

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
visokošolskega programa**

**ORGANI VODENJA IN NADZORA V DELAVSKI
HRANILNICI**

Martina Urbanč

Ljubljana, september 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo
visokošolskega programa

ORGANI VODENJA IN NADZORA V DELAVSKI HRANILNICI

Kandidatka: Martina Urbanč
Številka indeksa: 04034266

Mentor: izr. prof. Niko Abrahamsberg

Ljubljana, september 2009

POVZETEK

Upravljanje gospodarskih družb postaja vse bolj aktualna tema, zlasti zaradi uvedbe enotirnega sistema upravljanja leta 2006 z novim Zakonom o gospodarskih družbah. V diplomski nalogi sta predstavljena tako enotirni kot dvotirni sistem upravljanja. Začetek diplomske naloge je namenjen zgodovinskemu razvoju bank in hranilnic ter razvoju sistemov upravljanja ter sistemom upravljanja v Evropi in po svetu. Narejena je primerjalna analiza sistemov upravljanja v Sloveniji po novem Zakonu o gospodarskih družbah ter po novem Zakonu o bančništvu. V osrednjem delu so predstavljeni tako organi vodenja kot organi nadzora ter prednosti in slabosti, ki so se oblikovale v obeh sistemih. Razvili so se tudi sistemi upravljanja, ki ne sodijo niti v en niti v drug sistem upravljanja, ampak so nekje vmes med obema sistemoma. V zadnjem delu diplomske naloge so predstavljeni pogledi avtorja na sistem upravljanja v Delavski hranilnici, ki si jih je avtor ustvaril na podlagi razpoložljive teorije, zakonskih podlag, analiz ter na podlagi izvedenih intervjujev s predsednikom in članom uprave Delavske hranilnice. Skozi diplomsko nalogo se je avtorjeva hipoteza, da je dvotirni sistem upravljanja za Delavsko hranilnico primernejši kot enotirni sistem, potrdila.

Ključne besede: upravljanje, enotirni sistem upravljanja, dvotirni sistem upravljanja, delniška družba, banka, hranilnica, nadzorni svet, uprava, upravni odbor.

SUMMARY

Managing the corporations is increasingly becoming the key-note, particularly because one-tier governance system was put forward in 2006 by the new Law of Corporations. Both, one-tier governance system and two-tier governance system are presented in the diploma.

The first part of the diploma describes the historical development of banks and savings banks, as well as progress of governance system in Europe and elsewhere in the world. Comparative analysis of governance systems in Slovenia has been made under the new Law of Corporations and the new Law of Banking.

The central part of the diploma presents management and supervisory board, but also advantages and disadvantages of both systems. There are also governance systems, which do not belong to either of them but are somewhere in between.

In the final part of the diploma, the author's respect to governance system of Delavska hranilnica is being presented. It is based on the available theory, draft of a law, analyses and interviews with the chairman and the member of Management Board of Delavska hranilnica. The author's hypothesis that two-tier governance is for Delavska hranilnica more appropriate than one-tier governance, has been confirmed through the diploma.

Key words: corporate governance, one-tier governance system, two-tier governance system, joint-stock company, bank, savings bank, supervisory board, management board, board of directors.

KAZALO

POVZETEK	ii
SUMMARY	iii
1 UVOD	1
2 BANČNE INSTITUCIJE	4
2.1 ZGODOVINA/NASTANEK BANČNIH INSTITUCIJ	4
2.2 BANKA SLOVENIJE	5
2.3 DELAVSKA HRANILNICA	6
2.4 USTANOVITEV BANČNIH INSTITUCIJ	6
2.5 PRENEHANJE BANČNIH INSTITUCIJ	8
3 SISTEMI UPRAVLJANJA V EVROPI IN PO SVETU	11
3.1 ENOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA PO SVETU	11
3.2 DVOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA PO SVETU	12
3.3 SISTEMI UPRAVLJANJA V NEKATERIH DRŽAVAH EVROPSKE UNIJE	12
3.3.1 Velika Britanija	12
3.3.2 Švedska	13
3.3.3 Francija	13
3.3.4 Nemčija	14
4 UPRAVLJANJE DELNIŠKE DRUŽBE	15
4.1 ORGANI VODENJA IN NADZORA PO ZGD-1 in ZBan-1	16
4.2 ENOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA PO ZGD-1 in ZBan-1	17
4.3 DVOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA PO ZGD-1 in ZBan-1	19
5 NADZORNI SVET	24
5.1 PREDSEDNIK NADZORNEGA SVETA	24
5.2 NALOGE IN PRISTOJNOSTI PREDSEDNIKA NADZORNEGA SVETA	25
5.3 SEJA NADZORNEGA SVETA	26
5.4 PRISTOJNOSTI ČLANOV NADZORNIH SVETOV	28
5.5 VLOGA IN POLOŽAJ NADZORNIH SVETOV	29
5.6 NADZORNI SVET IN PREDSTAVNIKI DELAVCEV V NJEM	30
5.7 VLOGA NADZORNEGA SVETA IN UPRAVNEGA ODBORA PRI SPREJEMU LETNEGA POROČILA	31
6 UPRAVA	33
6.1 IMENOVANJE IN ODPOKLIC UPRAVE TER LOJALNOST ČLANA UPRAVE	33
6.2 NAGRAJEVANJA ČLANOV UPRAVE	35
7 UPRAVNI ODBOR	37
7.1 UPRAVNI ODBOR IN VODENJE DRUŽBE TER VODENJE NJENIH POSLOV	37
7.2 IZVRŠNI DIREKTOR	38
8 PRIMERJAVA ENOTIRNEGA IN DVOTIRNEGA SISTEMA UPRAVLJANJA	41
9 SKRBNOST IN ODGOVORNOST ČLANOV ORGANOV VODENJA IN NADZORA	46
9.1 ODŠKODNINSKA ODGOVORNOST IN ZAVAROVANJE ODGOVORNOSTI ČLANOV NADZORNEGA SVETA	47

9.2	ZAKON O FINANČNEM POSLOVANJU, POSTOPKIH ZARADI INSOLVENTNOSTI IN PRISILNEM PRENEHANJU (ZFPPIPP) TER ODGOVORNOST ČLANOV ORGANOV VODENJA IN NADZORA	48
9.2.1	Obveznosti družbe ter njenega posloводства in nadzornega sveta pri nastanku insolventnosti	50
9.2.2	Odškodninska odgovornost posloводства in nadzornega sveta družbe do upnikov	50
9.3	SKRBNOST ČLANOV ORGANOV VODENJA IN NADZORA BANKE OZIROMA HRANILNICE	51
10	ČLANI NADZORNIH SVETOV IN UPRAVNIH ODBOROV IN UPRAVLJANJE TVEGANJ	53
11	ORGANI VODENJA IN NADZORA V DELAVSKI HRANILNICI	55
11.1	DELAVSKA HRANILNICA IN NJENI ZAČETKI	55
11.2	SISTEM UPRAVLJANJA V DELAVSKI HRANILNICI	56
12	ZAKLJUČEK	60
	LITERATURA	64
	VIRI	65
	SEZNAM TABEL	69
	SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC	70
	IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA	71

1 UVOD

V strukturi organov v delniški družbi pripada po hierarhiji najvišje mesto skupščini družbe kot organu delničarjev oziroma lastnikov. V praksi pa se je izkazalo, da skupščina ni strokovno najpomembnejši organ, zato ima le najpomembnejše lastniške upravljaljske pravice. Drugi organi so prevzeli vodenje poslov in nadzor nad njimi, kar pomeni, da pride do delitve lastnine in poslovedenja oziroma upravljanja. Do takšnih ugotovitev sta že leta 1932 prišla Bearle in Means v delu *The modern Corporation & Private Property*. (po Jovanovič, 2007, str. 15)

V Republiki Sloveniji (RS) je bil do 4. maja 2006 v veljavi Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD), ki je poznal le dvotirni sistem upravljanja. Ta zakon je bil temeljni sistemski zakon na področju prava družb v RS, ki je od leta 1993 doživel osem novel. Leta 2006 so ZGD popolnoma prenovili in s sprejetjem novega Zakona o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD-1) je leta 2006 v veljavo stopil tudi enotirni sistem upravljanja, ki je v slovenski pravni red prinesel pomembno upravljaljsko novost. Ta sistem ni usmerjen le na evropske delniške družbe, ampak tudi na nacionalne delniške družbe. Gre resnično za novost, kljub temu da je ZGD v posebnih primerih dopuščal upravljanje delniških družb brez nadzornih svetov. Tega nikakor ne moremo enačiti z enotirnim sistemom upravljanja. V primerjavi z dvotirnim sistemom gre za nekoliko bolj fleksibilen sistem upravljanja, kjer je organ vodenja in nadzora upravni odbor. Ta sistem je v Evropi in po svetu veliko bolj uveljavljen kot dvotirni sistem upravljanja. Pri dvotirnim sistemu upravljanja gre za to, da je organ vodenja in nadzora ločen na dva organa, in sicer na upravo in nadzorni svet, enotirni sistem pa je sistem upravljanja, v katerem sta organ vodenja in organ nadzora združena v en organ, in sicer v upravni odbor. Dvotirni sistem upravljanja je bolj kontinentalni sistem, povzet po nemškem pravu, medtem ko gre pri enotirnem sistemu za anglosaksonski sistem, ki je povzet po ameriškem pravu. Bajuk pravi, da »podatki za evropske države kažejo, da je sistem enotirnega upravljanja podjetij v večinski uporabi« ter »na dvotirni sistem prisegajo le države, ki spadajo pod tako imenovani germanski vpliv, pa še v teh državah tečejo razprave o prednostih in slabostih enega in drugega sistema« (Bajuk, str. 1, 2004). V primerjalni korporacijski zakonodaji sta se torej razvila dva sistema, enotirni in dvotirni sistem upravljanja. Različni avtorji navajajo, da je ena pomembnejših razlik med sistemoma v tem, da se lahko med delničarji kot lastniki ter direktorjem oziroma direktorji kot poslovodnim organom oblikuje še vmesni organ, ki prevzema funkcijo delničarjev kot lastnikov pri imenovanju, nadzoru in odpoklicu direktorja kot poslovodnega organa. S spremembo ZGD je prišlo tudi do spremembe Zakona o bančništvu (v nadaljevanju ZBan), tako da je na podlagi novega Zakona o bančništvu (v nadaljevanju ZBan-1) mogoče tudi v bankah oziroma hranilnicah spremeniti sistem upravljanja na enotirni. Tema upravljanja je pri nas aktualna že dobrega pol stoletja, v svetu pa šele dobrih 20 let. Do leta 1990 je bilo pomembno samoupravljanje, nato je upravljanje v kapitalističnem sistemu prineslo, da so se v Sloveniji odločili za nemški dvotirni sistem, sedaj pa se je pojavila zakonska možnost izbire ameriškega enotirnega sistema upravljanja. Ker je komaj tri leta od tega, ko je v slovenski pravni red uveden enotirni sistem upravljanja in imamo tudi v Sloveniji možnost izbire med enotirnim in

dvotirnim sistemom, bom v svoji diplomski nalogi poskušala čim bolj raziskati to področje. Ugotoviti želim, ali se je že začel uvajati enotirni sistem upravljanja pri nas ter kako je s tem na področju bank in hranilnic in ali je mogoče že katera banka oziroma hranilnica prešla na novi sistem upravljanja. Eden izmed ciljev pa je tudi ugotoviti in raziskati vse prednosti in slabosti obeh sistemov. Glavni cilj moje diplomske naloge pa je, da potrdim ali zavrnem hipotezo, ki se glasi:

Dvotirni sistem upravljanja je za Delavsko hranilnico primernejši kot enotirni sistem upravljanja!

Z diplomsko nalogo, ki je sestavljena iz enajstih poglavij, želim zainteresirani javnosti predstaviti sistem upravljanja v Sloveniji, Evropi in drugod po svetu ter se osredotočiti na upravljanje bank in hranilnic, predvsem pa na primernost dvotirnega sistema upravljanja v Delavski hranilnici.

Pred začetkom pisanja diplome oziroma ko sem začela prebirati literaturo, zakone in druge vire na to temo, sem dobila občutek, da je v državah po svetu veliko več enotirnega sistema upravljanja ter da je veliko tudi držav, v katerih imajo kombinacijo obeh sistemov. Menim, da v Sloveniji še ni najbolj uveljavljen enotirni sistem in da so le redke družbe, ki so v teh treh letih spremenile sistem upravljanja.

Pri pisanju diplomske naloge oziroma pred začetkom pisanja sem se soočala tudi s težavami. Največja težava je bila, da obstaja veliko literature na temo enotirnega in dvotirnega sistema upravljanja oziroma organov vodenja in nadzora v njih, vendar je večina te literature nastala pred letom 2006 oziroma pred sprejetjem ZGD-1, tako da sem morala veliko literature izločiti in paziti, da ne uporabim kakšnih podatkov iz starejše literature ali člankov, ki so se z novim Zakonom o gospodarskih družbah in novim Zakonom o bančništvu popolnoma spremenili. Pri pisanju diplomske naloge sem morala izločiti tudi nekatera poglavja, ki sem si jih določila v dispoziciji diplomske naloge, saj sem med pisanjem ugotovila, da bo diplomska naloga preobširna, če ne izločim nekaterih poglavij oziroma podpoglavij. Izločila sem tista poglavja, ki so se mi zdela najmanj pomembna in aktualna.

Prvo poglavje je namenjeno uvodu, v drugem poglavju diplomske naloge se bom osredotočila na bančne institucije, zgodovino in nastanek bančnih institucij na Slovenskem. Banka Slovenije je institucija, ki mora vsaki banki oziroma hranilnici dati dovoljenje za opravljanje bančnih in finančnih poslov, tako da bom na kratko obravnavala in predstavila tudi nastanek in pomen Banke Slovenije. Ker je tema moje diplomske naloge Organi vodenja in nadzora v Delavski hranilnici, bom predstavila in opisala tudi Delavsko hranilnico ter njen nastanek, razvoj in delovanje. Da bomo vedeli, kako je z nastankom oziroma ustanovitvijo ter prenehanjem bančnih institucij oziroma delniških družb, bom tudi temu namenila dve podpoglavji.

V tretjem poglavju se bom seznanila z zgodovino enotirnega in dvotirnega sistema upravljanja. Drugi del drugega poglavja bom posvetila sistemom upravljanja, ki so uveljavljeni v posameznih državah Evropske unije (v nadaljevanju EU). Predstavila bom sisteme upravljanja v Veliki Britaniji, na Švedskem, v Franciji ter v Nemčiji.

Sistem upravljanja v Sloveniji, ki je v veljavi komaj tri leta, bo opredeljen v naslednjem, torej tretjem poglavju. Tu bom najprej primerjala organe vodenja in

nadzora po ZGD-1 in ZBan-1 na splošno, nato pa tudi vsak sistem upravljanja oziroma organ vodenja in nadzora posebej.

Ko bom v četrtem poglavju obdelala sistema upravljanja v Sloveniji po ZGD-1 in ZBan-1, bom nato peto poglavje namenila le nadzornemu svetu. Najprej predsedniku nadzornega sveta, ki je najpomembnejši član nadzornega sveta z največ dela, članom nadzornega sveta in njihovim pristojnostim ter nato še vlogi in položaju nadzornih svetov in predstavniku delavcev v nadzornem svetu. Nadzorni svet oziroma upravni odbor je pristojen za potrditev letnega poročila, zato bom eno podpoglavje tretjega poglavja namenila vlogi in pomenu nadzornega sveta oziroma upravnega odbora pri sprejetju letnega poročila.

Naslednji dve poglavji mislim nameniti upravi ter upravnemu odboru. Uprava je organ, ki vodi posle v dvotirnem sistemu upravljanja. Osredotočila se bom na imenovanje in odpoklic uprave ter nagrajevanju oziroma plačilu uprave. Sedmo poglavje, kot sem že omenila, bo namenjeno upravnemu odboru, ki je organ vodenja in nadzora v enotirnem sistemu upravljanja. Tu bom najprej obravnavala posle, ki jih vodi, in razliko med vodenjem poslov in vodenjem družbe. Izvršnemu direktorju, ki je član upravnega odbora in ga za izvršnega direktorja imenuje prav upravni odbor, bom namenila eno podpoglavje sedmega poglavja. Pri izvršnih direktorjih se želim osredotočiti predvsem na njihove prejemke, transparentnost prejemkov ter kako je s prenehanjem mandata izvršnega direktorja.

Vsak sistem upravljanja ima svoje prednosti in slabosti, ki jih nameravam opredeliti in raziskati v osmem poglavju. Prav tako bom v osmem poglavju naredila primerjalno analizo člana uprave in izvršnega direktorja ter člana nadzornega sveta in neizvršnega direktorja.

Deveto poglavje je namenjeno skrbnosti in odgovornosti članov organov vodenja in nadzora, v desetem poglavju se bom osredotočila na člane nadzornih svetov in upravljanje tveganj. Enajsto poglavje pa bom namenila sistemu upravljanja v Delavski hranilnici, kjer si mislim pomagati tudi z izvedbo intervjuja s predsednikom in članom uprave Delavske hranilnice.

Uporabila bom torej metodo intervjuja, ker se mi zdi, da bom tako lahko lažje in bolj natančno izvedela vsa stališča oseb, s katerimi bom izvedla intervju.

Zadnje poglavje moje diplomske naloge pa je namenjeno zaključku, v katerem bom odgovorila na vsa vprašanja zastavljena v tem uvodnem delu ter predstavila najpomembnejše rešitve problemov, ki so bili prav tako postavljeni v uvodnem delu.

2 BANČNE INSTITUCIJE

Bančne institucije, ki delujejo na slovenskem trgu, so poslovne banke in hranilnice. Banka je »podjetje, ki sprejema denarne naložbe in daje kredite; izvaja pa tudi plačilni promet in opravlja druge funkcije finančne narave« (Bobek, 1992, str. 19). ZBan-1 pa v prvem odstavku 13. člena pravi, da je banka »pravna oseba, ki opravlja bančne storitve na podlagi dovoljenja pristojnega nadzornega organa za opravljanje teh storitev« hranilnica pa je »pravna oseba s sedežem v Republiki Sloveniji, ki opravlja bančne storitve na podlagi dovoljenja Banke Slovenije in za katero veljajo enaka pravila kot za banke, če ni v 11. poglavju tega zakona določeno drugače«. Bančne storitve so v Zakonu o bančništvu opredeljene kot »sprejemanje depozitov od javnosti ter dajanje kreditov za svoj račun« (ZBan-1, 7. člen).

