

Molk ne pomeni nevtralnosti, temveč podporo obstoječemu stanju

Lahko se je strinjati, da je dobro korporativno upravljanje pomembno za konkurenčnost gospodarskih družb. Da je kakovost upravljanja v resnici ključen dejavnik tveganja za prihodnost podjetja, se, ne glede na vrsto lastništva družbe ali sistem njenega upravljanja, jasno pokaže v primeru slabih upravljalških praks, škandalov in afer.

V središču kakovostnega upravljanja je kompetentno in dolgoročno vzdržno vodenje ter učinkovito nadzorovanje družb. Uprave in nadzorniki morajo delovati z dolžno skrbnostjo in v dobro družb ter temu podrediti osebne ali morebitne druge interese. Dobri praksi je mogoče slediti samo z zaznavanjem nepravilnosti in opozarjanjem na dejanske probleme. Trenutno stanje duha se kaže v zaskrbljujočem

Irena Prijović

Izvršna direktorica,
Združenje nadzornikov Slovenije



FOTO: Mateja Jordović Potočnik

nazadovanju kulture korporativnega upravljanja v javni obravnavi, kot da v zadnjem desetletju ne bi naredili pomembnih sistemskih korakov naprej in se oddaljili tudi od slabih praks in zgledov bolj oddaljene preteklosti.

Tudi zato Svetovna banka in OECD z namenom globalno varnega pretoka kapitala od držav zahtevata

zagotovila glede ustrezne zakonodaje in standardov na tem področju ter pravne varnosti. Enako velja za Evropsko unijo in njeno pravo, s katerim se morajo članice uskladiti. Ker pa so največji izzivi v dejanski praksi korporativnega upravljanja, torej njegovi kulturi in v samem delovanju sodnega sistema, je za vlaganje v določeno državo ključna varnost v pravnem prometu in za investiranje v posamezno podjetje poleg finančne ocene tudi presoja kakovosti upravljanja. Vse to, da bi kapital, ki je plašna ptica, v podjetje sploh prišel in nenazadnje v njem tudi ostal.

Kompetence nadzornikov, oportunitetne izgube in trgovanje z vplivom

V Sloveniji, kjer je še vedno velik delež družb v državni lasti tudi med borznimi podjetji, so takšna tveganja kljub dobro urejeni zakonski regulaciji in priporočilom dobre prakse še posebej visoka. Postopki imenovanja nadzornikov so kljub mnogim postavljenim oviram za preprečevanje poseganja vanje, kot so različne nominacijske, akreditacijske ali kadrovske komisije ter s tem povezana preglednost postopkov, še vedno izpostavljeni polju različnih vplivov. Med njimi so najbolj očitni politični vplivi po sistemu tako imenovanih političnih kvot, ki zmagovalnim strankam omogočajo razdelitev vpliva. To pomeni, da nadzorniki ne bodo postali strokovnjaki, temveč politični prijatelji, izvajalci navodil politike ter prekupčevalci z močjo. Seveda je izvirni greh v tem, da si nekdo sploh želi takšnega nadzornika, ki je kot lutka v lutkovnem gledališču, z nevidnimi nitkami na lutkini ročici, ki jih s svojo roko ob glasovanju na nadzornem svetu lahko potegneš gor in mu ob prvi pomembni odločitvi nadzornega sveta, kot sta imenovanje ali odpoklic uprave, morda prodaja družbe, posodiš svoj glas.

Če imamo v nadzornem svetu »lutke« iz lutkovnega gledališča politike, je velika verjetnost, da v upravo družbe ne bo imenovan kandidat, ki je najbolj kompetenten in neodvisen, ampak nekdo, katerega najpomembnejši atribut je ta, da je tudi sam pripet na iste nevidne nitke iz lutkovnega gledališča. Interes družbe bo na tak način imenovana uprava zasledovala skozi lasten interes obstoja na tej funkciji

preko zadovoljevanja posamičnih interesov vodenih preko politike v preobleki deležnika države ali drugih interesnih skupin. Enako seveda velja za podjetja v lasti občin in lokalnih skupnosti, o čemer nekoliko manj govorimo. Izgube v teh podjetjih bodo sprva oportunitetne in manj oprijemljive, vendar že v nekaj letih vidne kot resne posledice za konkurenčnost poslovanja teh družb.

Od lastne izkušnje do Protokola za ravnanje ob političnih in drugih pritiskih

Sama sem bila kot nadzornica nedavno predmet političnega pritiska. Poklical me je generalni sekretar vladajoče politične stranke glede pričakovanj države za imenovanje direktorja v državni družbi, kjer sem predsednica nadzornega sveta. Kljub mojemu odgovoru, kako bomo kot člani nadzornega sveta delovali v dobro družbe z ustrežno skrbnostjo in izbrali najprimernejšega kandidata, je bila z druge strani jasno izrečena zahteva po direktnem informiranju o izbornem procesu mimo upravljalca državnega premoženja. V osebnem razmisleku po tem dogodku sem prišla do spoznanja, da je bila naša zavest glede ravnanj doslej običajno omejena na izbiro med tem, da nič od zahtevanega ne storiš ali da slediš pričakovanjem »poosebljene države«. Sama sem se z namenom zaščite kadrovskega postopka in spremembe uveljavljene kulture v kadrovskih procesih odločila za tretjo možnost – prijavo Slovenskemu državnemu holdingu, da je kot upravljalec seznanjen, da sem kot prva nadzornica predmet pritiska, ki lahko vpliva na mojo neodvisno odločanje, in prijavo Komisiji za preprečevanje korupcije z namenom ukrepanja in oblikovanje stališča. Verjamem namreč, da, kot pravi Harari v svoji knjigi 21 nasvetov za 21. stoletje, molk ne pomeni nevtralnosti, temveč podporo obstoječemu stanju. Tudi zato smo na Združenju nadzornikov Slovenije, ki ga vodim, v sodelovanju s Komisijo za preprečevanje korupcije, na podlagi moje izkušnje pripravili Protokol za ravnanje članov nadzornih svetov ob političnih in drugih pritiskih ter neetičnemu vplivanju na neodvisno odločanje. Protokol naj bi bil predvsem vzpodbuda članom nadzornih svetov, da končajo kulturo molka, in smerokaz, kako ravnati v teh primerih. V resnici enako velja tudi za člane

