pravila:

- a) Kandidate je treba obravnavati enakopravno – kot izhodišče za pripravo programa dela naj vsi prejmejo enake podatke (npr. letno poročilo, finančne izkaze uspeha, morebitne tržne analize) ali izhodišča (ključne strateške usmeritve, pričakovanja delničarjev).
- b) Interni kandidati, ki imajo seveda dostop do strateških dokumentov družbe, zaradi teh podatkov ne smejo biti v prednosti – pri tem je potrebna pozornost, da dokument ni pretežno prepisan strateški načrt, ampak da je jasno prikazan akcijski načrt, dodana vrednost internega kandidata in konkretne prioritete dejavnosti.
- c) Programi dela in vizije razvoja družbe, ki ga predložijo kandidati, morajo ostati poslovna skrivnost in jih je neetično koristiti v primeru neizbora določenega kandidata.
- d) Že pri povabilu kandidatom naj bo obseg dokumenta omejen z določenim številom znakov (npr. 10.000 brez presledkov), saj morajo biti kandidati sposobni predstaviti svoje ideje jedrnato, strukturirano in brez odvečnih besed, ki naj bi naredile vtis na bralce.

4.8. Pogajanja s kandidati glede pogodbe

Nadzorni svet oblikuje plačni okvir, znotraj katerega bodo mogoča pogajanja s kandidati. Pomembno je, da je kandidat seznanjen s pogoji zaposlitve oziroma pogodbe o delu pred imenovanjem oziroma pred nastopom funkcije. Seznanjen naj bo s predlogom pogodbe oziroma z najpomembnejšimi elementi pogodbenega razmerja, tj. osnovno plačo in načinom nagrajevanja, konkurenčno klavzulo in drugimi omejitvami v času trajanja mandata in po njegovem prenehanju. Vsebina pogodbe je morda ključna za odločitev, ali bo kandidat ponujeno mesto sprejel, zato je treba že med predhodnimi fazami preverjati pričakovanja kandidatov in jim približevati dane možnosti.

Član uprave ob nastopu funkcije praviloma sklene pogodbo o zaposlitvi, mogoča pa je tudi sklenitev pogodbe o delu. Za pogodbo o zaposlitvi s poslovodno osebo veljajo nekatera posebna določila *Zakona o delovnih razmerjih* (Ur.l. RS 42/02, 79/06, 46/07, 103/07; v nadaljevanju: ZDR), ki omogočajo odstopanje od sicer precej strogih določb delovnopravne zakonodaje glede objave prostega delovnega mesta, sklepanje delovnega razmerja za določen čas, plačila, prenehanja delovnega razmerja, idr. (24., 52. in 72. člen ZDR). Pri sklepanju pogodbe o delu pa se upoštevajo določila *Zakona o obligacijskih razmerjih* (Ur.l. RS 97/07 UPB1). Ob tem je treba upoštevati še specialne zakone, kot so *Zakon o prejemkih poslovodnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti* (ZPPOGD) ali področna zakonodaja. Posebne določbe glede prejemkov in odpovedni razlogov vsebuje tudi *Zakon o gospodarskih družbah* ZGD-1 (npr. 41., 42., 262., 270., 271., 294. člen). V obeh primerih je treba upoštevati še morebitna statutarna določila, predvsem pa določila o konkurenčni klavzuli.

5. NASLEDSTVO

Nasledstvo ima strokovne korenine v identificiranju ključnih kadrov, spremljanju in ocenjevanju njihove uspešnosti ter podpori pri vzpostavljanju in nadgradnji kompetenc, ki so ključne za napredovanje. Strokovno gledano ti procesi spadajo pod okrilje »vodenja s cilji« ali programa »talent management«. Obenem spremljanje nasledstva predstavlja del upravljanja kadrovskega tveganja.

Kadrovske procese, ki zagotavljajo spremljanje nasledstva:

- identifikacija ključnih kadrov (kazalniki uspešnosti, ocena nadrejenih/sodelavcev/kadrovske službe, ipd);
- objektivno ocenjevanje kompetenc s pomočjo različnih orodij (kazalniki uspešnosti, ocenjevalni center, metoda 360° povratna informacija, psihološka testiranja ipd);
- planiranje izobraževanj na podlagi ocene manjkajočih kompetenc;
- redno spremljanje strokovne in osebne rasti (orodja enaka kot pri ocenjevanju kompetenc);
- enkrat letno poročanje uprave nadzornemu svetu o stanju top menedžmenta in nasledstvu.