Razlike med banko in hranilnico so majhne. Ena izmed razlik med banko in hranilnico je v višini osnovnega kapitala, in sicer za banko velja, da mora ta znašati najmanj 5.000.000 evrov, pri hranilnici pa je spodnja meja osnovnega kapitala 1.000.000 evrov. Druga razlika je v tem, da hranilnica ne sme upravljati pokojninskih skladov po zakonu, ki ureja pokojninsko in invalidsko zavarovanje, kar spada med dodatne finančne storitve banke. Glede opravljanja poslov v tujih valutah pa za hranilnice velja, da jih lahko opravljajo, če pridobijo ustrezno dovoljenje Banke Slovenije. V Sloveniji imamo 23 bančnih institucij, ki so članice Združenja bank Slovenije.

2.1 ZGODOVINA/NASTANEK BANČNIH INSTITUCIJ

»Slovenija sodi med tiste države, ki se ponašajo z dolgo tradicijo denarnih zavodov« (Lazarevič in Prinčič, 2005, str. 5). Začetki slovenskih denarnih zavodov segajo skoraj dve desetletji nazaj. Prve so se začele razvijati regulativne hranilnice. Te so najprej začele navajati ljudi na varčevanje, potem pa so iz teh privarčevanih sredstev začele ponujati ljudem posojila. Obresti so bile nizke. Zelo pomembna vloga teh hranilnic je bila tudi podpora, ki so jo iz dobička nudile splošno koristnim ustanovam¹. Kot prva takšna hranilnica je bila leta 1820 ustanovljena Kranjska hranilnica. Poleg Kranjske hranilnice sta med velike hranilnice, ki so imele večji vpliv kot le na lokalni ravni, spadali še Ljubljanska mestna hranilnica ter Mariborska mestna hranilnica. Vse druge so delovale bolj na lokalni ravni.

Regulativnim hranilnicam so sledile kreditne zadrage. Le-te so se hitro razvijale in pripomogle k temu, da so bili denarni viri na Slovenskem manj omejeni. Prve kreditne zadrage so se začele razvijati na Štajerskem. Imenovale so se posojilnice. Posojila so bila pri kreditnih zadrugah precej cenejša zaradi samopomoči in vzajemnosti. Ni bilo velike razlike med aktivno in pasivno obrestno mero. Kreditne zadrage so doživele velik razmah, zato lahko govorimo tudi o gibanju.

Hranilnice in posojilnice so dobro zadovoljevale potrebe drobnogospodarskega sektorja, povpraševanje razvijajočega se domačega podjetništva pa je potrebovalo splošno banko. Banke kot delniške družbe so se začele na Slovenskem razvijati razmeroma pozno. Zaradi pomanjkanja osnovnega kapitala ter izkušenih ljudi s tega

¹ Tu mislim predvsem na kulturne, družbene, gospodarske in socialne ustanove.

področja je nekaj poskusov ustanovitve banke padlo v vodo. Ob koncu devetnajstega stoletja lahko govorimo o ustanovitvi prve slovenske banke, ki se je imenovala Ljubljanska kreditna banka. Med prvo in drugo svetovno vojno so bile na območju Slovenije najuspešnejše in največje po tržnem deležu Ljubljanska kreditna banka, Zadružna gospodarska banka in Kreditni zavod za trgovino in industrijo². Med drugo svetovno vojno se je veliko bank zaprlo. Nemci in Italijani so na našem ozemlju odpirali podružnice njihovih bank in tako je druga svetovna vojna pustila veliko zarezo na področju razvoja bank v Sloveniji.

Najugodnejše obdobje slovenskega bančništva, do srede dvajsetega stoletja, so bila dvajseta leta. (po Lazareviću in Prinčiču, 2000, str. 5–15)

2.2 BANKA SLOVENIJE

Banka Slovenije je posebna državna organizacija, ki je bila ustanovljena 25. junija 1991 in je centralna banka RS, ki jo zastopa guverner Banke Slovenije. Le-ta vodi njeno poslovanje in organizira njeno delo. Poleg guvernerja Banke Slovenije je organ Banke Slovenije še Svet Banke Slovenije, ki ga sestavlja šest članov. Med te člane spada guverner, ki je predsednik Sveta Banke, eden namestnik guvernerja, dva viceguvernerja ter dva člana. Delovanje Banke Slovenije je opredeljeno v ustavi, za njene obveznosti pa jamči tudi država.

Svet Banke Slovenije odloča o pristojnostih Banke Slovenije, sprejme poslovnik o svojem delu, odloča o zadevah iz svojega delovnega področja na sejah. Banka Slovenije je pravna oseba javnega prava in je izključno v državni lasti.

Temeljni cilj Banke Slovenije je stabilnost cen. Pooblaščen je za izdajanje bankovcev, ki so neomejeno zakonito plačilno sredstvo v RS, odloča pa tudi o dajanju bankovcev in kovancev v obtok in o njihovem jemanju iz obtoka. Za območje RS organizira oskrbovanje z bankovci in kovanci. Prihodki Banke Slovenije so obresti za posojen denar komercialnim bankam.

Naloge Banke Slovenije v zvezi z izvajanjem denarne politike so določene v 11. členu Zakona o Banki Slovenije:»

- Oblikuje in uresničuje denarno politiko,
- oblikuje in uresničuje denarni nadzor,
- je odgovorna za splošno likvidnost bančnega sistema,
- sodeluje pri transakcijah na deviznih in finančnih trgih,
- sprejema v depozit sredstva bank in hranilnic,
- odpira račune bankam in hranilnicam,
- ureja plačilne sisteme« (ZBan-1, 11. člen).

Obliko in višino obveznih rezerv bank in hranilnic predpiše Banka Slovenije, prav tako pa določi odstotek sredstev, ki jih morajo imeti banke in hranilnice na računu pri Banki Slovenije.

² Poleg njih so obstajale še Celjska posojilnica, Dolenjelendavska hranilnica, Hipotekarna banka jugoslovanskih hranilnic, Merkantilna banka, Obrtna banka, Prekmurska banka, Prometna banka, Slovenska banka, Trgovska banka ter Zadružna banka.

O svojem delu Banka Slovenije poroča izključno Državnemu zboru RS, interval v katerem naj poroča pa je najmanj vsake pol leta.

Sedež Banke Slovenije je v Ljubljani, zgradba, v kateri so prostori Banke Slovenije pa je zgrajena v modernističnem slogu. Njen glavni vhod krasijo štiri atlanti, ki podpirajo balkon v prvem nadstropju. (po Banka Slovenije, 01. 08. 2009)

2.3 DELAVSKA HRANILNICA

Delavska hranilnica je bila ustanovljena leta 1990. Na skupščini družbenikov jo je ustanovilo 27 družbenikov. To število se je do leta 1999 povečalo na 54 in decembra istega leta se je hranilnica preoblikovala v delniško družbo. Število delničarjev se je aprila 2000 povečalo na 94, ko se je hranilnici pripojila Mariborska hranilnica – posojilnica, d. o. o., Maribor. Letos pa je število delničarjev že večje kot 200.

Sedaj ima Delavska hranilnica 16 poslovalnic. Štirinajstim poslovnim enotam v Ljubljani, Mariboru, Novem mestu, Kopru, Velenju, Novi Gorici, Kranju, Trbovljah, Slovenski Bistrici, Ptujju, Celju in Jesenicah sta se lani pridružili še poslovni enoti v Murski Soboti in Slovenj Gradcu.

Med delničarje Delavske hranilnice spadajo sindikati in gospodarske družbe s področja gradbeništva, kmetijstva, trgovine, zavarovalništva in financ. Med največje delničarje spadajo prav trije sindikati: SKEI KONFERENCA PS GORENJE, SINDIKAT DRŽAVNIH ORGANOV SLOVENIJE in SFOS. Prav tako med delničarje sodijo društva in občani. Deset največjih delničarjev ima skupaj 49,83% delež v delniškem in upravljalnem kapitalu, delež članov uprave pa je 0,57%.

Skupino Delavska hranilnica sestavljata Delavska hranilnica, d. d., Ljubljana in njena hčerinska družba³ DH-storitve, d. o. o., ki je v 100% lasti Delavske hranilnice, d. d., Ljubljana. DH-storitve je hčerinska družba Delavske hranilnice, d. d., Ljubljana od aprila 2000, ko se je Delavska hranilnica pripojila Mariborska hranilnica in posojilnica. Osnovna dejavnost DH-storitev je opravljanje računovodskih storitev zunanjim strankam ter trgovanje z vrednostnimi papirji.

2.4 USTANOVITEV BANČNIH INSTITUCIJ

Delniško družbo lahko ustanovi ena ali več fizičnih ali pravnih oseb. Le te morajo sprejeti statut, ki mora biti v obliki notarskega zapisa. Sestavine statuta so določene v prvem odstavku 181. člena ZGD-1. Posamezna vprašanja, ki jih ureja zakon, se lahko s statutom uredijo drugače, a le če je to z zakonom izrecno določeno. Najnižji znesek osnovnega kapitala delniške družbe je 25.000 evrov. Ker mora biti banka oziroma hranilnica ustanovljena v obliki delniške družbe ali evropske delniške družbe,

³ Hčerinska družba neke družbe pomeni družbo, ki je pod dejanskim nadzorom prve družbe.

se za banko uporabljajo določbe ZGD-1, razen v primerih, ko je z ZBan-1 drugače določeno. Tako je tudi v primeru najnižjega zneska osnovnega kapitala, ki mora biti za banko 5.000.000 evrov, osnovni kapital hranilnice pa mora znašati najmanj 1.000.000 evrov.

Pri ustanovitvi delniške družbe imamo dve možnosti, in sicer gre lahko za sočasno (simultano) ustanovitev, katere bistvo je, da imajo ustanovitelji sami dovolj kapitala, da prevzamejo vse delnice ali za postopno (sukcesivno) ustanovitev, pri kateri ustanovitelji nimajo dovolj kapitala, da bi sami prevzeli vse delnice.

Pri sočasni ustanovitvi, ki je sicer pogostejša od postopne ustanovitve, je družba ustanovljena, ko ustanovitelji sprejmejo in podpišejo statut in sami prevzamejo vse delnice. Delnice se lahko vplačajo v denarju⁴ ali s stvarnimi vložki. V primeru, da je ustanovitelj družbe ena oseba, mora ta delnice vplačati pred vpisom družbe v register ali pa zagotoviti ustrezno varščino.

Prvi upravni odbor⁵ ali prvi nadzorni svet⁶ ter revizorja za prvo polno ali delno poslovno leto imenujejo ustanovitelji. Drugi odstavek 192. člena ZGD-1 določa, da so člani nadzornega sveta ali upravnega odbora imenovani le do prve skupščine. V primeru, če gre za enotirni sistem upravljanja, lahko upravni odbor imenuje prve izvršne direktorje, v primeru dvotirnega sistema upravljanja pa člane prve uprave imenuje nadzorni svet.

O poteku ustanovitve morajo ustanovitelji sestaviti pisno poročilo. 193. člen ZGD-1 določa bistvene okoliščine, od katerih je bilo odvisno plačilo za stvarne vložke ali stvarni prevzem.

Potek ustanovitve družbe morajo preveriti člani organov vodenja ali nadzora ter en ali več ustanovitvenih revizorjev.

Manj pogosta oblika ustanovitve družbe je sukcesivna ustanovitev, kjer se delnice vpisujejo na podlagi oglasa z vabilom k javnemu vpisu delnic⁷, ustanovitelji pa sprejmejo statut, objavijo prospekt in prevzamejo del delnic.

Pri banki, kjer se vpisujejo delnice in denarna vplačila zanje, morajo biti vpisnikom na voljo statut, poročila ustanoviteljev in revizorjev ter prospekt. Vse delnice se morajo vpisati. V primeru, da se ne vpišejo najkasneje v roku treh mesecev, lahko ustanovitelji sami v 15 dneh po poteku roka nevpisane in nevplačane delnice sami prevzamejo ali vpišejo. V primeru, da ustanovitelji ne vpišejo ali ne vplačajo nevpisanih delnic, d. d. ni nastala in morajo vplačane zneske vrniti vpisnikom v 15 dneh. V primeru uspešnega vpisa in plačila delnic pa morajo ustanovitelji v 15 dneh delnice razdeliti med vpisnike. Če smo vpisali vse delnice, sledi ustanoviteljna skupščina, ki se mora sklicati najkasneje v dveh mesecih po tem, ko je potekel rok za vpis delnic. Za sklepčnost na ustanovitveni skupščini mora biti zagotovljena večina vseh delnic. Vsaka delnica na ustanovni skupščini daje en glas. Družba je ustanovljena, ko skupščina sprejme vse sklepe, ki so določeni s prvim odstavkom 218. člena ZGD-1:»– ugotavlja, ali so vpisane ali prevzete vse delnice in ali so bile

⁴ Te delnice morajo sestavljati vsaj tretjino osnovnega kapitala.

⁵ V primeru, da gre za enotirni sistem upravljanja.

⁶ V primeru, da gre za dvotirni sistem upravljanja.

⁷ Gre za t. i. prospekt, v katerem poskušajo zainteresirane investitorje prepričati o dobri naložbi z zakupom novih delnic – navede se: glavni cilji d. d., ustanovitveni kapital, kakšni so ustanovitveni vložki, koliko je treba vplačati ob samem vpisu ter kje in koliko časa se bodo delnice vpisovale.

razdeljene delnice ter ali so vplačila, ki morajo biti plačana do ustanovne skupščine, vplačana v skladu s tem zakonom in statutom; – ugotavlja, ali so glede stvarnih vložkov vse zahteve izpolnjene tako, da bo družba s stvarnimi vložki lahko prosto razpolagala, takoj ko bo vpisana v register; – ugotavlja največji dovoljeni znesek ustanovnih stroškov, ki bremenijo družbe; – izvoli tiste organe družbe, za katere je po zakonu ali statutu pristojna skupščina« (ZGD-1, 218. člen).

Celoten postopek ustanovitve d. d. lahko razdelimo na tri faze, ne glede na to za katero obliko ustanovitve gre, in sicer prva faza je predinkorporacijska faza, v kateri gre za dogovor bodočih ustanoviteljev o ustanovitvi d. d.⁸ Druga faza je faza organiziranja in strukturiranja družbe, v kateri ustanovitelji realizirajo predinkorporacijski sporazum⁹. Zadnja faza pa je faza inkorporiranja, kjer gre za pridobitev statusa pravne osebe z vpisom v sodni register¹⁰.

ZGD-1 v 188. členu obravnava poustanovitev oziroma naknadno ustanovitev družbe. Za poustanovitev gre takrat, kadar družba z ustanovitelji ali velikimi delničarji¹¹ sklene pogodbo o poustanovitvi. Tu gre za pogodbo, na podlagi katere družba pridobi stvari ali pravice za ceno, ki dosega najmanj desetino osnovnega kapitala družbe. Pogodba o poustanovitvi, ki mora biti sklenjena v pisni obliki¹², začne veljati, ko skupščina sprejme sklep o soglasju za sklenitev pogodbe in ko se vpiše v register. Vsak delničar ima pravico, da pregleda pogodbo o poustanovitvi. Če delničar tako zahteva, mu mora družba dati brezplačen prepis te pogodbe.

2.5 PRENEHANJE BANČNIH INSTITUCIJ

Razlogi za redno prenehanje so določeni v prvem odstavku 402. člena ZGD-1, ki določa da družba preneha:»

- s pretekom časa, za katerega je bila ustanovljena;
- s sklepom skupščine, ki mora biti sprejet z najmanj tričetrtsko večino zastopanega osnovnega kapitala; statut lahko določi višjo večino in druge zahteve;
- če poslovodstvo ne deluje več kot 12 mesecev;
- če sodišče ugotovi ničnost kapitalske družbe;
- s stečajem;
- na podlagi sodne odločbe;
- z združitvijo v kakšno drugo družbo, ali

⁸ Gre za vlogo iniciatorjev.

⁹ Sprejmejo statut d. d. in zagotovijo vpis celotnega osnovnega kapitala – s tem je družba ustanovljena.

¹⁰ Da se to lahko stori, je potrebno imenovati organe družbe in vplačati predpisan del osnovnega kapitala.

¹¹ Tu gre za delničarje, ki so v osnovnem kapitalu udeleženi z več kot 10 % v prvih dveh letih po vpisu ustanovitve v register.

¹² Razen če zakon za posamezne vrste pogodb določa, da morajo biti sklenjene v obliki notarskega zapisa.

- če se zmanjša osnovni kapital družbe pod minimum iz 171. člena tega zakona, razen v primeru iz 378. člena tega zakona« (ZGD-1, 402. člen).

Razlogi za prenehanje družbe pa so lahko določeni tudi s statutom. Na predlog katerega koli člana organa vodenja ali nadzora ali na predlog delničarjev, ki imajo skupni delež v višini ene dvajsetine osnovnega kapitala, se lahko s tožbo zahteva, da sodišče odloči o prenehanju banke oziroma hranilnice.

ZGD-1 določa v svojem 403. členu, da sklep o prenehanju družbe in začetku likvidacije sprejme skupščina, če družba preneha s potekom časa, za katerega je bila ustanovljena ali če preneha s sklepom skupščine. Sklep o likvidaciji sprejme skupščina v tem primeru najkasneje v 30 dneh po poteku v statutu določenega časa. Na podlagi sklepa o likvidaciji izvede družba postopek za svojo likvidacijo.

Tretji odstavek 403. člena ZGD-1 določa, da v primeru, če družba preneha, ker poslovodstvo ne deluje več kot 12 mesecev ali v primeru, če sodišče ugotovi ničnost kapitalske družbe ali če družba preneha na podlagi sodne odločbe, sodišče sprejme sklep o likvidaciji ter izvede postopek likvidacije.

ZBan-1 v svojem 76. členu določa, da se za likvidacijo banke na podlagi sklepa o likvidaciji uporabljajo določbe ZGD-1 o likvidaciji delniške družbe na podlagi sklepa skupščine.

S 76. členom ZBan-1 je določeno, da lahko sklep banke o prenehanju in začetku likvidacijskega postopka sprejme skupščina. Sklep o likvidaciji lahko v primeru, da ima banka podružnico v drugi državi članici EU, skupščina sprejme, če pridobi mnenje Banke Slovenije, v katerem mora Banka Slovenije oceniti ustreznost jamstev za zavarovanje terjatev upnikov banke. V primeru, da Banka Slovenije ne izda tega mnenja v roku 30 dni, lahko skupščina sprejme sklep o likvidaciji. Likvidacijski upravitelj pa mora sklep o likvidaciji v obliki postopka objaviti v Uradnem listu EU ter dveh časopisih, ki izhajata dnevno na celotnem območju države članice, v kateri ima banka podružnico. Ko je sprejet sklep o likvidaciji, lahko banka opravlja le tiste posle, ki so nujni za izvedbo likvidacije.

Sodišče ali družba, ki sprejme sklep o likvidaciji, mora poslati ta sklep registrskemu organu, le-ta pa vpiše začetek likvidacije v register. Po tem vpisu se opravi postopek likvidacije, družba pa mora v svoji firmi uporabljati »v likvidaciji«.