uprav, ki so prav tako lahko predmet takšnih vplivov in pritiskov za izpolnjevanje zahtev bodisi interesnih skupin, politike ali celo koga od nadzornikov.

Vloga delavcev pri upravljanju, poslovne skrivnosti in nasprotje interesov

Poleg prevladujočega državnega lastništva je značilnost domačega sistema korporativnega upravljanja tudi sodelovanje delavcev pri upravljanju družbe, kjer smo po osamosvojitvi sledili nemškemu zgledu. Zaživel je ob prehodu iz enega v drug družbeno-ekonomski sistem in je zato logično zaznamovano z nekdanjo kulturo samoupravljanja. Še danes je v veljavi Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju iz leta 1993, ki je kljub manjši posodobitvi že davno zastarel. Gre za zakon, ki se ga nobena vlada doslej ni želela lotiti in je sistemsko spregledan, saj zagotavlja političen »status-quo«. Raziskave in zaznani problemi iz prakse pričajo, da je največji izziv sedanjega ustroja v tem, da so delavski predstavniki v nadzornih svetih pojmovani kot delegati stališč sveta delavcev. S tem je povezana problematika varovanja poslovnih skrivnosti družbe. Drugi tak izziv je kopičenje sindikalnih in nadzorniških funkcij v eni osebi, kar postavlja te osebe v konflikt interesov pri odločanju v nadzornem svetu, ki ga v praksi težko obvladujejo. Čeprav so delavski nadzorniki zaradi varovanja druge področne zakonodaje razumljeni kot neodvisni od uprave, pa gre ravno zaradi njihove podrejenosti upravi za posebnosti v dinamiki nadzora s strani zaposlenih, ki je lahko zato v skrajnem primeru zelo pasivna, in obratno, v primeru vplivnih sindikalistov, ki so direktno zastopani v nadzornih svetih, kot močna opozicija delu uprave.

Nevarno nazadovanje kulture korporativnega upravljanja

Če so vsi naštetih izzivi ključni za našo konkurenčnost in privlačnost za investitorje, bi nas moralo skrbeti vsakršno nazadovanje v kulturi in praksi korporativnega upravljanja. Kaže se v nepreglednih postopkih imenovanj in pogostih menjavah

nadzornikov in uprav, posledično tudi v problematiki dvojnosti korporacijsko-pravnega in delovno-pravnega razmerja uprave z družbo, ki nosi tveganja sodnih postopkov z bivšo upravo in jih zato rešujejo z odpravninami nekdanjim članom. Vse to pa rezultira v nezaupanju delničarjev in drugih deležnikov družbe v takšne odločitve in velikem pomanjkanju kontinuitete vodenja. S tem izgubljam tudi zaupanje zaposlenih v družbo, ki so ključni za njen prihodnji razvoj.

Za nazadovanje v kulturi korporativnega upravljanja v javnem diskurzu sta odgovorna vladajoča politika in mediji. Neverjetno je, da ne le novi, ampak tudi stari politiki doživljajo popolno pozabo in se v javnosti z lahkoto izrekajo o upravljalških temah v državnih družbah z utemeljevanjem svojih ravnanj, kot da zakonske ločitve politike od upravljanja državnih družb in razvoja zadnjih desetih let korporativnega upravljanja sploh nikoli ne bi bilo. Nekateri mediji pa se na takšne izjave ne odzivajo kritično ali postajajo celo dirigirane platforme za utrjevanje takšnih razmislekov. Dolžnost stroke je, da na to opozarja, kar je velik izziv, če prevladuje kultura molka in veliko tveganje, če ob razkritjih in prijavah spornih vplivov in ravnanj zmaguje kultura povračilnih ukrepov z izrabljanjem medijev z jasnimi nameni diskreditacije stroke.

To so nevarna dejanja, ki jih nikakor ne smemo podcenjevati, predvsem če imajo nekritično medijsko podporo. Kdaj prej bi si glede na družben napredek na določenem področju mislila, da regresija več ni mogoča. Zdaj pa večkrat pomislim na to, kako se je regresija celotne demokratične družbe začela v futurističnem romanu Deklina zgodba avtorice Margaret Atwood iz leta 1985, ko so ljudje enostavno verjeli, da so enkrat že pridobljene in uveljavljene pravice lahko večne.

Pred nazadovanjem nas lahko reši samo več znanja vseh udeleženih v procesih korporativnega upravljanja, kar velja tudi za politične elite, saj kompetentni in neodvisni nadzorniki niso dovolj. Potrebno je preseganje »aferaštva«, ki naj ga nadomesti strokovna javna razprava z ozaveščanjem o tem, kaj so dejanski problemi. Nujna podlaga za udejanjanje sprememb na tem področju pa je v delovanju pravne države in etičnem ter družbeno odgovornem delovanju medijev.