Skladno s temi načeli mora delovati tudi nadzorni svet in obenem nadzirati ustreznost identifikacije ter razvoja ključnih kadrov, ki so planirani za nasledstva. Pri iskanju novih kandidatov za člane uprave v primeru odstopa s funkcije ali razrešitve članov uprave naj nadzorni svet razmisli o možnosti kadrovanja z nasledstvom oz. h kandidaturi povabi tudi kandidate iz družbe.

Takšni kandidati se lahko tudi samoiniciativno prijavijo na javni razpis za kandidata za člana uprave, kadar se nadzorni svet odloči za tak pristop k iskanju in izboru kandidatov.

6. MANDATARSTVO

V praksi člani nadzornega sveta predsedniku uprave v primeru veččlanske uprave pogosto ponudijo oblikovanje predlogov za preostale člane uprave. Tak način izbire članov uprave je primeren in celo priporočljiv, saj je treba upoštevati ne le kompatibilnost oz. komplementarnost znanj in izkušenj, ampak tudi preostalih kategorij kompetenčnega modela ter sposobnost dela v določenem timu. Čeprav je aktivna vloga predsednika uprave pri oblikovanju celotne uprave dobra in priporočljiva praksa, pa ne gre pozabiti, da je imenovanje uprave po 268. členu ZGD-1 v pristojnosti nadzornega sveta. Te pristojnosti torej ni mogoče prenesti na kadrovske komisije ali druge osebe, kot je v tem primeru predsednik

uprave. Mandatarski sistem je zato treba razumeti kot možnost, da predsednik uprave sam predlaga kandidate za člane uprave, imenuje pa jih nadzorni svet, ki s tem tudi prevzame odgovornost za preverjanje kandidatov, izbiro in imenovanje članov uprave. To tudi pomeni, da so kandidati za člane uprave, ki jih predlaga predsednik uprave, izpostavljeni enakemu pristopu preverjanja in ocene kompetenc (seleksijski razgovor in preverjanje referenc), ki ju izvede nadzorni svet ali kadrovska komisija, kot je to praksa predsednika uprave. Prilagojena so le merila in kompetence za posameznega člana uprave glede na posebnosti poslovne funkcije, za katero bo ta član uprave odgovoren. Pri končnem izboru celotne uprave pa se vedno upošteva kompatibilnost in komplementarnost kompetenc kandidatov za posamezna področja delovanja člana uprave.

Če kateri izmed kandidatov po mnenju nadzornega sveta nima ustreznih kompetenc, nadzorni svet predlog predsednika uprave za člana uprave zavrne. V tem primeru se postopek iskanja kandidatov za člana uprave ponovi.

7. OCENA SESTAVE UPRAVE

Namen dobre sestave uprave ni izbrati najboljše posameznike, ampak dober tim, ki bo družbo uspešno in učinkovito vodil. Izbor kandidatov za člane uprave mora poleg komplementarnosti strokovnih kompetenc po področjih, ki so za družbo pomembne, izražati tudi komplementarnost osebnostih značilnosti. Nadzorni svet in kadrovska komisija morata zato vse odločitve glede posameznih kandidatov sprejemati v luči ocene sestave celotne uprave, kadar gre za veččlansko upravo. V primeru izbora kandidata za enočlansko upravo pa je izjemnega pomena, da nadzorni svet upošteva stanje menedžmenta v družbi, ki je neposredno pod ravniho enočlanske uprave.

8. PRILOGA - Povzetek raziskave o upravah v javnih delniških družbah v Sloveniji (A.T. Kearney, 2012)

I. Namen raziskave

A. T. Kearney je opravil raziskavo o upravah javnih delniških družb v Sloveniji z namenom analize njihove sestave in primerjave z vodilnimi evropskimi podjetji.

II. Vsebinska izhodišča

- Raziskava vključuje uprave slovenskih podjetij, ki so v obdobju raziskave kotirala na Ljubljanski borzi (61 podjetij).
- Raziskava je pripravljena na podlagi **javno razpoložljivih informacij** o upravah slovenskih podjetij v avgustu in septembru 2012.
- Raziskava vključuje tudi **primerjavo z 10 največjimi evropskimi podjetji** po lestvici Fortune Global 500, ki uporabljajo dvotirni sistem upravljanja⁵.