ZGD-1 določa, da likvidacijo opravi en ali več likvidacijskih upraviteljev, ki so člani poslovodstva, razen v primeru, ko statut, skupščina ali sklep o likvidaciji določi drugače. V takem primeru se lahko za likvidacijskega upravitelja določi tudi pravna oseba. Pri banki pa se lahko za likvidacijskega upravitelja določi le oseba, ki na podlagi dovoljenja Banke Slovenije opravlja funkcijo člana uprave v tej banki, kar je določeno s 77. členom ZBan-1.

ZGD-1 določa tudi, da lahko likvidacijskega upravitelja imenuje sodišče v primeru, če tako zahteva nadzorni svet ali upravni odbor ali pa delničarji, ki predstavljajo eno dvajsetino osnovnega kapitala.

Poročilo o poteku likvidacije in predlog za razdelitev premoženja pripravi likvidacijski upravitelj, ko so poplačani dolgovi ter na podlagi sklepa o razdelitvi premoženja razdeli premoženje med delničarje v sorazmerju z njihovimi deleži v roku 30 dni.

425. člen ZGD-1 določa, da lahko družba preneha tudi po skrajšanem postopku. V primeru, če vsi delničarji predlagajo registrskemu organu izbris družbe iz registra brez likvidacije, lahko družba preneha po skrajšanem postopku. V tem primeru morajo predlogu priložiti sklep o prenehanju po skrajšanem postopku ter notarsko overjeno izjavo vseh delničarjev, da so poplačane vse obveznosti družbe, da so urejena vsa razmerja z delavci in da prevzamejo obveznost plačila morebitnih preostalih obveznosti družbe.

Če ni vložen ugovor proti sklepu o prenehanju ali če ta ugovor registrski organ zavrne, izda registrski organ sklep o izbrisu družbe iz registra. Ta sklep registrski organ objavi. Zoper ta sklep je dovoljena pritožba v roku 15 dni od dneva objave.

V smislu prvega odstavka 78. člena ZBan-1 mora v primeru prenehanja banke oziroma hranilnice uprava le-te naslednji dan po sprejetju sklepa o likvidaciji o tem obvestiti Banko Slovenije. Ta izda odločbo, s katero omeji opravljanje bančnih poslov na posle, ki so potrebni za izvedbo likvidacije ter določi, v kakšnem obsegu se za banko oziroma hranilnico uporabljajo pravila iz ZBan-1 ter iz predpisov, ki so izdani na njegovi podlagi. V primeru, da izda Banka Slovenije to odločbo banki, ki ima podružnico v državi članici, mora le-ta preden izda odločbo obvestiti organ nadzora v tej državi.

Banka lahko v smislu 79. člena ZBan-1 ponovno opravlja bančne storitve v primeru, če skupščina odloči, da banka deluje dalje in da ponovno pridobi dovoljenje za opravljanje bančnih storitev, ki ga izda Banka Slovenije. V tem primeru je potrebno predlogu za vpis sklepa o ponovnem opravljanju bančnih storitev v sodni register priložiti novo dovoljenje za opravljanje bančnih storitev, ki ga izda Banka Slovenije.

3 SISTEMI UPRAVLJANJA V EVROPI IN PO SVETU

Sistemi upravljanja družb v Evropi se med seboj razlikujejo. Ločimo med enotirnim in dvotirnim sistemom. Vsaka evropska država ima sistem, ki ga lahko uvrstimo v enega od teh sistemov, vendar imajo mnoge države vmesne oblike upravljanja ali pa kombinacijo obeh sistemov.

3.1 ENOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA PO SVETU

Velika večina svetovnih držav ima enotirni sistem upravljanja, tako da gre za prevladujoči sistem upravljanja. Vzor take ureditve sta postali ZDA in Velika Britanija. Pri tem sistemu ne gre za to, da ni nadzornikov, kot se včasih razume, ampak sta nadzorni in upravni organ združena v odbor direktorjev¹³. Člani odbora direktorjev so zunanji direktorji¹⁴ in notranji direktorji¹⁵. Zunanji direktorji so člani upravnega odbora, ki nimajo poslovnih funkcij v družbi, pač pa opravljajo nadzorno funkcijo nad t. i. notranjimi direktorji, ki so člani posloводства družbe (menedžmenta). Zunanji direktorji naj bi zagotovili neodvisen nadzor za delničarje, medtem ko naj bi notranji direktorji sodelovali pri soodločanju in zagotovili vse informacije o poslovanju, vodenju in ciljih družbe.

Odbor direktorjev se sestaja nekajkrat na leto, vendar najmanj štirikrat letno. Njegove naloge so predvsem ocenjevanje poslovanja družbe in delovanja posloводства družbe, imenovanje in razreševanje notranjih direktorjev. Odbor direktorjev je tudi predlagatelj novih članov odbora direktorjev. Soglasja k določenim poslom ali odločitvam prav tako daje odbor direktorjev.

Z notranjimi direktorji v upravnem odboru naj bi se zagotovila večja enotnost in sodelovanje pri vodenju družbe. Odbori direktorjev v ZDA imajo prav z zagotavljanjem neodvisnosti in samostojnosti notranjih direktorjev največ problemov. Le-ti ponavadi sedijo v več odborih hkrati in nimajo časa aktivno delati v kakšnem od njih. Pri imenovanju direktorjev v odbore ima največkrat glavno vlogo glavni izvršni direktor¹⁶, kar povzroča kar velik problem, saj so kandidati za direktorje njegovi prijatelji in znanci, ki se na sejah strinjajo z vsem, kar on reče, predlaga. Ta problem se pojavlja v veliko družbah v ZDA, vendar je bilo v zadnjih letih veliko narejenega za odpravo tega problema. Odbori direktorjev so torej na dobri poti, da postanejo dejanski nadzorni organi. Tudi število zunanjih direktorjev se v povprečju povečuje in v večini odborov direktorjev je že več zunanjih direktorjev kot notranjih. Mesto v odboru direktorjev pa se spreminja iz dobro plačane častne funkcije v mesto, kjer imajo direktorji določene odgovornosti in zadolžitve. (po Bajuk et al., 2003, str. 10)

¹³ Ang. Board of Directors oziroma upravni odbor v našem enotirnem sistemu.

¹⁴ Ang. Outside Directors oziroma neizvršni direktorji v našem enotirnem sistemu.

¹⁵ Ang. Inside, Executive Directors oziroma izvršni direktorji v našem enotirnem sistemu upravljanja.

¹⁶ Ang. CEO – Chief Executive Officer

3.2 DVOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA PO SVETU

Dvotirni sistem upravljanja je sistem upravljanja, v katerem uprava vodi družbo, nadzorni svet pa jo pri tem nadzira. V EU imajo tak sistem v Avstriji, na Češkem, Estoniji, Latviji, Madžarski, Nemčiji, Nizozemski, Poljski in na Slovaškem. V ostalih državah EU prevladuje enotirni sistem. Na Finskem, v Franciji, Litvi in Sloveniji pa imamo možnost izbire med enotirnim in dvotirnim sistemom.

Uprava mora po samem zakonu voditi družbo, medtem ko nadzorni svet nima te pravice, zato se le-ta v vodenje družbe ne vmešava veliko. Z zakonom je tudi določeno, da člani nadzornega sveta ne smejo biti hkrati člani uprave. Člani nadzornega sveta so dosti bolj neodvisni kot je to v enotirnem sistemu, saj sta uprava in nadzorni svet osebno ločena, vendar pa so nadzorniki v dvotirnem sistemu o zadevah družbe načeloma dosti slabše obveščeni.

Kako uspešen in učinkovit je nadzor, je odvisno predvsem od sposobnosti ljudi v nadzornem svetu in upravi. Zasledimo lahko mnogo učinkovitih odborov direktorjev, prav tako pa lahko zasledimo mnogo neučinkovitih nadzornih svetov, ki ne nasprotujejo slabim odločitvam uprave. (po Bajuk et al., 2003, str. 12)

3.3 SISTEMI UPRAVLJANJA V NEKATERIH DRŽAVAH EVROPSKE UNIJE

Temelj in okvir vladanja gospodarskih družb tvori pravno okolje, na temelju katerega se nato postavi natančnejša ureditev. Le-ta pa skuša določiti smernice vladanja, ne da bi preveč omejila svobodo gospodarskih subjektov.

Predstavljene so nekatere evropske države, ki imajo različne sisteme upravljanja.

3.3.1 Velika Britanija

Gre za tipično predstavnico države z enotirnim sistemom upravljanja. Z zakonom je izrecno določeno, da so lastniki gospodarskih družb delničarji, družbe pa morajo delovati v interesu delničarjev. Poslovodstvo oz. menedžment je odgovoren delničarjem. Odbor direktorjev v imenu delničarjev vodi družbo, v praksi pa dejansko vodenje prenese na menedžment. V odboru direktorjev navadno sedijo tudi predstavniki menedžmenta. Glavnega izvršnega direktorja (CEO), kakor tudi ostale izvršne menedžerje, imenuje odbor direktorjev. Izvršne menedžerje navadno izbere glavni izvršni direktor, odbor direktorjev pa jih samo potrdi.

Glavne naloge odbora direktorjev v Veliki Britaniji so strateško vodenje družbe, imenovanje in odpoklic vrhovnega menedžerja, zagotavljanje zakonitega in odgovornega poslovanja, zagotavljanje verodostojnih knjigovodskih in revizorskih praks in poročanja ter nominiranje direktorjev za volitve na skupščini. (po Bajuk et al., 2003, str. 15)

3.3.2 Švedska

Tudi na Švedskem je z zakonom določen enotirni sistem upravljanja, vendar se ta bistveno razlikuje od enotirnega sistema v Veliki Britaniji.

Z zakonom o družbah je določeno, da mora odbor direktorjev v delniških družbah z osnovnim kapitalom višjim od 500.000 švedskih kron imenovati izvršnega direktorja. Zato se pojavljajo mnenja in trditve, da gre na Švedskem pravzaprav za dvotirni sistem.

Direktorji imajo običajno enoletni mandat. Z zakonom pa je določeno, da mandat ne sme biti daljši od štirih let.

Dejstvo, da je izvršni direktor posameznik in ne kolektivni organ in da je lahko iz vrst članov odbora direktorjev ali pa ne, švedski sistem loči od dvotirnega.

Tako kot v ostalih enotirnih sistemih je tudi v švedskem enotirnem sistemu poleg nadzorne funkcije tudi poslovodna funkcija v pristojnosti odbora direktorjev. Odbor direktorjev pa redno vodenje poslov prenese na izvršnega direktorja.

Kljub temu, da je sistem upravljanja na Švedskem poseben, edinstven in ima dva ločena organa, je bližje enotirnemu sistemu upravljanja. (po Bajuk et al., 2003, str. 17)

3.3.3 Francija

V Franciji imajo, tako kot v Sloveniji, možnost izbire med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja. Obe obliki upravljanja poznajo od leta 1966, ko so dali družbam tudi možnost dvotirnega upravljanja.

Francoski enotirni sistem je podoben enotirnemu sistemu v Veliki Britaniji. Skupščina voli odbor direktorjev. Odbor direktorjev nominira kandidate za direktorje in nato imenuje enega ali več menedžerjev.

Odločitev o tem, ali bo glavni izvršni direktor (CEO) in predsednik odbora direktorjev ista oseba ali ne, je sedaj v rokah odbora direktorjev. Ne glede na to, ali sta glavni izvršni direktor in predsednik odbora ločena, odbor direktorjev prenese vodenje družbe na menedžment. Ena od zanimivosti je ta, da so lahko člani odborov tudi pravne osebe, ki delujejo prek zastopnikov. Direktorji morajo imeti vsaj eno delnico, lahko pa je s statutom določeno večje število delnic.

Dvotirni sistem upravljanja

Francoski dvotirni sistem je podoben nemškemu sistemu, vendar ima nekaj izjem. Nadzorni svet (conseil du surveillance), ki ga izvoli skupščina, imenuje upravo (directorie) in predsednika uprave (président du directoire). Če je s statutom določeno, lahko nadzorni svet odpokliče člana ali predsednika uprave brez soglasja skupščine. Zaradi tega je francoski nadzorni svet nekoliko šibkejši od nemškega nadzornega sveta, saj če ni s statutom določeno, ne more sam odpoklicati predsednika ali člana uprave. Uprava ima velik spekter pristojnosti in načeloma lahko opravlja vse posle, razen tistih, ki so z zakonom ali statutom določeni, da jih opravlja nadzorni svet ali skupščina.

Francoski nadzorni organ mora skrbeti za interese družbe kot celote. Člani nadzornega organa so za to civilno in kazensko odgovorni. Francoski sistem upravljanja postaja vmesna oblika med angloameriškim in kontinentalnim sistemom upravljanja. (po Bajuk et al., 2003, str. 22)

3.3.4 Nemčija

V nemških družbah je uveljavljeno dvotirno upravljanje družb, kjer je poleg uprave (Vorstand) z zakonom določen tudi nadzorni svet (Aufsichtsrat). Nadzorni svet je obvezen v srednje velikih in velikih delniških družbah ter v družbah, ki kotirajo na borzi ali pa so bile ustanovljene sukcesivno.

Upravo imenuje nadzorni svet za določen čas, prav tako pa lahko upravo ali posameznega člana uprave tudi odpokliče. Uprava je podrejena nadzornemu svetu, ki nadzoruje njeno delo in piše mnenja o odločitvah. Nadzorni svet deluje kot posrednik med upravo, delničarji in zaposlenimi. (po Bajuk et al., 2003, str. 28)

4 UPRAVLJANJE DELNIŠKE DRUŽBE

Različni avtorji definirajo upravljanje na različne načine. Bajuk pravi, da »upravljanje družb ponazarja dobro prakso delovanja organov upravljanja in njegovih članov, ki presega z zakonom predpisane aktivnosti« (Bajuk, 2007, str. 138).

Prav tako pravi, da nam lahko na nivoju posamezne družbe upravljanje družb pove, »kako so v tej družbi urejeni odnosi med delničarji, organom nadzora, poslovodstvom, deležniki družbe in drugimi pomembnimi zunanjimi skupinami ali institucijami« (Bajuk, 2007, str. 138).

Bohinc pa navaja: »Splošna definicija upravljanja korporacij bi bila, da je to zveza med različnimi udeleženci (delničarji, direktorji, delavci, upniki itd.), ki si želijo začrtati smer poslovanja in njegovo izvajanje v korporaciji« (Bohinc, 2001, str. 157).

Pri upravljanju delniške družbe obstajata načeloma dva sistema: enotirni in dvotirni sistem. Za enotirni sistem, ki je uveljavljen predvsem v anglosaksonskem sistemu, je značilno, da je nadzor funkcionalno razmejen v enem organu. V dvotirnem sistemu, ki se je uveljavil predvsem v nemškem pravu, pa je oblikovan organ nadzora (nadzorni svet), ki je ločen od organa vodenja (uprave).

V enotirnem sistemu je organ vodenja in nadzora upravni odbor, v katerem pride do funkcionalne delitve na izvršne in neizvršne direktorje. Neizvršni direktorji tako opravljajo predvsem nadzor individualno ali v posebnih komisijah odbora direktorjev pa tudi odbor direktorjev kot celota.

Poleg upravnega odbora pa v enotirnem, tako kot v dvotirnem sistemu, poznamo skupščino.

V dvotirnem sistemu sta torej poleg skupščine še dva organa, in sicer uprava, ki ima lahko enega ali več članov in vodi ter opravlja posle družbe, ter nadzorni svet, ki opravlja nadzorno funkcijo.

V Sloveniji je bil do leta 2006 v veljavi le dvotirni sistem upravljanja. Leta 2006 pa je s spremembo ZGD prišel v veljavo tudi enotirni sistem upravljanja. Do spremembe sistema upravljanja je prišlo tudi zaradi tega, da se približamo oziroma delujemo v skladu z evropsko zakonodajo. ZGD-1 pri novem enotirnem sistemu omogoča večjo statutarno avtonomijo, kot to velja za dvotirni sistem.

Tudi banka oziroma hranilnica kot delniška družba lahko izbere med enotirnim sistemom z upravnim odborom ali dvotirnim sistemom upravljanja z upravo in nadzornim svetom, saj so s spremembo ZGD spremenili tudi ZBan. Če banka oziroma hranilnica izbere enotirni sistem upravljanja, mora imenovati vsaj dva izvršna direktorja. Največ polovica članov upravnega odbora je lahko imenovanih za izvršnega direktorja banke oz. hranilnice. Poslov banke oziroma hranilnice ne smejo voditi člani upravnega odbora, ki niso izvršni direktorji. Za člane uprave se lahko imenuje osebe, ki izpolnjujejo pogoje, ki so določeni v 63. členu ZBan-1.

4.1 ORGANI VODENJA IN NADZORA PO ZGD-1 in ZBan-1

Kot je že zgoraj navedeno, ZGD-1 v svojih določbah dopušča možnost, da lahko v delniški družbi izbiramo med enotirnim sistemom upravljanja z upravnim odborom in dvotirnim sistemom upravljanja z upravo in nadzornim svetom. Enako kot velja za delniško družbo velja tudi za banke in hranilnice, da lahko izbirajo med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja. Število članov organov vodenja ali nadzora je določeno z ZGD-1 oziroma z ZBan-1 ter s statutom. Medtem ko ZGD-1 v drugem odstavku 254. člena določa, da je število članov organa vodenja ali nadzora tri, razen v primeru, da je z zakonom drugače določeno, je z ZBan-1 določeno, da je najmanjše število članov uprave banke oziroma hranilnice dva člana. V primeru, ko ima organ vodenja ali nadzora več članov, se en član imenuje za predsednika. 255. člen ZGD-1 določa, da so člani organov vodenja ali nadzora imenovani za obdobje določeno v statutu družbe. To obdobje ne sme biti daljše od šestih let. Po poteku mandatne dobe imajo člani organov vodenja ali nadzora možnost ponovnega imenovanja. Vsaka fizična oseba, ki je poslovno sposobna, je lahko član organa vodenja ali nadzora v delniški družbi ali banki oziroma hranilnici, razen oseba, ki je že član drugega organa vodenja ali nadzora te družbe ali oseba, ki »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 dobrine¹⁷, oseba, ki ji je bil izrečen varnostni ukrep prepovedi opravljanja poklica, in sicer dokler traja prepoved in oseba, ki 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« (ZGD-1, 255. člen). Te določbe veljajo prav tako za člane organov vodenja ali nadzora banke oziroma hranilnice. Pri vpisu v sodni register morajo predložiti pisno izjavo, da izpolnjujejo vse pogoje določene z zakonom.

ZGD-1 v svojem 256. členu določa, da lahko člana organa vodenja ali nadzora v nujnih primerih imenuje sodišče, če iz kateregakoli razloga en ali več članov organov vodenja ali nadzora manjka. Funkcija člana organa vodenja ali nadzora, ki ga je imenovalo sodišče preneha, ko je namesto njega imenovan nov član v skladu s statutom.

Najmanj vsake štiri mesece, lahko pa tudi v krajšem obdobju, ki ga določa statut, mora biti organ vodenja ali nadzora sklican. En član ima en glas. Organ je sklepčen, če je prisotna vsaj polovica vseh članov organa vodenja ali nadzora. Četrti odstavek 257. člena ZGD-1 določa, da je za veljavnost sklepa organa vodenja ali nadzora potrebna večina oddanih glasov, razen v primeru, ko zakon določa drugače. Če je enako število glasov, je odločilen glas predsednika organa vodenja ali nadzora. O zadevah, ki se nanašajo na člana organa vodenja ali nadzora, član ne sodeluje. Sklepanja se lahko člani organa vodenja ali nadzora udeležijo tudi tako, da drugemu članu organa vodenja ali nadzora izročijo pisne glasovnice.

¹⁷ Ta oseba ne sme biti član organa vodenja ali nadzora pet let od pravnomočnosti sodbe in dve leti po prestani kazni zapora.

O svojem delu sprejme organ vodenja ali nadzora delniške družbe in banke oziroma hranilnice poslovnik, ki ga sprejme z večino glasov svojih članov. Statut lahko določa posamezna vprašanja o delu organa vodenja ali nadzora.

Osebe, ki niso člani organa vodenja ali nadzora delniške družbe ali banke oziroma hranilnice, se ne smejo udeleževati sej organa vodenja ali nadzora. Izvedenci ali poročevalci so lahko povabljeni k obravnavanju posameznih točk. Član organa vodenja ali nadzora lahko, če ima utemeljen razlog, skliče sejo, ki mora biti v roku dveh tednov po sklicu. Drugi odstavek 260. člena ZGD-1 določa, če predsednik organa vodenja ali nadzora ni sprejel zahteve člana organa vodenja ali nadzora za sklic seje, lahko vsaj dva člana organa vodenja ali nadzora sama skličeta sejo organa vodenja ali nadzora in predlagata dnevni red.

261. člen ZGD-1 določa, da lahko družba članu organa vodenja ali nadzora in prokuristu odobri posojilo le na podlagi sklepa nadzornega sveta ali upravnega odbora. Sklep mora biti sprejet za vsako posojilo ali vrsto posojila in mora določiti način obrestovanja in rok odplačila posojila. Za posojila se štejejo tudi druga pravna dejanja, ki gospodarsko ustrezajo posojilu.

Pravice in obveznosti člana organa vodenja ali nadzora, ki niso določene z ZGD-1 in ZBan-1, se določijo v pogodbi, ki jo član sklene z družbo. To pogodbo mora odobriti nadzorni svet ali upravni odbor delniške družbe oziroma banke in hranilnice.

Podrobnejša pravila o ravnanjih članov organa vodenja ali nadzora banke oziroma hranilnice pri opravljanju te funkcije v skladu s standardi ustrezne profesionalne skrbnosti ter podrobnejšo vsebino dokumentacije, s katero kandidat za člana organa vodenja ali nadzora banke oziroma hranilnice dokazuje izpolnjevanje pogojev iz 63. člena ZBan-1, predpiše Banka Slovenije. To je določeno z 61. členom ZBan-1.

4.2 ENOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA PO ZGD-1 in ZBan-1

V enotirnem sistemu upravljanja vodi delniško družbo, kakor tudi banko oziroma hranilnico, upravni odbor, ki prav tako nadzoruje izvajanje njenih poslov. ZGD-1 in ZBan-1 določata, da se kot pristojnosti upravnega odbora smiselno uporabljajo pristojnosti uprave¹⁸ in pristojnosti nadzornega sveta¹⁹.

Upravni odbor, tako kot uprava v dvotirnem sistemu, zastopa in predstavlja družbo. Člani upravnega odbora zastopajo družbo skupno, če ni s statutom drugače določeno. S statutom družbe je lahko predvideno, da so za zastopanje pooblašteni člani upravnega odbora posamično ali skupaj vsaj dva člana.

V primeru, ko upravni odbor izmed svojih članov določi izvršne direktorje, ti zastopajo in predstavljajo družbo. Lahko pa je s statutom drugače določeno.

Oseba, ki je že član nadzornega sveta ali upravnega odbora v treh družbah, ne more biti član upravnega odbora. Prav tako ne more biti oseba član upravnega odbora, če ne izpolnjuje pogojev, ki jih določa statut.

¹⁸ Kot pristojnosti izvršnih direktorjev.

¹⁹ Kot pristojnosti neizvršnih direktorjev, ki z zakonom niso natančno določeni.

Banka oziroma hranilnica pa mora imeti najmanj dva izvršna direktorja, ki zastopata in predstavljata družbo.

Skupščina voli tiste člane upravnega odbora, ki zastopajo interese delničarjev. Prav tako lahko pred potekom mandatne dobe odpokliče tiste člane upravnega odbora, ki jih je izvolila.

Upravni odbor lahko, tako kot nadzorni svet v dvotirnem sistemu, imenuje eno ali več komisij. Le-te ne morejo opravljati poslov, ki so v pristojnosti upravnega odbora. V komisiji so predsednik, ki ga izvoli upravni odbor izmed svojih članov, in najmanj dva člana.

Upravni odbor mora imeti enega predsednika in enega namestnika predsednika. Če je član upravnega odbora izvršni direktor družbe, ta ne more biti hkrati tudi predsednik upravnega odbora.

Tretji odstavek 289. člena ZGD-1 določa, da mora upravni odbor oblikovati revizijsko komisijo v družbi, s katere vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu ali v kateri delavci v skladu z zakonom uveljavljajo svojo pravico do sodelovanja v organih družbe. Za revizijsko komisijo se smiselno uporabljajo določbe 280. člena ZGD-1, pri čemer so lahko člani revizijske komisije le tisti člani upravnega odbora, ki niso izvršni direktorji.

ZBan-1C v 21. členu določa, da se spremeni 75. člen ZBan-1 in da mora nadzorni svet banke oziroma hranilnice imenovati revizijsko komisijo. Ob smiselni uporabi ZBan-1C velja, da se v primeru enotirnega sistema upravljanja banke oziroma hranilnice upravni odbor pristojen za imenovanje revizijske komisije.

O plačilu članov upravnega odbora je določeno s statutom ali pa to določi skupščina. Za opravljeno delo se jim lahko zagotovi plačilo ali udeležba pri dobičku.

ZGD-1 v 290. členu določa, da ima lahko upravni odbor enega ali več izvršnih direktorjev, ki so imenovani za obdobje, ki je določeno v statutu. To obdobje ne sme biti daljše od šestih let, imajo pa možnost ponovnega imenovanja. Za izvršnega direktorja so lahko imenovani člani upravnega odbora, če pa je imenovana oseba, ki ni član upravnega odbora, mora le-ta izpolnjevati pogoje, ki so določeni v 255. členu ZGD-1. Medtem ko ZGD-1 določa, da ima upravni odbor lahko enega ali več izvršnih direktorjev, ZBan-1 v svojem 60. členu določa, da mora imeti banka oziroma hranilnica z enotirnim sistemom upravljanja najmanj dva izvršna direktorja. Največ polovica članov upravnega odbora je lahko imenovanih za izvršnega direktorja, posle banke oziroma hranilnice pa lahko vodijo le izvršni direktorji.

Na izvršne direktorje lahko upravni odbor prenese vodenje tekočih poslov, vodenje poslovnih knjig, pa tudi sestavo letnega poročila. Skupščino družbe, upravni odbor, statut ter poslovnik o delu izvršnih direktorjev morajo izvršni direktorji upoštevati pri svojem delu.

Če je izvršnih direktorjev več, vodijo posle skupno, razen če je s statutom ali poslovníkom upravnega odbora drugače določeno. V primeru, če je izvršnih direktorjev več, lahko le-ti sprejmejo poslovnik o svojem delu. Lahko pa je s statutom določeno, da tak poslovnik sprejme upravni odbor. Upravni odbor lahko kadar koli odpokliče izvršnega direktorja.

Podpis izvršnih direktorjev vsebuje firmo družbe in njihov podpis s pripombo izvršni direktor.

ZGD-1 v svojem 291. členu določa, da mora upravni odbor v družbi, z vrednostnimi papirji katere se trguje na organiziranem trgu, izmed svojih članov imenovati vsaj enega izvršnega direktorja. Drugi odstavek 291. člena ZGD-1 določa, da je v tem primeru za izvršne direktorje lahko imenovana največ polovica članov upravnega odbora.

4.3 DVOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA PO ZGD-1 in ZBan-1

Pri dvotirnem sistemu upravljanja gre za upravljanje z upravo, ki vodi družbo in nadzornim svetom, ki v družbi opravlja nadzorno funkcijo.

Uprava, ki ima lahko enega ali več članov, vodi posle družbe samostojno in na lastno odgovornost, kar je določeno z 265. členom ZGD-1. ZBan-1 pa določa, da mora imeti uprava banke oziroma hranilnice najmanj dva člana, ki skupaj zastopata in predstavljata banko oziroma hranilnico v pravnem prometu. Tako velja tudi v primeru, če je v drugih delniških družbah več članov uprave, ko le-ti sprejemajo odločitve soglasno. Lahko pa je s statutom drugače določeno. Četrty odstavek 265. člena ZGD-1 določa, da s statutom ne sme biti določeno, da pri različnih mnenjih glas posameznega člana ali posameznih članov prevlada nad večino. ZGD-1 v svojem 266. členu določa, da uprava zastopa in predstavlja družbo in da lahko statut družbe ali nadzorni svet določi, da so za zastopanje pooblašteni člani uprave posamično ali skupaj vsaj dva člana uprave ali član uprave in prokurist. ZBan-1 pa določa, da ne sme biti nihče od članov uprave banke oziroma hranilnice ali prokurist pooblaščen za samostojno zastopanje banke za celoten obseg poslov iz dejavnosti banke oziroma hranilnice. Posle banke morajo člani uprave banke oziroma hranilnice opravljati za polni delovni čas in najmanj en član uprave mora znati slovenski jezik v tolikšnem obsegu, da lahko primerno opravlja dolžnosti člana uprave banke oziroma hranilnice, kar je določeno z 62. členom ZBan-1. Z ZGD-1 so pogoji za člana uprave določeni v 255. členu, tako kot za vse organe vodenja ali nadzora, medtem ko ZBan-1 določa v prvem in drugem odstavku 63. člena posebne pogoje za člana uprave banke oziroma hranilnice. »Za člana uprave banke je lahko imenovana samo oseba: 1. ki je ustrezno strokovno usposobljena ter ima lastnosti in izkušnje, potrebne za vodenje poslov banke, in 2. ki ni bila pravnomočno obsojena zaradi kaznivega dejanja, storjenega z naklepom, ki se preganja po uradni dolžnosti, ali zaradi enega od teh kaznivih dejanj, storjenih iz malomarnosti: povzročitve smrti iz malomarnosti, hude telesne poškodbe, posebno hude telesne poškodbe, ogrožanja varnosti pri delu, prikrivanja, izdaje in neupravičene pridobitve poslovne tajnosti, pranja denarja, izdaje uradne tajnosti, povzročitve splošne nevarnosti ali izdaje državne tajnosti, in kazen še ni bila izbrisana« (ZBan-1, 63. člen). Člane uprave in predsednika uprave, tako po ZGD-1 kot po ZBan-1, imenuje in odpokliče nadzorni svet. Prvi odstavek 64. člena ZBan-1 določa, da mora nadzorni svet odločiti o imenovanju določene osebe za člana uprave banke oziroma hranilnice preden ta oseba vloži zahtevo za izdajo dovoljenja za opravljanje te funkcije. Le oseba, ki pridobi dovoljenje Banke Slovenije, lahko opravlja funkcijo člana uprave posamezne banke oziroma hranilnice. To dovoljenje Banka Slovenije izda, če kandidat izpolnjuje pogoje za člana uprave banke. Sedmi odstavek 65. člena ZBan-1 določa, da dovoljenje za opravljanje funkcije člana uprave banke preneha veljati, če osebi preneha funkcija člana uprave banke, na katero se

dovoljenje nanaša. Banka Slovenije pa lahko tudi odvzame dovoljenje za opravljanje funkcije člana uprave banke, in sicer v primerih, ki so določeni v prvem odstavku 68. člena ZBan-1: »če je bilo dovoljenje pridobljeno z navajanjem neresničnih podatkov; če je uprava, katere član je, kršila obveznosti iz 173. člena ZBan-1; če član uprave hujše krši druge obveznosti člana uprave, določene s predpisi ali pravili iz prvega odstavka 66. člena ZBan-1 ali če je član uprave pravnomočno obsojen zaradi kaznivega dejanja iz 2. točke prvega odstavka 63. člena ZBan-1« (ZBan-1, 68. člen). Banka Slovenije lahko članu uprave izreče opomin ali izreče, da se odvzem dovoljenja za opravljanje funkcije člana uprave ne bo izvršil, če član uprave v preizkusnem obdobju, ki ne sme biti krajše od šestih mesecev in ne daljše od dveh let, ne bo storil nove kršitve.

V smislu drugega odstavka 66. člena ZBan-1 člani uprave banke oziroma hranilnice odgovarjajo banki oziroma hranilnici solidarno za škodo, ki je nastala kot posledica kršitve njihovih dolžnosti, ki so določene v prvem odstavku 66. člena ZBan-1, razen v primeru, če dokažejo, da so pri kršitvi njihovih dolžnosti ravnali s profesionalno skrbnostjo stroke upravljanja banke. 272. člen ZGD-1 določa, da mora uprava vsaj enkrat v četrtletju poročati nadzornemu svetu o zadevah, ki so določene v prvem odstavku tega člena, in sicer »načrtovani poslovni politiki in drugih načelnih vprašanih 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« (ZGD-1, 272. člen). Ko je letno poročilo sestavljeno ga mora uprava nemudoma predložiti nadzornemu svetu, prav tako mora uprava poročati nadzornemu svetu o drugih vprašanih nadzornega sveta, o vprašanih, ki se nanašajo na poslovanje družbe in z njo povezanih družb. Vsa poročila iz 272. člena ZGD-1 morajo ustrezati načelu vestnosti in verodostojnosti. ZBan-1 pa v svojem 67. členu določa, da mora uprava banke oziroma hranilnice nemudoma obvestiti nadzorni svet banke v primerih »če je ogrožena likvidnost ali kapitalaska ustreznost banke; če nastopijo razlogi za prenehanje ali odvzem dovoljenja za opravljanje bančnih storitev oziroma prepoved opravljanja posameznih bančnih poslov ali storitev iz prvega odstavka 41. člena ZBan-1; če se finančni položaj banke spremeni tako, da banka ne dosega minimalnega kapitala; o nastanku vsake velike izpostavljenosti in o ugotovitvah Banke Slovenije, davčne inšpekcije in drugih nadzornih organov v postopkih nadzora nad banko« (ZBan-1, 67. člen). V primeru, da je član uprave imenovan ali pa mu je prenehala funkcija člana uprave, mora le-ta o tem sam obvestiti nadzorni svet.

V smislu prvega odstavka 273. člena ZGD-1 ne more biti član nadzornega sveta član uprave ali upravnega odbora od družbe odvisne družbe, prokurist ali pooblaščenec te družbe, član uprave druge kapitalске družbe, v katere nadzornem svetu je član uprave te družbe. Prav tako ne more biti član nadzornega sveta oseba, ki je član nadzornega sveta ali upravnega odbora že v treh družbah ali oseba, ki ne izpolnjuje pogojev, ki so določeni s statutom. Medtem ko ZGD-1 določa splošne pogoje za člana nadzornega sveta, pa ZBan-1 določa posebne pogoje za člane nadzornega sveta banke.

V 71. členu ZBan-1 je bilo določeno, katere osebe ne morajo opravljati funkcije člana nadzornega sveta banke. Z dnem 13. 03. 2009 je v veljavo stopil Ukaz o razglasitvi Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o bančništvu (ZBan-1C), ki je bil objavljen v Uradnem listu RS, št. 19/2009. Prvi odstavek 71. člena ZBan-1C določa, da funkcije člana nadzornega sveta banke ne more opravljati oseba, ki je v razmerju tesne povezanosti s pravno osebo, v kateri ima banka več kot 5-odstotni delež glasovalnih pravic ali v kapitalu in oseba, ki nima položaja podrejene družbe znotraj skupine iz 14. točke 2. člena Zakona o finančnih konglomeratih (ZFK). Z drugim odstavkom 71. člena ZBan-1C pa je določeno, da »Ne glede na četrto alinejo prvega odstavka 273. člena ZGD-1 lahko oseba, ki opravlja funkcijo člana nadzornega sveta ali drugega organa nadzora samo v bankah in drugih družbah, ki so vključene v skupino iz 14. točke 2. člena ZFK, to funkcijo opravlja: 1. če jo opravlja v okviru redne zaposlitve v članici te skupine in za opravljanje te funkcije razen rednih prejemkov na podlagi zaposlitve ne prejema posebnega plačila: v neomejenem številu nadzornih svetov bank in drugih družb, vključenih v to skupino; 2. v drugih primerih: v skupno sedmih nadzornih svetih bank in drugih družb, vključenih v to skupino« (ZBan-1C, 71. člen). V 72. členu ZBan-1 pa je določeno, katere pogoje mora izpolnjevati oseba, ki hoče opravljati funkcijo člana nadzornega sveta banke. V smislu 72. člena ZBan-1 je lahko oseba, ki ima ustrezno strokovno usposobljenost ter lastnosti in najmanj petletne delovne izkušnje nad vodenjem poslov družbe primerljive velikosti in dejavnosti kot banka, imenovana za člana nadzornega sveta banke.

Prvi odstavek 274. člena ZGD-1 določa, da skupščina voli tiste člane nadzornega sveta, ki zastopajo interese delničarjev, s statutom pa se lahko določi, da največ eno tretjino članov nadzornega sveta, ki zastopajo interese delničarjev, imenujejo imetniki imenskih delnic, za prenos katerih je potrebno dovoljenje družbe. Če uprava ugotovi, da število članov nadzornega sveta ni zadostno za sklepčnost nadzornega sveta, mora dati sodišču predlog za imenovanje člana nadzornega sveta, kar določa prvi odstavek 275. člena ZGD-1. Imenovanje članov nadzornega sveta banke oziroma hranilnice je prav takšno, kot je določeno v ZGD-1 in opisano v tem odstavku.