III. Velikost uprave

Rezultati raziskave kažejo, da je povprečna velikost uprave v Sloveniji **2,7 člana**. Največji delež družb v raziskavi ima eno- ali dvočlansko upravo – 34 % družb ima enočlansko upravo, 25 % pa jih ima dvočlansko upravo. Po pogostosti sledijo štiričlanske (18 %) in petčlanske uprave (10 %). Največja uprava med družbami v raziskavi je osemčlanska (ena družba).

IV. Starost in spol

- Povprečen član uprave v Sloveniji je star **48 let**. V primerjavi z desetimi največjimi evropskimi podjetji je naš član uprave v povprečju 6 let mlajši.
- Raziskava kaže manjšinsko zastopanost žensk v slovenskih upravah. V Sloveniji imamo kar 59 % podjetij, kjer ni nobene ženske predstavnice uprave, medtem ko je v Evropski uniji takšnih uprav v povprečju le 10 %. Izmed vseh 163 članov slovenskih uprav je **21 % žensk**. Na mestu predsednika uprave ima 10 % podjetij predstavnico ženskega spola. V Sloveniji nimamo nobene predsednice uprave v podjetjih, ki so v državni lasti⁶. Z vidika sektorjev je v upravah največ predstavnic ženskega spola v medijih (40 %) in turizmu (30 %).
- Starostna sestava uprav se med spoloma ne razlikuje. 43 % članov slovenskih uprav je trenutno starih med štirideset in petdeset let, ne glede na spol.

V. Izobrazba, mednarodne izkušnje in napredovanje

⁵ Volkswagen, E.ON, ING Group, Daimler, Allianz, Siemens, BASF, BMW, Metro in Munich Re Group

⁶ Za podjetja v državni lasti se štejejo vsa podjetja, kjer ima država lastniški delež, večji od 50 %.

- V **Sloveniji** ima **44 % članov uprav kot najvišjo doseženo izobrazbo diplomu**, 23 % magisterij in 4 % doktorat⁷. V **izbranih referenčnih evropskih podjetjih so člani uprav v povprečju bolj izobraženi**. Kar 49 % članov uprav v referenčnih podjetjih ima kot najvišjo doseženo izobrazbo doktorat, 19 % magisterij, 11 % pa diplomu⁸.
- **Zgolj 21 % članov uprav slovenskih podjetij ima mednarodne izkušnje**, medtem ko **ima v referenčnih evropskih podjetjih mednarodne izkušnje kar 76 % članov uprav**. Mednarodne izkušnje na razvoj kariere pri članih uprav v Sloveniji nimajo večjega vpliva, saj se tako člani z mednarodnimi izkušnjami kot tisti brez njih podjetju pridružijo pri primerljivi starosti, pred vstopom v upravo so v podjetju primerljivo obdobje in tudi v upravi ostanejo primerljivo število let.
- **Hitrost napredovanja članov uprav** se v Sloveniji med sektorji razlikuje. Obdobje dela v podjetju, preden se pridružijo upravi, je na primer najdaljše v proizvodnem sektorju (10 let) in sektorju turizma (7 let). V teh dveh sektorjih člani uprav tudi najdlje ostanejo člani, 6 let v proizvodnem in 7 let v turističnem sektorju.

VI. Ključne razlike med slovenskimi družbami in 10 največjimi evropskimi podjetji⁹

Raziskava je izpostavila nekatere ključne razlike uprav slovenskih javnih delniških družb v primerjavi z vodilnimi evropskimi podjetji. Člani slovenskih uprav:

- so v povprečju 6 let mlajši,
- imajo manj delovnih izkušenj v podjetju, preden vstopijo v upravo,
- imajo manj mednarodnih izkušenj in
- so v povprečju manj izobraženi.

VII. Pomen raznolikosti

Mednarodne izkušnje, različne akademske usmeritve, izkušnje iz drugih podjetij ter spolna in kulturna raznolikost so za učinkovitost uprav koristne lastnosti, saj povečajo odzivnost na hitre spremembe okolja, dvigujejo inovativnost, spodbujajo generiranje idej in izboljšujejo odnose s skupnostjo.

⁷ Za 29 % članov uprav iz javno dostopnih podatkov nismo uspeli pridobiti informacije o najvišji doseženi izobrazbi.

⁸ Za 21 % članov uprav primerjanih podjetij iz javno dostopnih podatkov nismo uspeli pridobiti informacije o najvišji doseženi stopnji izobrazbe.

⁹ Po lestvici družb Fortune Global 500, ki uporabljajo dvotirni sistem upravljanja.