Člana nadzornega sveta lahko po 275. členu ZGD-1 odpokliče skupščina, ki ga je tudi izvolila, z najmanj tričetrtinsko večino oddanih glasov, lahko pa je s statutom določena višja večina. V smislu drugega odstavka 275. člena ZGD-1 lahko člana nadzornega sveta, ki so ga imenovali delničarji, le-ti tudi odpokličejo. Člana nadzornega sveta lahko na predlog nadzornega sveta ali delničarjev, ki imajo skupaj najmanj 10 % osnovnega kapitala, odpokliče tudi sodišče, kar določa drugi odstavek 276. člena ZGD-1. Tretji odstavek 72. člena ZBan-1 pa določa, da lahko Banka Slovenije zahteva od uprave banke oziroma hranilnice, da skliče skupščino banke oziroma hranilnice in predlaga razrešitev člana nadzornega sveta, če član nadzornega sveta krši dolžnost člana nadzornega sveta, če obstaja ali nastopi ovira za imenovanje člana nadzornega sveta iz 71. člena ZBan-1 ali če član nadzornega sveta ne izpolnjuje pogojev za opravljanje funkcije člana uprave banke, ki so določeni v prvem odstavku 72. člena ZBan-1.

Pristojnosti nadzornega sveta so določene v 281. členu ZGD-1, poleg teh pristojnosti nadzornega sveta pa ima nadzorni svet banke oziroma hranilnice še pristojnosti, ki so določene s 73. členom ZBan-1. Med najpomembnejše pristojnosti, ki jih določa ZGD-

1 spada nadzor nad vodenjem poslov družbe. Poleg tega lahko nadzorni svet pregleduje in preverja knjige in dokumentacijo družbe, njeno blagajno, shranjuje vrednostne papirje in zaloge blaga ter druge stvari. V smislu 281. člena ZGD-1 lahko nadzorni svet od uprave zahteva kakršne koli informacije, potrebne za izvajanje nadzora, ter skliče skupščino, vodenje poslov pa se ne more prenesti na nadzorni svet. Lahko pa se s statutom določi, da se posamezne vrste poslov smejo opravljati le s soglasjem nadzornega sveta. Nadzorni svet ima tudi nekatere pristojnosti v zvezi z letnim poročilom. Le-to mora preveriti ter o ugotovitvah preveritve sestaviti pisno poročilo za skupščino, na koncu tega poročila pa mora napisati, ali potrjuje letno poročilo. Pristojnosti v zvezi z letnim poročilom so določene v 282. členu ZGD-1.

Poleg teh naštetih pristojnosti nadzornega sveta ima nadzorni svet banke oziroma hranilnice še naslednje pristojnosti, ki jih določa 73. člen ZBan-1: »daje soglasje upravi k določitvi poslovne politike banke, daje soglasje upravi k določitvi finančnega načrta banke, daje soglasje upravi k določitvi organizacije sistema notranjih kontrol, daje soglasje upravi k določitvi okvirnega letnega programa dela službe notranje revizije ter odloča o drugih zadevah, ki so določene z ZBan-1« (ZBan-1, 73. člen). V smislu 74. člena ZBan-1 morajo člani nadzornega sveta banke nadzirati primernost postopkov in učinkovitost delovanja službe notranje revizije, prav tako morajo obravnavati ugotovitve Banke Slovenije, davčne inšpekcije in drugih nadzornih organov v postopkih nadzora nad banko, preveriti morajo letno in druga finančna poročila in o tem izdelati pisno poročilo za skupščino, člani nadzornega sveta morajo obrazložiti skupščini svoje mnenje k letnemu poročilu službe notranje revizije ter mnenje k letnemu poročilu uprave.

Predsednik nadzornega sveta zastopa delniško družbo oziroma banko ali hranilnico proti članom uprave. S statutom se določi, ali se za delo članov nadzornih svetov zagotovi plačilo ali udeležba pri dobičku. Višina plačila je odvisna od nalog članov nadzornega sveta in finančnega položaja družbe.

279. člen ZGD-1 določa, da lahko nadzorni svet imenuje eno ali več komisij, na primer revizijsko komisijo, komisijo za imenovanja in komisijo za prejemke, ki pripravljajo predloge sklepov nadzornega sveta, skrbijo za njihovo uresničitev in opravljajo druge strokovne naloge. Komisija, ki jo sestavljajo predsednik in najmanj dva člana, ne more odločati o vprašanih iz pristojnosti nadzornega sveta. Komisija mora o svojem delu poročati nadzornemu svetu, njenih sej pa se lahko udeležijo le člani komisije, razen če je s statutom drugače določeno. 280. člen ZGD-1 obravnava revizijsko komisijo. V primeru oblikovanja revizijske komisije mora biti vsaj en član imenovan izmed neodvisnih strokovnjakov z računovodskega ali finančnega področja, ostali člani revizijske komisije pa morajo biti imenovani izmed članov nadzornega sveta. Drugi odstavek 280. člena ZGD-1 določa naloge revizijske komisije: »nadzorovanje neoporečnosti finančnih informacij, ki jih daje družba; nadzor nad delovanjem sistema obvladovanja tveganj, notranje revizije in sistema notranjih kontrol; ocenjevanje sestave letnega poročila, vključno z oblikovanjem predloga za nadzorni svet; sodelovanje pri določitvi pomembnejših področij revidiranja; sodelovanje pri izbiri neodvisnega zunanjega revizorja ter pripravi pogodbe med revizorjem in družbo; spremljanje neodvisnosti, nepristranskosti in učinkovitosti

zunanjih revizorjev; nadziranje narave in obsega nerevizijskih storitev in druge naloge, določene s statutom ali sklepom upravnega odbora« (ZGD-1, 280. člen). ZBan-1 je v svojem 75. členu določal, da mora nadzorni svet banke oziroma hranilnice imenovati revizijsko komisijo, če ima banka oziroma hranilnica položaj nadrejene v bančni skupini ali če banka oziroma hranilnica opravlja bančne ali druge storitve prek podružnice zunaj območja Republike Slovenije. Vendar je bil 13. 3. 2009 v Uradnem listu RS, št. 19/2009 objavljen UKAZ o razglasitvi Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o bančništvu (ZBan-1C), ki 75. člen spreminja in spremenjeni člen se glasi »Nadzorni svet banke mora imenovati revizijsko komisijo.« Banke oziroma hranilnice morajo tako imenovati revizijsko komisijo, ne glede na določbe iz 75. člena ZBan-1.

5 NADZORNI SVET

Nadzorni svet je vedno kolegijski organ. Najmanjše število članov nadzornega sveta je tri, člane imenuje skupščina družbe. Drugi odstavek 274. člena ZGD-1 določa, da lahko imetniki posameznih vinkuliranih imenskih delnic sami v nadzorni svet imenujejo svoje člane, kar pa velja le za eno tretjino članov nadzornega sveta. Na predlog uprave lahko tudi sodišče imenuje začasne člane nadzornega sveta, a to se lahko zgodi le v izjemnih primerih. Delavci imajo, v skladu z Zakonom o sodelovanju delavcev pri določanju (ZSDU), pravico do imenovanja najmanj tretjine in največ polovice svojih predstavnikov v nadzorni svet.

5.1 PREDSEDNIK NADZORNEGA SVETA

Predsednik nadzornega sveta sklicuje, pripravlja in vodi seje nadzornega sveta, zato je najpomembnejši člen nadzornega sveta. Predsednik nadzornega sveta mora imeti vsaj enega namestnika. V register mora uprava prijaviti tako predsednika kot namestnika predsednika.

Nadzorni svet praviloma sam izvoli predsednika nadzornega sveta na prvi seji, izvoljeni predsednik pa prevzame svojo funkcijo, ko je sklep o izvolitvi sprejet na seji nadzornega sveta. Nadzorni svet načeloma izvoli predsednika z navadno večino, lahko je pa s statutom določena drugačna večina.

Za stalno zvezo z upravo skrbi prav predsednik nadzornega sveta in je pomemben vir informacij o dogajanju v družbi, poleg tistih informacij, ki jih nadzornemu svetu mora pošiljati uprava.

Mnoga opravila se vežejo prav na predsednika nadzornega sveta in jih ne more veljavno opraviti nihče drug. Zato je vloga predsednika nadzornega sveta velika in nadzorni svet je opravično nesposoben brez predsednika. Prav tako ima predsednik nadzornega sveta pomembno vlogo pri sestavi zapisnika seje nadzornega sveta. Vloga predsednika nadzornega sveta pa se še poveča, če vemo, da pri neodločenem glasovanju nadzornega sveta šteje drugi glas predsednika nadzornega sveta.

Seveda pa se lahko pri izvolitvi predsednika nadzornega sveta srečamo s številnimi težavami in pastmi. Ena izmed težav se pojavi v delniških družbah, kjer so trije člani nadzornega sveta, torej en član je predsednik, en član je namestnik predsednika in en član je navaden član nadzornega sveta. Vprašanje, kako izvoliti predsednika in namestnika predsednika v nadzornem svetu, se pojavi, če upoštevamo 5. odstavek 257. člena ZGD-1, ki določa, da član nadzornega sveta sodeluje pri odločanju o zadevah, ki se nanašajo nanj.

Težavo rešimo s tem, da lahko o izvolitvi predsednika in namestnika predsednika nadzornega sveta veljavno glasuje tudi član, ki je kandidat za to funkcijo.

Pri odpoklicu predsednika oziroma njegovega namestnika pa lahko nastane še večji problem, saj v primeru utemeljenega odpoklica, ki je lahko pozneje podlaga za odškodninsko odgovornost, prizadeti član ne more glasovati. Prizadeti član, če je

prisoten, se všteva v kvorum²⁰, ne sodeluje pa pri odločanju. Prizadeti član lahko povzroči nesklepčnost, tako da zapusti sejo.

Da bi se izognili tem zapletom z imenovanjem in odpoklicem predsednika in namestnika predsednika nadzornega sveta, moramo te zadeve smiselno urediti s statutom. V statutu se mora določiti postopek in potrebna večina za imenovanje in odpoklic predsednika in njegovega namestnika. Statut ne sme oteževati tistih odločitev, ki jih posamezni organ mora sprejeti po zakonu.

Da je izvolitev predsednika nadzornega sveta vezana na soglasje skupščine ali kakšnega drugega organa, ne more biti določeno s statutom, prav tako določba o soglasju vseh članov nadzornega sveta ne bi bila dopustna.

Pomembno je, da je s statutom določeno, kako se izvoli predsednik nadzornega sveta v primeru, da se člani nadzornega sveta o tem ne morejo dogovoriti s kvalificirano večino. Statut lahko določi ponovno glasovanje z navadno večino. Lahko pa se določi tudi relativna večina, pri kateri je izvoljen tisti, ki mu je uspelo zbrati največ glasov.

Lahko se zgodi, da na volitvah predsednika nadzornega sveta noben član ne dobi potrebne večine glasov, če so statutarne določbe pomanjkljive. To pa prinese negativne posledice za delo nadzornega sveta. Ena od možnosti, da se izognemo tem negativnim posledicam je, da sodišče imenuje predsednika nadzornega sveta, tako da ta lahko skliče sejo, na kateri bi poskušali ponovno izvoliti predsednika. Druga možnost pa je, da se s statutom določi, da dokler ni izvoljen predsednik nadzornega sveta, njegove funkcije opravlja najstarejši član nadzornega sveta.

Če ni s statutom, poslovníkom ali s sklepom o izvolitvi predsednika nadzornega sveta določen njegov mandat, se šteje, da se mu mandat predsednika nadzornega sveta izteče, ko se mu izteče mandat člana nadzornega sveta. Predčasno pa ga lahko nadzorni svet odpokliče ali pa sam odstopi. (po Bratina, 2007, str. 91-120)

5.2 NALOGE IN PRISTOJNOSTI PREDSEDNIKA NADZORNEGA SVETA

Dr. Borut Bratina pravi, da je naloge in pristojnosti predsednika nadzornega sveta mogoče razmejiti na tri področja: » – naloge znotraj nadzornega sveta v zvezi s pripravo, sklicem in vodenjem sej nadzornega sveta in usklajevanjem dela med člani nadzornega sveta in komisijami nadzornega sveta; – naloge v razmerjih z drugimi organi družbe (to je z upravo in skupščino); – določene naloge v razmerju družbe s tretjimi osebami, predvsem s sodnim registrom (v Sloveniji 283. člen ZGD-1 izrecno določa, da predsednik nadzornega sveta zastopa družbo pred članom uprave)« (Bratina, 2007, str. 108).

Predsednik nadzornega sveta mora posvečati večjo pozornost opravljanju navedenih nalog kot ostali člani nadzornega sveta.

V razmerju do uprave predsednik nadzornega sveta zastopa družbo. Prav tako mora predsednik nadzornega sveta seznaniti upravo s sklepi nadzornega sveta, ki se nanašajo na upravo, in mora poskrbeti za izvrševanje teh sklepov.

²⁰ Prisotnost na seji.

S statutom je lahko določeno, da predsednik nadzornega sveta predseduje skupščini. Takšna določba samo še poveča njegovo pomembnost.

5.3 SEJA NADZORNEGA SVETA

Z zakonom je določeno, da se mora nadzorni svet sestati najmanj enkrat v četrletju. Nadzorni sveti se v praksi sestanejo tudi večkrat, če je to potrebno. Seja nadzornega sveta se skliče na predlog predsednika nadzornega sveta ali pa če se tako odloči posamezni član nadzornega sveta ali uprava. Člani nadzornega sveta lahko sami skličejo sejo, če predsednik nadzornega sveta ne upošteva njihovega predloga za sklic seje. Sklicatelj seje je v praksi ponavadi uprava, ki ima pooblastilo predsednika nadzornega sveta za sklic seje. ZGD-1 v prvem odstavku 260. člena določa, da mora biti seja nadzornega sveta v dveh tednih po sklicu, če so to zahtevali člani nadzornega sveta ali uprava. Drugih natančnejših določb o načinu in rokih sklica seje nadzornega sveta ZGD-1 ne določa, ampak so te natančnejše določbe ponavadi določene v poslovnikih o delu nadzornega sveta. Pomembno je, da je seja nadzornega sveta sklicana toliko časa prej, da se lahko člani nadzornega sveta pripravijo na sejo ter da člani nadzornega sveta dobijo hkrati z vabilom tudi gradivo za sejo, da se lahko pripravijo na posamezne točke dnevnega reda. Vabilo mora vsebovati točen čas in kraj seje ter natančen dnevni red. K vsaki točki dnevnega reda se praviloma oblikuje sklep, ki naj bi ga sprejeli na seji. Sklicatelj seje, ki je lahko član organa vodenja ali nadzora, članom nadzornega sveta nato pošlje vabilo v točno določenem roku pred sejo. V primeru, da je seja nepravilno sklicana, lahko vsak član nadzornega sveta ugovarja sklicu takšne seje ali sklepom, ki so bili sprejeti na takšni seji. Osebe, ki so upravičene do sklica seje po 260. členu ZGD-1, lahko predlagajo spremembo ali dopolnitev dnevnega reda in v takšnem primeru mora predsednik nadzornega sveta njihov predlog upoštevati. Le v primeru, če bi bil kršen določen rok za sklic, predsedniku nadzornega sveta ni treba upoštevati predloga za spremembo ali dopolnitev dnevnega reda. (po Bratina, 2007, str. 109)

Na sejah nadzornega sveta lahko sodelujejo le člani nadzornega sveta in osebe, ki jih predsednik nadzornega sveta povabi na sejo, saj 259. člen ZGD-1 določa, da lahko predsednik nadzornega sveta povabi na sejo posamezne izvedence ali poročevalce k posameznim točkam dnevnega reda. O udeležbi članov uprave na seji nadzornega sveta odloča nadzorni svet, a praviloma so le-ti udeleženi na seji. Druge osebe se ne smejo udeležiti seje nadzornega sveta, saj so seje nadzornega sveta zaprte za javnost. Določiti je treba osebo, ki bo vodila zapisnik. To načeloma stori predsednik nadzornega sveta. Le-ta najprej ugotovi prisotnost ter ustreznost in pravočasnost vabil, nato pa člane nadzornega sveta pozove, da glede predlaganega dnevnega reda, vabil na sejo nadzornega sveta ter gradiv za posamezne točke, povedo svoje mnenje. Vrstni red obravnavanja točk dnevnega reda lahko predsednik nadzornega sveta spremeni, vendar lahko člani nadzornega sveta vse procesne odločitve

predsednika spremenijo z večino oddanih glasov. Običajno v prvi točki nadzornega sveta pregledajo in sprejmejo zapisnik iz prejšnje seje²¹.

Posamezno točko dnevnega reda praviloma začne predsednik nadzornega sveta tako, da pove svoje mnenje, poglede o tem ter nato da besedo posameznim članom nadzornega sveta. Predsednik nadzornega sveta mora skrbeti, da je razprava usmerjena k cilju in konstruktivna, na koncu pove zaključke razprave ter se odloči o koncu obravnavane točke.

Na sejah nadzornega sveta se praviloma glasuje ustno oziroma z dvigom rok. Glasovanje je torej javno, zato lahko člani nadzornega sveta zahtevajo, da so ob glasovanju v prostoru, kjer se glasuje, prisotni le člani nadzornega sveta. Tajno glasovanje je nedopustno. Predsednik nadzornega sveta lahko takoj razglasi rezultate glasovanja, saj so le-ti takoj znani, ob tem pa še enkrat jasno definira tekst sprejetega sklepa, da se takšen vnese v zapisnik. (po Bratina, 2007, str. 110)

ZGD-1 v tretjem odstavku 257. člena določa, da je nadzorni svet sklepčen, če je pri sklepanju navzoča vsaj polovica članov, razen če je s statutom določeno drugače. V sklepčnost se morajo upoštevati tudi tisti, ki izročijo pisne glasovnice. To je določeno s petim odstavkom 257. člena. Drugačna ureditev pa velja za korespondenčni način sprejemanja sklepov. Za korespondenčno sprejemanje sklepov morajo dati soglasje vsi člani nadzornega sveta. Lahko pa je s statutom ali poslovnikom določeno drugače. Ker morajo dati soglasje vsi člani nadzornega sveta, mora biti določen rok, v katerem lahko člani nadzornega sveta izrazijo svoje stališče glede takšnega načina odločanja.

Da bo sklep nadzornega sveta veljavno sprejet, je potrebna večina oddanih glasov, kar je določeno s četrtem odstavkom 257. člena ZGD-1. »Pri pojmu oddani glasovi se upošteva enako pravilo kot pri glasovanju na skupščini, kar pomeni, da se kot oddan glas štejejo le glasovi za ali proti neki odločitvi« (Bratina, 2007, str. 111). S statutom se lahko tudi določi, da se pri glasovanju o neki odločitvi vzdržani glasovi štejejo kot proti neki odločitvi, kar pomeni, da statut zahteva višjo večino kot je večina oddanih glasov. Če je bil rezultat glasovanja neodločen, lahko statut določi, da se pri ponovnem glasovanju glas predsednika nadzornega sveta šteje kot dva glasova.

Glede neveljavnosti sklepov nadzornega sveta z ZGD-1 ni nič določeno, zato se pojavi vprašanje glede načina uveljavitve izpodbijanja sklepov, glede rokov in načina izpodbijanja sklepov. Ker je nadzorni svet predvsem notranji (interni) organ družbe, njegove odločitve in sklepi največkrat ne učinkujejo navzven, torej zoper tretje osebe. Obstajajo pa primeri, ko nadzorni svet oziroma njegovi sklepi učinkujejo navzven, to je predvsem v razmerju do članov uprave družbe, ko z njimi sklepa pogodbe o opravljanju funkcije člana uprave. Sklep nadzornega sveta je lahko neveljaven, če gre za nepravilno izvolitev nadzornega sveta ali če je nadzorni svet nepravilno sestavljen, če kakšen od članov nadzornega sveta ne izpolnjuje pogojev za člana nadzornega sveta, ki so določeni z zakonom, ali v primeru, če je potekel mandat članu nadzornega sveta. Za neveljavnost sklepov gre tudi v drugih primerih

²¹ Ta točka ima poseben pomen le, če je bila predhodna seja korespondenčna.

kršitev, ki se nanašajo na sestavo in izvolitev nadzornega sveta. Neveljavni so tudi sklepi, ki jih nadzorni svet sprejme, pa le-ti niso v njegovi pristojnosti.

Če gre za kršitve kogentnih zakonskih določb, lahko govorimo o ničnosti sklepa nadzornega sveta. Sodišče bi moralo ničnost ugotavljati že po uradni dolžnosti. Ničnost pa lahko uveljavlja tudi vsaka oseba, ki ima za to določen pravni interes.

5.4 PRISTOJNOSTI ČLANOV NADZORNIH SVETOV

Poleg ZGD-1 in ZBan-1 določajo pristojnosti nadzornega sveta tudi Zakon o finančnem poslovanju podjetij (ZFPPod), Zakon o prevzemih (Zpre-1) in drugi zakoni. Pristojnosti se lahko natančneje določijo še v splošnih aktih družbe. Temeljne pristojnosti nadzornega sveta so določene v 281. in 282. členu ZGD-1.

Večina zakonskih določb se nanaša na nadzorni svet kot organ delniške družbe in ne na posameznega člana nadzornega sveta, zato moramo pri določitvi pristojnosti člana nadzornega sveta jasno ločiti med nadzornim svetom kot organom delniške družbe in posameznim članom nadzornega sveta. Vsak član nadzornega sveta ima enake pravice in obveznosti ne glede na to, kdo ga je izvolil.

Pri glasovanju na seji nadzornega sveta imajo vsi člani nadzornega sveta enako pravico, le v primeru neodločenega glasovanja ima predsednik nadzornega sveta odločilen glas. Lahko pa je s statutom drugače določeno. Potrebna je večina oddanih glasov, da je lahko sklep veljaven. ZGD-1 v 257. členu določa, da je nadzorni svet sklepčen, če je pri sklepanju navzoča vsaj polovica članov nadzornega sveta, lahko pa se s statutom drugače določi. Prav tako se s statutom lahko določi, da morata na seji nadzornega sveta biti prisotna vsaj dva člana, ostali člani pa oddajo glasove pisno, tako da je vse skupaj pri sklepanju sodelovala polovica članov. Lahko se pa s statutom določijo še strožji pogoji. Če bi bilo s statutom določeno, da lahko nadzorni svet veljavno odloča le, če je na seji prisoten posamezen član, bi bilo to v nasprotju z načelom enakopravnosti. Lahko pa je s statutom določeno, da morajo biti na seji nadzornega sveta prisotni vsi člani, da so sklepi veljavni. Ta določba daje vsakemu članu pravico do veta, vendar bi bilo to zelo nepraktično.

Ker je število članov nadzornega sveta ponavadi majhno, glasovanje na seji nadzornega sveta v praksi poteka z dviganjem rok, ni potrebno pripravljati pisnih glasovnic. Takšno glasovanje z dvigovanjem rok je primerno tudi zaradi tega, ker ima vsak član en glas, za razliko od glasovanja na skupščini, na kateri imajo delničarji različno število glasov. Prav tako je takšno glasovanje primerno zaradi osebne odgovornosti članov nadzornega sveta, kajti če bi bilo glasovanje pisno in tajno, ne bi mogli ugotavljati individualno odškodninsko odgovornost. Za glasovanje velja, da naj bo javno, vendar v zapisnik ni potrebno navajati, kako je glasoval posamezen član. Lahko pa član nadzornega sveta tako zahteva in se vpiše v zapisnik.

Nadzorni svet večino svojega dela opravi na seji nadzornega sveta, ki jo skliče predsednik nadzornega sveta, lahko pa tudi dva člana nadzornega sveta ali uprava, kot je to določeno z 260. členom ZGD-1. Na sejo mora biti vsak član nadzornega sveta povabljen posamezno, vabilo je praviloma pisno, kar pa ni nujno. Iz vabila mora biti razvidno, kdo vabi na sejo, kdaj in kje je seja ter kako pomembna je

prisotnost vsakega posameznega člana na seji nadzornega sveta. Za pošiljanje gradiv in vabil za sklic seje lahko nadzorni svet uporablja informacijsko tehnologijo, ki jo prav tako lahko uporablja pri izvedbi seje, če so člani nadzornega sveta krajeveno zelo oddaljeni. Praviloma pa se morajo člani nadzornega sveta vsaj enkrat na leto osebno sestati. Vsak član nadzornega sveta lahko nasprotuje korespondenčni seji. Na sejah nadzornega sveta lahko vsi člani aktivno sodelujejo, kar dr. Borut Bratina pojasnjuje »da lahko postavljajo vprašanja, pojasnijo svoje mnenje, predlagajo sprejem določenih sklepov, ugovarjajo stališčem drugih članov, zahtevajo pojasnila in informacije, skratka aktivno sooblikujejo sklepe, odločitve in stališča nadzornega sveta« (Bratina, 2007, str. 103). Vsi člani imajo pri tem enake pravice, le predsednik nadzornega sveta ali njegov namestnik ima poseben položaj, saj le-ta procesno vodi sejo nadzornega sveta.

Vsak član nadzornega sveta lahko tudi ugovarja vsebini zapisnika seje nadzornega sveta. Razprava posameznega člana ali njegovo mnenje se lahko vpiše v zapisnik seje nadzornega sveta le ob njegovem zahtevanju.

V smislu 396. člena ZGD-1 lahko vsak član nadzornega sveta pod določenimi pogoji izpodbija sklep skupščine. Uveljavlja lahko tudi ničnost sklepa skupščine.

Tako kot velja za pravice posameznega člana nadzornega sveta, velja tudi za dolžnosti posameznega člana nadzornega sveta, da veljajo za vse člane enake dolžnosti in le-te izhajajo iz pristojnosti nadzornega sveta. Posledice kršitev dolžnosti so določene z zakonom. 263. člen ZGD-1 določa, da so člani nadzornega sveta dolžni skrbno in odgovorno ravnati pri izpolnjevanju svojih obveznosti. Skrbnosti in odgovornosti članov organov vodenja in nadzora bom namenila osmo poglavje diplome.

Dolžnost člana nadzornega sveta je tudi varovanje poslovne skrivnosti družbe. Tu velja, da ne varujejo le formalno določene poslovne skrivnosti, pač pa morajo presoditi, s katerimi podatki, ki jih dobijo, morajo ravnati kot s poslovno skrivnostjo. Če član nadzornega sveta razkrije poslovno skrivnost, je krivdno odgovoren in sankcija je lahko odpoklic ali odškodninska odgovornost. (po Kodeksu o upravljanju javnih delniških družb, 2004, str. 7)

5.5 VLOGA IN POLOŽAJ NADZORNIH SVETOV

Zaradi različnih finančnih in drugih škandalov pri nas in po svetu se tudi pri nas mnogo govori o pomenu etike in odgovornosti menedžerjev in nadzornikov. Tako pri nas kot tudi nekatere druge države so svoja pravila in predpise o odgovornosti, pristojnosti in dolžnostih nadzornikov in menedžerjev dopolnila s strožjimi. Slovenija kot članica EU mora sproti svojo zakonodajo in druge predpise usklajevati z direktivami in priporočili ter drugimi akti EU. Marca 2004 smo v Sloveniji sprejeli Kodeks o upravljanju javnih delniških družb, ki uvaja strožja, a neobvezna določila o obveznostih menedžerjev in nadzornikov.

Funkcija članov nadzornih svetov je vsebinsko opredeljena v ZGD-1, podrobneje pa je razčlenjena v statutu in splošnih aktih družbe, urejena pa je tudi s Kodeksom upravljanja javnih delniških družb ter Kriteriji za članstvo, delo in plačilo nadzornih

svetov. Namen Kodeksa o upravljanju javnih delniških družb, ki velja le za delniške družbe, ki kotirajo na borzi, je natančnejša določitev standardov upravljanja in vodenja javnih gospodarskih družb pri nas. Kriteriji za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov, veljajo za vse delniške družbe oziroma za člane in predsednike nadzornih svetov tistih gospodarskih družb, ki so ustanovljeni v skladu z ZGD-1, razen tistih, ki so zavezani k spoštovanju zakonodaje in pravil, ki je vsebinsko drugačna (npr. ZBan-1).

Kriteriji za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov vsebujejo tudi določbe, ki naj bi jih člani nadzornih svetov spoštovali, poleg tistih, ki so določeni z 255. in 273. členom ZGD-1. Med te kriterije spada npr. osebna integriteta, najmanj višja in praviloma visoka strokovna izobrazba, najmanj pet let ustreznih izkušenj s področja vodenja, organiziranja, raziskovanja ali upravljanja podjetij, neobstoje ekonomske, osebne ali kakšne druge tesnejše povezanosti z družbo ali njeno upravo, časovna razpoložljivost, sposobnost učinkovitega komuniciranja, pripravljenost za nenehno izobraževanje in profesionalni razvoj in drugi. Nekateri od teh kriterijev so lahko tudi preostri za delavske predstavnike v nadzornih svetih, zato je priporočljivo, da svet delavcev določi svoje kriterije, ki naj jih izpolnjujejo njihovi kandidati za člana v nadzornem svetu.

5.6 NADZORNI SVET IN PREDSTAVNIKI DELAVCEV V NJEM

Vsi člani nadzornega sveta so enakopravni, torej imajo enake pravice, obveznosti in pristojnosti, ne glede na to, ali so predstavniki delavcev ali pa jih je izvolila skupščina. Enakopravni so tudi pri odgovornosti za škodo družbi, pri plačilu za delo ter pri udeležbi v dobičku. Tudi glasovalna pravica je načeloma enaka za vse člane nadzornega sveta. Glede na to, da je predstavnik delavcev v nadzornem svetu lahko tudi član sveta delavcev, delničar družbe, zaposlen v družbi, član sindikata ali ima še kakšno drugo funkcijo v družbi, se pojavi vprašanje, ali je to sploh primerno, kajti v določenih primerih lahko pride do kolizije interesov. »Če predstavnik delavcev v nadzornem svetu zaradi kolizije interesov ne more samostojno in neodvisno odločati v nadzornem svetu pri posamezni odločitvi, potem lahko o tej koliziji interesov obvesti nadzorni svet oziroma predsednika nadzornega sveta in se v konkretni zadevi vzdrži glasovanja« (Bratina, 2007, str. 113). V primeru, da se kolizija interesov nanaša na delo v nadzornem svetu nasploh in ne le na posamično odločitev v nadzornem svetu, ima predstavnik delavcev v nadzornem svetu možnosti, da odstopi s funkcije člana nadzornega sveta. Uprava mora obveščati svet delavcev o vprašanjih, ki so določena z 89. členom ZSDU, obenem pa mora uprava poročati tudi nadzornemu svetu v smislu 272. člena ZGD-1. Poročila svetu delavcev se s poročili nadzornemu svetu v večini prekrivajo in jih uprava pošilja tako svetu delavcev kot nadzornemu svetu. V praksi se zato pogosto dogaja, da svet delavcev s predstavnikom delavcev v nadzornem svetu pred sejo nadzornega sveta obravnava ta poročila. Predstavnik delavcev v nadzornem svetu mora v tem primeru varovati poslovne skrivnosti, ki jih je dolžan varovati tudi v razmerju s svetom delavcev. Po eni strani mora predstavnik delavcev v nadzornem svetu zastopati interese vseh delavcev v skladu z 80. členom ZSDU, po drugi strani pa mora v skladu z 263.

členom ZGD-1 vestno in pošteno opravljati svoje obveznosti v dobro družbe, tako da nam daje občutek, da gre za nezdržljivi stvari, vendar nam takšna sestava nadzornega sveta omogoča še učinkovitejši nadzor nad delom uprave.

Za predstavnika delavcev v nadzornem svetu ni določenih nobenih posebnih pogojev, velja le, da mora izpolnjevati splošne pogoje, ki jih določa ZGD-1 v drugem odstavku 255. člena ter prvem odstavku 273. člena. Če so kakšni pogoji za člane nadzornega sveta določeni s statutom, le-ti ne veljajo za predstavnike delavcev v nadzornem svetu, pač pa za člane nadzornega sveta, ki jih izvoli skupščina. V interesu delavcev je zagotovo to, da izvolijo primerne predstavnika, ki se bo lahko spopadel z zahtevnimi korporacijskimi obveznostmi v nadzornem svetu. Ni potrebno, da je predstavnik delavcev zaposlen v družbi. Število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu se določi s statutom, upoštevati pa se morajo določbe ZSDU, ki določajo da mora biti tretjinska udeležba v družbah do 1000 zaposlenih oziroma polovična udeležba predstavnikov delavcev v nadzornem svetu. Predstavnika delavcev v nadzornem svetu lahko odpokliče svet delavcev pred potekom mandatne dobe. Prav tako lahko le-ta odstopi s funkcije pred potekom mandatne dobe. Tudi v primeru neveljavne izvolitve, prenehanja družbe ali odpoklica preko sodišča predčasno preneha mandat predstavnika delavcev v nadzornem svetu. (po Bratina, 2007, str. 112–115)

5.7 VLOGA NADZORNEGA SVETA IN UPRAVNEGA ODBORA PRI SPREJEMU LETNEGA POROČILA

Uprava mora nadzornemu svetu oziroma izvršni direktor mora upravnemu odboru posredovati poročila na podlagi ZGD-1 ali na zahtevo nadzornega sveta oziroma upravnega odbora. Nadzorni svet oziroma upravni odbor lahko na podlagi določb v ZGD-1 zahteva poročila o vseh vprašanih po svoji presoji brez kakršnih koli omejitev. V skladu s predpisi in upošteva računovodske standarde, načela in splošne računovodske predpostavke morajo družbe voditi poslovne knjige ter izdelati letna poročila.

Poslovodstvo družbe, ki je zadolženo za pravočasno in pravilno izdelavo izkazov in poslovnih poročil, je dolžno le-te predložiti drugim organom družbe v s statutom določenih rokih. Ob pomoči ustreznih strokovnih služb v družbi je uprava oziroma izvršni direktor zadolžen za pripravo letnega poročila. Predlog letnega poročila pa mora uprava oziroma izvršni direktor v skladu z določbami ZGD-1 predložiti nadzornemu svetu oziroma upravnemu odboru, ki ta predlog letnega poročila obravnava in o pregledu sestavi pisno poročilo. Pisno poročilo sestavi v skladu z 282. členom ZGD-1 in ga nato predloži skupščini. Vsak posamezni član nadzornega sveta oziroma izvršni direktor mora osebno sodelovati pri delu nadzornega sveta oziroma upravnega odbora, pregledati mora predlog letnega poročila, oblikovati si mora mnenje o le-tem, da bo lahko sodeloval v razpravi in pri oblikovanju poročila. Za sprejem letnega poročila velja, da je sprejeto, ko ga potrdi upravni odbor oziroma nadzorni svet. 292. člen ZGD-1 določa, da v primeru, če nadzorni svet ali upravni odbor ni potrdil letnega poročila ali če organi vodenja ali nadzora prepustijo sprejem letnega poročila skupščini, sprejme le-to skupščina. Posebnost pa velja pri enotirnem

sistemu upravljanja, ko se lahko s statutom določi, da dokončno sprejme letno poročilo skupščina. Vsebino poročila, ki ga mora sestaviti nadzorni svet oziroma upravni odbor, določa ZGD-1, in sicer poročilo mora vsebovati način in obseg preverjanja vodenja družbe med poslovnim letom, v primeru, da je letnemu poročilu priloženo še revizijsko poročilo mora v svojem poročilu opredeliti še stališče do revizijskega poročila. Nadzorni svet oziroma upravni odbor mora na koncu poročila navesti še pripombe, če jih ima ter ali letno poročilo potrjuje.

V skladu z 294. členom ZGD-1 skupščina hkrati z odločanjem o uporabi bilančnega dobička odloča tudi o podelitvi razrešnice upravi, upravnemu odboru in nadzornemu svetu. Skupščina s podelitvijo razrešnice potrdi in odobri delo uprave, upravnega odbora in nadzornega sveta.

Pri sprejetju letnega poročila določenega z novim ZGD-1 se poveča vloga in pomen uprave, še bolj pa se poveča vloga in pomen nadzornega sveta. Za člane nadzornega sveta oziroma upravnega odbora se zahteva večja strokovnost in izkušnost, saj morajo po novem ZGD-1 na sejah skupščine aktivneje sodelovati in odgovarjati na vprašanja delničarjev ter jim dajati pojasnila o svojem delu. (po Bratina, 2007, str. 118)

6 UPRAVA

Uprava vodi družbo, pri tem pa jo nadzoruje nadzorni svet. To dolžnost vodenja družbe ima uprava že po zakonu, tako da nadzorni svet ne prenese to pravico na upravo, kot to velja za enotirni sistem upravljanja, in se v vodenje družbe tudi manj vmešava.

Glavna praktična razlika je, da je z zakonom prepovedano, da bi v nadzornem svetu sedeli menedžerji – člani posloводства družbe. Nadzorni organ je torej osebno ločen od uprave, kar poveča njegovo neodvisnost, po drugi strani pa zmanjša njegovo obveščenost o zadevah družbe.

6.1 IMENOVANJE IN ODPOKLIC UPRAVE TER LOJALNOST ČLANA UPRAVE

Uprava je organ vodenja v dvotirnem sistemu upravljanja. Za imenovanje vseh članov uprave je pristojen nadzorni svet, ki te pristojnosti o imenovanju ne more prenesti na predsednika uprave. Predsednik uprave lahko le na podlagi pooblastila nadzornega sveta predlaga preostale člane uprave, za katere ni nujno, da jih nato nadzorni svet sprejme. Postopek izbire novih članov lahko nadzorni svet prenese na posebno komisijo. Kandidati za člana morajo izpolnjevati vnaprej določene kriterije za člana uprave. Pogoje za kandidaturu ter kriterije, ki določajo prednost pri izbiri člana uprave, naj nadzorni svet vnaprej oblikuje. Pogoji za člana uprave so določeni s statutom ali s sklepom nadzornega sveta. Pri iskanju kandidatov za člana uprave je možnih več načinov. Kandidate lahko nadzorni svet išče na podlagi javnega razpisa, z zbiranjem ponudb, izmed druge ravni menedžmenta družbe in morebitnih drugih kandidatov v družbi ali pa s pomočjo subjektov za iskanje kadrov. Priporočljivo je, da nadzorni svet uporabi več načinov hkrati.

Jasno mora biti opredeljeno, katere lastnosti so pogoj in katere lastnosti so prednostni kriteriji pri izbiri kandidata.

Pri izbiri in imenovanju člana uprave je priporočljivo, da nadzorni svet začne z izbiranjem kandidatov, nato uskladi pričakovanja družbe in pričakovanja kandidatov ter po tem, ko oblikuje bistvene elemente pogodbe s kandidatom, imenuje izbranega kandidata. Nato sledi še sklenitev pogodbe s članom uprave, ki mora biti v skladu s predhodno dogovorjenimi elementi pogodbe.

V priporočilih za imenovanje, delo in plačilo uprav so med pogoji, ki jih naj nadzorni svet upošteva za člane uprave, navedeni: »osebna integriteta in poslovna etičnost, celovito poslovno znanje in ustrezna strokovna znanja, najmanj 5 let ustreznih delovnih izkušenj s področja vodenja ali upravljanja podjetij za predsednika uprave oziroma edinega člana uprave, najmanj 5 let ustreznih delovnih izkušenj s področja, za katero bo posamezen član uprave zadolžen (finance, prodaja, nabava, proizvodnja, kadri, tehnično področje, kontroling, upravljanje odvisnih družb idr.), popolna časovna razpoložljivost, sposobnost učinkovitega komuniciranja in timskega dela, sposobnost učinkovite uporabe znanj pri svojem delu in prenos znanj na druge osebe, pripravljenost na nenehno izobraževanje in lasten profesionalni razvoj,

sposobnost pri svojem delovanju in odločanju upoštevati predvsem interes družbe in temu podrediti morebitne drugačne osebne ali posamične interese (tretjih oseb, zaposlenih, uprave, delničarjev, javnosti ali države), kandidat ne opravlja nadzorstvenih, vodilnih ali vodstvenih funkcij in svetovalnih nalog za konkurenčne družbe ter ni delničar ali družbenik v konkurenčni družbi« (Priporočila za imenovanje, delo in plačilo uprav, 2005, str. 3).

Za nasledstvo uprave naj skrbi nadzorni svet, ki naj uvrsti na dnevni red seje vprašanje glede nasledstva uprave vsaj eno leto pred iztekom mandata predsednika uprave. Predlog nasledstva uprave naj pripravi predsednik uprave. Pogodba s članom uprave se sklene za 5 let ali manj. Za manj kot 5 let se sklene predvsem v primerih, ko je član uprave nov in od katerega nadzorni svet ne pozna preteklega dela.

V pogodbi s članom uprave se mora jasno definirati, kakšna pogodba se sklepa ter da gre za pogodbo s članom uprave. Prav tako se morajo določiti obveznosti člana uprave glede sodelovanja s člani nadzornega sveta v zvezi z letnimi poslovnimi načrti in strategijo ter obveznosti člana uprave glede sodelovanja s člani nadzornega sveta v zvezi z načrtovanjem nasledstva posloводства. Prav tako se v pogodbi s članom uprave določijo fiksna in variabilna denarna plačila ter bonitete. V pogodbi s članom uprave se določi tudi konkurenčna prepoved in konkurenčna klavzula ter varovanje poslovnih skrivnosti, varovanje drugih zaupnih podatkov, varovanje ugleda družbe ter prenehanje mandata in prenehanje veljavnosti pogodbe s članom uprave ter odpravnine. V primeru, če gre za pogodbo o zaposlitvi, pa se določijo še druge sestavine, ki so obvezne po ZDR.

Pomembno je, da so v pogodbi s članom uprave določeni tudi načini in pogoji za prenehanje mandata člana uprave. V primeru, da član uprave opravlja funkcijo na podlagi pogodbe o zaposlitvi, mora biti le-ta sklenjena za toliko časa, kot traja njegov mandat. V pogodbi s članom uprave naj se določijo vse možnosti prenehanja funkcije člana uprave. Med te možnosti uvrščamo sporazumno prenehanje funkcije. V tem primeru se sprejme sporazum, v katerem se med drugim določi višina odpravnine. Lahko gre za enostranski odpoklic člana uprave s strani družbe in v takem primeru je pomembno, da nadzorni svet v pogodbi s članom uprave čim bolj jasno določi in opredeli možne razloge odpoklica člana uprave. Med razloge za odpoklic člana uprave se šteje tudi nedoseganje najpomembnejših elementov poslovnega načrta, ki so definirani v pogodbi s članom uprave ali pa v enoletnem aneksu k tej pogodbi. Član uprave pa lahko tudi enostransko odstopi.

Konkurenčna klavzula naj bi določala, da je članu uprave prepovedano opravljanje funkcije v drugi družbi, katere dejavnost je ali bi lahko bila konkurenčna družbi, v kateri opravlja funkcijo, za dobo najmanj enega leta, pod pogojem, da se mu zagotovi ustrezno nadomestilo za spoštovanje te klavzule.

V primeru, da član uprave odstopi, ko je za odstop neprimeren trenutek, mora plačati pogodbeno kazen. V primeru, da je član uprave ravnal s skrbnostjo dobrega gospodarstvenika glede tega, da zagotovi naslednika v družbi, pa ni dolžan plačati pogodbeno kazen.

Ko je član uprave odpoklican, ne sme dajati izjav za javnost, ki lahko škodujejo interesom družbe.

Člani uprave morajo biti lojalni družbi, v kateri opravljajo to funkcijo. Svojih lastnih interesov ne smejo postavljati pred interese družbe pri odločanju v družbi. Prav tako ne smejo izkoriščati poslovnih priložnosti za svoj račun. V primeru, da pride do potencialnih ali obstoječih konfliktov, jih mora član uprave nemudoma razkriti nadzornemu svetu. Posli, v katerih je član uprave osebno udeležen ali osebno zainteresiran, in so sklenjeni med družbo ali njenimi povezanimi osebami in članom uprave ali z njim povezanimi osebami, morajo imeti potrditev nadzornega sveta ter morajo biti sklenjeni z dobrimi poslovnimi običaji.

Član uprave ne sme v času opravljanja te funkcije opravljati pridobitne dejavnosti na področju družbe brez soglasja nadzornega sveta. Prav tako ne sme, do dve leti po prenehanju opravljanja te funkcije, ustanoviti konkurenčne družbe in ne sme ponujati oziroma skleniti delovnega razmerja ali druge pogodbe o opravljanju dela z nobenim zaposlenim v družbi, v kateri je opravljal funkcijo. Enako velja tudi za od družbe povezane družbe. (po Priporočilih za imenovanje, odpoklic in ureditev prejemkov članov uprav, 2005, str. 2–9)

6.2 NAGRAJEVANJA ČLANOV UPRAVE

Sistem nagrajevanja članov organov vodenja ali nadzora bistveno ne vpliva na sistem upravljanja družbe, saj se lahko prejemki izvršnih direktorjev v enotirnem sistemu primerjajo s prejemki članov uprave v dvotirnem sistemu, prejemki neizvršnih direktorjev pa s prejemki članov nadzornih svetov.

Prejemki člana uprave lahko obsegajo fiksne prejemke, ki se dodelijo za sprejem odgovornosti in opravljeno delo, porabo časa in lojalnost družbi, variabilne prejemke, ki so sestavljeni iz prejemkov za kratkoročno uspešnost in prejemkov za dolgoročno uspešnost, udeležbo pri dobičku ter posebne nagrade za enkratne dosežke. Vendar se mora, ko se določa sistem nagrajevanja člana uprave, upoštevati vrednost lastnega kapitala družbe in vrednost sredstev družbe, zmožnost družbe za ustvarjanje prihodkov in dobička ter celotne stroške poslovanja in upravljanja družbe.

Pravico do fiksnih prejemkov, ki so sestavljeni iz fiksnih denarnih plačil in fiksnih bonitet, član uprave pridobi na podlagi realizacije sprejetih obveznosti po pogodbi o zaposlitvi, na podlagi sprejema odgovornosti ter na podlagi zagotovljene lojalnosti družbi. Letne fiksne prejemke člana uprave se določijo v absolutnem znesku in ne v obliki formule. Fiksni prejemki člana uprave naj bi znašali do 85 % višine letnih fiksnih prejemkov predsednika uprave. Fiksni prejemki so lahko tudi v obliki bonitet. Ti se dajejo, če se z njimi lahko doseže boljši učinek motivacije in pripadnosti družbi ali če je to za člana uprave ugodneje. Fiksni denarni prejemki se izplačujejo enkrat na mesec, torej gre za eno dvanajstino celotnega zneska fiksnih denarnih prejemkov.

Variabilni prejemki, ki so sestavljeni iz variabilnih denarnih plačil in variabilnih bonitet, lahko temeljijo na dolgoročni uspešnost poslovanja družbe ali na kratkoročni uspešnosti, ki temelji na ciljih dolgoročne uspešnosti družbe in uspešnosti člana uprave na področju njegove pristojnosti. Članu uprave naj bo dana možnost, da lahko poleg fiksnih prejemkov pridobi tudi variabilne prejemke, glede na to, kakšna je stopnja dosežene uspešnosti. Za variabilne prejemke je značilno, da se ugotovijo in izplačajo enkrat na leto za preteklo poslovno leto.

Prejemki za kratkoročno uspešnost, ki so v obliki denarnega plačila in bonitet, naj bi zagotavljali učinkovito in uravnoteženo sprotno delovanje člana uprave, ki je usmerjeno v dolgoročno uspešnost družbe.

Prejemki za dolgoročno uspešnost, ki so lahko v obliki delnic, opcijskih upravičenj ali drugih instrumentov, naj bi zagotavljali učinkovito in uravnoteženo delovanje člana uprave za doseganje dolgoročnih ciljev družbe. V primeru, da se oceni, da je uprava ali član uprave zaslužen za nastanek dolgoročne vrednosti za delničarje, ki je zunaj rednega poslovanja, naj nadzorni svet za to člana uprave ali upravo nagradi z enkratno nagrado.

Kakšno je razmerje med prejemki za kratkoročno uspešnost in prejemki za dolgoročno uspešnost, se določi glede na to, v kakšni razvojni fazi je družba. V primeru, da je družba še na začetku razvoja, je primerneje, da je več prejemkov za dolgoročno uspešnost.

Ena izmed oblik variabilnih prejemkov je tudi udeležba pri dobičku ter druge nagrade na podlagi sklepa skupščine.

Do povračila razumnih stroškov in nadomestil, ki pripadajo zaposlenim, je upravičen tudi član uprave. Do prejemkov na podlagi ZDR in na podlagi kolektivnih pogodb, ki veljajo za zaposlene, kot so npr. dodatek za stalnost, dodatek za posebne obremenitve, nadurno delo, regres, pa član uprave naj ne bi bil upravičen.

Glede transparentnosti prejemkov člana uprave je pomembno, da si član uprave prizadeva razkriti svoje prejemke delničarjem družbe. Plačila vsakega člana uprave naj bi bila razvidna iz pojasnil k računovodskim izkazom in naj bi bila razdeljena po sklopih prejemkov, kot sem jih obravnavala v tem podpoglavju. (po Bajuk et al., 2004, str. 15–25)

7 UPRAVNI ODBOR

Upravni odbor je organ vodenja in nadzora v delniški družbi, v kateri je uveljavljen enotirni sistem upravljanja. V skladu z ZGD-1 ima lahko enega ali več izvršnih direktorjev, ki niso obvezni, medtem ko ZBan-1 določa, da morajo imeti banke oziroma hranilnice v primeru enotirnega sistema upravljanja najmanj dva izvršna direktorja. V Priporočilih za kadrovanje in nagrajevanje članov organov uprav in izvršnih direktorjev je izvršni direktor definiran kot »fizična oseba, ki jo je upravni odbor delniške družbe, ki je izbrala enotirni sistem upravljanja, imenoval v funkcijo izvršnega direktorja in nanj prenesel nekatere naloge in mu določil omejitve« (Priporočila za kadrovanje in nagrajevanje članov organov uprav in izvršnih direktorjev, 2007, str. 4).

7.1 UPRAVNI ODBOR IN VODENJE DRUŽBE TER VODENJE NJENIH POSLOV

Med vodenjem družbe in vodenjem njenih poslov obstajajo nekatere razlike, torej ne gre za identična pojma. S prvim odstavkom 285. člena ZGD-1 je določeno, da upravni odbor vodi družbo in nadzoruje izvajanje njenih poslov. Zakon torej izrecno ne določa, da upravni odbor vodi tudi posle družbe, kljub temu pa ne moremo reči, da jih ne vodi. Že iz 10. člena ZGD-1 je razvidno, da se za poslovodstvo v delniški družbi z enotirnim sistemom upravljanja šteje upravni odbor, torej upravni odbor vodi tudi posle družbe. Vodenje poslov je precej širši pojem od vodenja družbe, saj med vodenje poslov spadajo tudi posamični ukrepi interne ali eksterne narave. V nemškem in avstrijskem pravu veliko bolj razlikujejo med vodenjem poslov in vodenjem družbe kakor po slovenskem ZGD-1. ZGD-1 ne razlikuje med vodenjem poslov in vodenjem družbe, pač pa pojma enači, tako da bi bilo potrebno tudi v našem pravu uveljaviti razlikovanje med tema pojmomoma, kakor je to po nemškem pravu.

Vodenje družbe se ne more prenesti na izvršne direktorje in se šteje kot izključna pristojnost upravnega odbora. Gre za skupno nalogo in ni možna razdelitev vodenja družbe med posamezne člane upravnega odbora ali izvršne direktorje. Zakon ne določa posebej, kaj spada k vodenju družbe, je pa Bratina v Podjetje in delo povzel po Kalss in Greda, kaj spada k vodenju družbe: »oblikovanje poslovne strategije in določitev sredstev za doseganje ciljev podjetja; imenovanje in odpoklic izvršnih direktorjev ter druge pomembnejše kadrovske zadeve; oblikovanje splošnega sistema interne organiziranosti; finančno načrtovanje in kontrola; skrb za to, da družba vodi poslovne knjige ter da ima vzpostavljen sistem obvladovanja tveganj in notranje kontrole; ter vzpostavitev sistema notranjega poročanja kot nujne predpostavke, da upravni odbor sploh lahko deluje« (Bratina, Podjetje in delo, 2007, str. 1732, po Kalss in Greda, 2004, str. 460). Kljub temu da je vodenje družbe izključna in skupna naloga upravnega odbora, lahko le-ta na izvršne direktorje ali člane upravnega odbora prenese določene pripravljalne ali izvršitvene naloge v zvezi z vodenjem družbe.

Pri vodenju poslov družbe upravni odbor, kot kolegijski organ, odloča skupaj. Vendar pa je upravni odbor pri vodenju poslov primerljiv z upravo, za upravo pa ni z zakonom natančno določeno glede vodenja poslov in je dopustna analogna uporaba, tako da lahko upravni odbor vodi posle skupaj ali posamično, le-to pa je odvisno od določb v statutu. Za skupno in posamično vodenje poslov so možne tudi vmesne variante, tako da lahko nekateri člani vodijo posle posamično, nekateri pa skupaj. V tem primeru je družbi dopuščena velika statutarna avtonomija. Pri vodenju poslov družbe ločimo redne oziroma tekoče posle, ki jih lahko upravni odbor prenese na izvršne direktorje, in izredne posle, za katere je pristojen upravni odbor²². Tiste pravne in dejanske posle, ki jih družba opravlja vsak dan, štejemo med redne posle. Le-ti niso natančno opredeljeni z zakonom, saj se razlikujejo od podjetja do podjetja. Skupaj omogočajo delovanje podjetja, vsak posel posebej pa nima posebne teže (po Bratina, 2007, str. 1734). Pomembno je, da se v Poslovníku o delu izvršnih direktorjev ti posli čim bolj natančno opredelijo. Posli, ki presegajo redne posle, so izredni posli. Izredne posle načeloma opravlja upravni odbor, lahko pa so tudi v pristojnosti skupščine. Kako upravni odbor vodi izredne posle, je določeno s statutom. Lahko jih vodi član upravnega odbora posamezno, lahko pa jih vodijo določeni člani upravnega odbora skupaj. Vse je torej odvisno od statutarne določitve. Med dolžnosti upravnega odbora spada tudi vodenje poslovnih knjig ter prijave in predložitve listin sodnemu registru, vendar pa lahko te naloge upravni odbor prenese na izvršne direktorje.

Poleg tega, da upravni odbor vodi družbo in nadzoruje izvajanje njenih poslov, je s prvim odstavkom 286. člena ZGD-1 določeno, da upravni odbor tudi zastopa in predstavlja družbo. Zastopanje in vodenje družbe tako praviloma opravlja en organ. Pri zastopanju gre za nekakšno zunanjo funkcijo vodenja poslov družbe. Organsko zastopanje moramo razlikovati od zakonitega zastopanja in pravno-poslovnega zastopanja družbe. Tu gre za organsko zastopanje, ki je nekje vmes med zakonitim zastopanjem ter pravno-poslovnim zastopanjem družbe. Blizu je tako zakonitemu zastopanju, saj je brez zakonitih zastopnikov družba poslovno nesposobna, kakor tudi poslovno-pravnemu zastopanju.

V primeru, da se v upravnem odboru imenujejo tudi izvršni direktorji, se zastopanje družbe prenese na njih. Družbo zastopajo le tisti izvršni direktorji, ki so člani upravnega odbora, kar je določeno z drugim odstavkom 286. člena ZGD-1. A ker je ta določba dispozitivna in se lahko s statutom določi drugače, je možno, da družbo zastopajo vsi člani upravnega odbora, torej tako izvršni kot neizvršni direktorji, možne pa so tudi druge vmesne možnosti. (po Bratina in Podgorelec, 2007, str. 1731–1737)

7.2 IZVRŠNI DIREKTOR

Za imenovanje izvršnih direktorjev je pristojen upravni odbor. Pristojnosti za imenovanje izvršnih direktorjev upravni odbor ne more prenesti na glavnega

²² Lahko pa je v izjemnih primerih za te posle pristojna skupščina.

izvršnega direktorja, le-ta pa lahko po pooblastilu upravnega odbora predlaga preostale izvršne direktorje. Upravni odbor naj imenuje izvršnega direktorja na podlagi sklepa, v katerem so določeni mandatna doba, naloge izvršnega direktorja, njegove obveznosti in omejitve. Mandatna doba je določena s statutom, priporočljivo pa je, da se za izvršnega direktorja, ki je že opravljal takšno funkcijo v družbi, imenuje za mandat do pet let. V primeru, da to funkcijo opravlja prvič, pa je priporočljivo, da se imenuje za mandat, ki je krajši od petih let. Pogodbo z izvršnim direktorjem mora po potrditvi upravnega odbora podpisati predsednik le-tega. Ta pogodba naj bo vezana na sklep o imenovanju izvršnega direktorja in naj vsebuje vsebinske sklepe, ki so določeni v Priporočilih za kadrovanje in nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev v podpoglavju 6.1. V pogodbi mora biti jasno definirano, za kakšno pogodbo gre ter da se sklepa z izvršnim direktorjem. V pogodbi morajo biti definirane obveznosti izvršnega direktorja, kot so obveznosti v povezavi z letnimi poslovnimi načrti in strategijo družbe, obveznosti izvršnega direktorja glede sodelovanja upravnega odbora v zvezi z načrtovanjem nasledstva posloводства ter obveznosti izvršnega direktorja s področja poročanja upravnemu odboru. Pogodba naj vsebuje tudi sistem nagrajevanja ter sestavo in vrste prejemkov, navedbo fiksnih denarnih prejemkov in bonitet za opravljanje funkcije ter variabilnih prejemkov za doseganje uspešnosti in povračil stroškov. V pogodbi naj se navede tudi višina fiksnih denarnih prejemkov v bruto mesečnem znesku. V pogodbi naj se navede, kako je z odpravnino, varovanjem ugleda družbe, varovanjem poslovnih skrivnosti ter druge določbe, ki so opredeljene v prvem podpoglavju šestega poglavja Priporočil za kadrovanje in nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev. V pogodbi naj se tudi natančno določi, kako je glede lojalnosti izvršnega direktorja. Načini prenehanja pogodbe in pogoji za prenehanje pogodbe ter pravice in obveznosti družbe in izvršnega direktorja, naj se prav tako uredijo v pogodbi.

Pri nagrajevanju izvršnih direktorjev je pomembno, da upravni odbor upošteva vrednost lastnega kapitala družbe, vrednost sredstev družbe ter zmožnost družbe za ustvarjanje prihodkov in dobička.

Prihodki izvršnih direktorjev naj obsegajo fiksne prejemke, ki naj bodo sestavljeni iz fiksnih denarnih plačil in bonitet. Višina le-teh naj bi znašala do 85 % višine letnih fiksnih prejemkov glavnega izvršnega direktorja. Med prihodke izvršnih direktorjev naj spadajo tudi variabilni prihodki, ki naj temeljijo na uspešnosti poslovanju družbe in uspešnosti delovanja posameznega izvršnega direktorja. Izplačujejo naj se v obliki denarnih in nedenarnih prejemkov. Nedenarni prejemki se lahko izplačujejo v obliki delnic, nakupnih delniških opcij, izvedenih finančnih instrumentov. Med variabilne prejemke spadajo prejemki za kratkoročno uspešnost in prejemki za dolgoročno uspešnost. Kratkoročna uspešnost se spremlja preko kvantitativnih meril in kvalitativnih meril uspešnosti družbe in izvršnega direktorja. Ob določanju višine prejemkov za dolgoročno uspešnost pa naj upravni odbor upošteva naravo prejemkov za dolgoročno uspešnost. Prejemki za dolgoročno uspešnost naj bodo v obliki delnic ali drugih instrumentov, ki bodo vezali prejemke za dolgoročno uspešnost za gibanje cene delnic. Med prejemke izvršnih direktorjev naj bi spadale tudi izredne nagrade in udeležba pri dobičku ter nadomestila in povračila stroškov. Za udeležbo pri dobičku ali kakšno drugo izredno nagrado lahko upravni odbor ali izvršni direktorji predlagajo skupščini, naj sprejme sklep o udeležbi pri dobičku ali sklep za

kakšno drugo izredno nagrado, v primeru, če družba še ni imela oblikovanega ali potrjenega načrta nagrajevanja izvršnih direktorjev za dolgoročno uspešnost družbe. Če se družba odloči, da izvršne direktorje nagradi z udeležbo pri dobičku, je v tem primeru priporočljivo, da se 50 % nagrade dodeli v obliki denarnih prejemkov in 50 % v obliki delnic. Če se podelijo delnice, mora biti v sklepu skupščine določena cena delnice, po kateri se izvršnemu direktorju izračuna število pripadajočih delnic. Pomembno je, da je pri višini nadomestil in povračilu stroškov le-ta določena že s pogodbo z izvršnim direktorjem in da je izvršni direktor upravičen do povračila razumnih stroškov in ustreznih nadomestil.

Podatki o politiki nagrajevanja ter prejemkih izvršnih direktorjev naj bodo razkriti delničarjem. Politika nagrajevanja naj bo razkrita v poročilu upravnega odbora skupščini. Vsi denarni in nedenarni prejemki naj bi bili razkriti tako, da je to razkritje razumljivo, natančno in razčlenjeno po višini, vrstah in po prejemnikih prejemkov.

Pomembno je, da je izvršni direktor pri svojem delovanju lojalen. Izvršni direktor naj svojih interesov ne postavlja pred interese družbe, poslovnih priložnosti naj ne izkorišča na svoj račun in upravnemu odboru naj v primeru obstoja potencialnega ali obstoječega konflikta interesov takoj razkrije obstoj le-tega. Posli, ki jih izvršni direktor sklene z družbo ali njenimi povezanimi družbami, naj bodo sklenjeni v skladu z dobrimi poslovnimi običaji ter s soglasjem upravnega odbora. V času, ko oseba opravlja funkcijo izvršnega direktorja, ne sme opravljati pridobitne dejavnosti na področju dejavnosti družbe in ne sme sklepati poslov na lasten ali tuj račun. V pogodbi z izvršnim direktorjem je priporočljivo, da se določi nadomestilo za spoštovanje konkurenčne klavzule. Dogovor o konkurenčni klavzuli pa naj vsebuje tudi možnost, da se ta dogovor razdre. V tem primeru ima družba možnost, da razdre dogovor o konkurenčni klavzuli, ker se ne čuti več zavezana spoštovati ta dogovor in po razdrtju le-tega ne velja več obveznost, da družba zagotavlja nadomestilo za spoštovanje konkurenčne klavzule. (po Priporočilih za članstvo, delo in plačilo članov nadzornih svetov in upravnih odborov, 2007, str. 14)

8 PRIMERJAVA ENOTIRNEGA IN DVOTIRNEGA SISTEMA UPRAVLJANJA

Pri odločitvi glede enega oziroma drugega sistema upravljanja je treba upoštevati velikost družbe, dejavnost in njeno razvejanost ter delničarsko strukturo.

Za enotirni sistem je značilna njegova dispozitivnost in velika avtonomija delničarjev pri statutarni ureditvi upravljanja družbe, medtem ko je za dvotirni sistem značilno formalno in kogentno zakonsko urejanje. Oba sistema sta v praksi pokazala določene pomanjkljivosti kakor tudi prednosti.

Med prednosti enotirnega sistema uvrščamo:

- Je načeloma stroškovno cenejši;
- Omogoča večji neposredni vpliv lastnikov na poslovanje, kar je primerno predvsem za družbe, v katerih je interes lastnikov aktivno posegati v dnevno vodenje;
- Učinkovitejši in prožnejši od dvotirnega sistema, saj sta funkcija upravljanja in funkcija nadzor združeni in ju izvaja en organ, in sicer upravni odbor;
- Manjša je nevarnost odtekanja informacij iz družbe, saj so člani upravnega odbora bolj vezani na družbo kot člani nadzornega sveta;
- Prilagodljiv in racionalen sistem, pisan na kožo manjšim delniškimi družbam, kjer je koncentracija lastništva večja oziroma, kjer prevladuje manjše število večjih delničarjev;
- Večja fleksibilnost;
- Boljši pretok informacij med nosilci nadzornih in poslovodnih funkcij;
- Omogoča večjo učinkovitost, enostavnost, fleksibilnost in hitrost odločanja;
- Temeljna ideja enotirnega sistema je večja povezanost upravnega in nadzornega dela družbe, posledica tega pa naj bi bilo večje sodelovanje med njimi, večji prenos informacij, kar pa naj bi pripeljalo do kakovostnejšega dela;
- Večja možnost avtonomnega urejanja v statutu kot to velja za dvotirni sistem, kjer je večino določeno z zakonom.

Slabosti enotirnega sistema so:

- Popravljanje napak je zaradi načina odločanja nekoliko težje;
- Nosi nevarnost prevlade enega delničarja, ki lahko v upravnem odboru zastopa le svoje interese;
- Enotirni sistem naj bi bil krivičen do malih delničarjev;
- Problematičnost v nadzorstveni funkciji;
- Med slabost enotirnega sistema v tujini pa lahko štejemo tudi to, da člani v odborih direktorjev sedijo v več odborih hkrati in nimajo časa aktivno delati v kakšnem od njih.

Tudi dvotirni sistem ima svoje prednosti in slabosti. Med prednosti dvotirnega sistema uvrščamo:

- Odgovornost za odločitve je pri dvotirnem sistemu upravljanja podjetij ločena, storjene napake se lažje popravljajo;
- Primeren za družbe z večjim številom lastnikov, še posebej, če je eden od lastnikov država, ki se želi umakniti iz operativnega vodenja;
- Jasna razmejitev poslovodne in nadzorne funkcije;
- Lažja določitev odgovornosti članov uprave in nadzornega sveta;
- Sistem je uspešnejši pri krepitvi odgovornosti članov upravljalškega sestava²³. V enotirnem pa nadzor ni urejen v obliki posebnega organa, ki bi mu zakon natančno določal način ravnanja;
- Gre za upravljalško bolj razčlenjen sistem s tremi organi, kateri imajo več prisilnih norm, ki ščitijo interese udeležencev in urejajo medsebojna razmerja za vsak organ.

Med slabosti dvotirnega sistema uvrščamo:

- Je stroškovno dražji;
- Prevelika formalnost;
- Število sej nadzornega sveta je premajhno, tako da nadzorni svet izgubi svojo moč in vpliv zaradi naraščajoče nejasnosti. Le-ta načeloma izhaja iz dejstva, da ima poslovodstvo na voljo bolj kakovostne informacije;
- »Ameriška in evropska teorija ugotavljata, da je ena od največjih pomanjkljivosti dvotirnega sistema interesna povezanost članov nadzornega sveta s poslovnimi partnerji, največ z bankami ali drugimi večjimi finančnimi organizacijami, ali pa pri državnem lastništvu z državnimi organi« (Bohinc, 2001, str 188).
- »Kritiki dvotirnega sistema upravljanja poudarjajo, da ločevanje nadzornega in poslovodnega organa prinaša škodljive posledice v sistem upravljanja. Izpostavljajo zlasti preveliko ločevanje interesov članov obeh organov in križanje komunikacijskih poti med upravo in nadzornim svetom. Nadzorni svet se namreč v povprečju sestaja petkrat do šestkrat letno, kar pripelje do asimetrične porazdelitve informacij med upravo in nadzornim svetom. V taki situaciji pa je vprašljiva kakovost nadzora v družbi« (Bajuk, 2007, str. 142).

V nadaljevanju so opredeljene razlike med sistemoma. Poglavitna razlika med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja je v strukturi in razdelitvi pristojnosti med organi delniške družbe. V enotirnem gre za skupščino delničarjev in upravni odbor, v dvotirnem pa skupščino delničarjev, upravo in nadzorni svet.

Razlike med članom uprave (dvotirni sistem) in izvršnim direktorjem (enotirni sistem):

- V dvotirnem sistemu je treba imenovati vsaj enega člana uprave, v enotirnem sistemu pa ni obvezno imenovanje izvršnega direktorja.

²³ Gre za natančno definirane pristojnosti in odgovornosti uprave in nadzornega sveta.

- V dvotirnem sistemu se član uprave šteje za organ vodenja, medtem ko izvršni direktor v enotirnem sistemu se ne šteje za organ vodenja.
- Izvršni direktor je v enotirnem sistemu upravljanja lahko odpoklican iz katerega koli razloga, medtem ko člana uprave lahko odpokličejo le iz zakonsko določenih razlogov.
- Član uprave oziroma uprava v dvotirnem sistemu upravljanja družbe vodi posle samostojno in na lastno odgovornost, medtem ko je v enotirnem sistemu upravljanja izvršni direktor vezan na navodila upravnega odbora in skupščine.
- V dvotirnem sistemu za izvršitev sklepov in pripravo aktov skupščine odgovarja član uprave, medtem ko je v enotirnem sistemu za to odgovoren upravni odbor in ne direktno izvršni direktor.

Razlike med članom nadzornega sveta (dvotirni sistem) in naizvršnim direktorjem (enotirni sistem) :

- V dvotirnem sistemu upravljanja član nadzornega sveta izvaja le nadzor, medtem ko neizvršni direktor v enotirnem sistemu lahko poleg nadzorne funkcije izvaja tudi poslovodno funkcijo.
- Član nadzornega sveta ne more zastopati družbe proti tretjim osebam, medtem ko neizvršni direktor lahko zastopa družbo proti tretjim osebam, če se zastopanje ne prenese na izvršne direktorje.

Bistvene razlike med članom uprave in izvršnim direktorjem ter razlike med neizvršnim direktorjem in članom nadzornega sveta so prikazane v Tabeli 1 in Tabeli 2.

Tabela 1: Primerjava člana uprave in izvršnega direktorja

	ČLAN UPRAVE	IZVRŠNI DIREKTOR
IMENOVANJE IN ODPOKLIC	imenuje in razrešuje ga nadzorni svet	imenuje ga upravni odbor
	pogoji za člana uprave določeni z ZGD-1 (2. odstavek 255. člena)	imenuje ga izmed članov upravnega odbora ali tretjih oseb
	število članov določi statut	pogoji za izvršnega direktorja so enaki kot za člana uprave (3. odstavek 290. člena v povezavi z 2. odstavkom 255. člena ZGD-1)
	mandatno obdobje določi statut (ne daljše od 6 let)	imenujejo jih delničarji (razen v javnih družbah)
	predčasno razrešen le v primeru iz 2. odstavka 268. člena ZGD-1	mandatno obdobje določi statut (ne daljše od 6 let)
	zakoniti zastopnik družbe	izvršnega direktorja lahko odpokliče upravni odbor
	podatke člana uprave potrebno vnesti v sodni register	podatke izvršnega direktorja je potrebno vnesti v sodni register
PRISTOJNOSTI IN RAZMERJA DO DRUGIH ORGANOV	UPRAVA – NADZORNI SVET	IZVRŠNI DIREKTOR – UPRAVNI ODBOR
	uprava vodi posle	upravni odbor lahko prenese na izvršne direktorje: zastopanje, predstavljanje družbe, vodenje tekočih poslov, vodenje poslovnih knjig, letno poročilo
	vodenje ne more prenesti na nadzorni svet	izvršni direktorji pri izvrševanju nalog in pristojnosti niso samostojni
	za posamezne posle potrebuje dovoljenje nadzornega sveta	izvršni direktorji morajo upoštevati navodila upravnega odbora in skupščine
	uprava mora obveščati nadzorni svet o vodenju poslov	solidarno odgovorni
	uprava mora poročati nadzornemu svetu	
POGODBENO RAZMERJE Z DRUŽBO	pravice in obveznosti so določene z ZGD-1, ostale pa s pogodbo, ki jo sklene z družbo	pravice in obveznosti določene z ZGD-1, ostale pa s pogodbo, ki jo sklene z družbo
	pogodbo mora odobriti nadzorni svet (262. člen ZGD-1)	pogodba o delu ali pogodba o zaposlitvi
	pogodba o delu ali pogodba o zaposlitvi	možni sta obe
	možni sta obe, ugodnejša je pogodba o zaposlitvi	
ODŠKODNINSKA ODGOVORNOST	ravnati mora v dobro družbe	ravnati mora v dobro družbe
	s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika	s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika
	varovati poslovno skrivnost	varovati poslovno skrivnost
	solidarna odgovornost	
	odškodninska odgovornost	

Vir: Strojnik Štampar (2007, str. 1480–1485)

Tabela 2: Primerjava člana nadzornega sveta in neizvršnega direktorja

	ČLAN NADZORNEGA SVETA	NEIZVRŠNI DIREKTOR
IMENOVANJE IN ODPOKLIC	voli ga skupščina (274. člen ZGD-1)	biti mora član upravnega odbora
	mandatno obdobje določi statut (ne daljše od 6 let)	z zakonom za neizvršnega direktorja ni določenih posebnih pogojev
	poleg splošnih pogojev morajo izpolnjevati tudi pogoje iz 273. člena ZGD-1	mandatno obdobje določi statut (ne daljše od 6 let)
	skupščina ga lahko predčasno odpokliče	skupščina ga lahko predčasno odpokliče
PRISTOJNOSTI IN RAZMERJA DO DRUGIH ORGANOV	nadzoruje vodenje poslov družbe	ravnati mora v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika
	ravnati mora v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika	pristojnosti ima v okviru upravnega odbora
	samostojen pri svojem delu, ni vezan na navodila skupščine	obseg pristojnosti je odvisen od tega ali upravni odbor imenuje izvršne direktorje in njihovih pristojnosti
	ne more dajati obveznih navodil upravi	odgovarjajo za pripravo ukrepov iz pristojnosti skupščine
	nadzor lahko izvršujejo le skupaj – kot kolegijski organ, statut lahko določi drugače	odgovarjajo za uresničevanje sklepov skupščine
POGODBENO RAZMERJE Z DRUŽBO	pravice in obveznosti so določene z ZGD-1, ostale pa s pogodbo o delu (v skladu z OZ), ki jo sklene z družbo	pravice in obveznosti so določene z ZGD-1
	obvezna je tudi odobritev s strani nadzornega sveta	obveza je odobritev upravnega odbora
		mogoča je sklenitev pogodbe o delu v skladu z OZ
ZASTOPANJE	predsednik NS zastopa družbo le izjemoma:	družbo zastopajo proti izvršnim direktorjem
	v primeru, kadar uprava ne more zaradi konflikta interesov	načeloma zastopajo družbo izvršni direktorji, če so imenovani; lahko se pa s statutom to drugače uredi (drugi odstavek 286. člena ZGD-1)
	v razmerju do uprave	

Vir: Strojnik Štampar (2007, str. 1485–1588)

9 SKRBNOST IN ODGOVORNOST ČLANOV ORGANOV VODENJA IN NADZORA

Prvi odstavek 263. člena ZGD-1 določa, da morajo člani organov vodenja ali nadzora pri opravljanju svojih nalog ravnati v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika.

Člani organov vodenja ali nadzora morajo varovati poslovne skrivnosti družbe. ZGD-1 ureja poslovno skrivnost v 39. členu in 40. členu. Za poslovno skrivnost se po ZGD-1 štejejo tisti podatki, ki jih za tovrstne določi družba ali drugi gospodarski subjekt s pisnim sklepom. Zakon poleg objektivnega kriterija za določitev poslovne skrivnosti določa tudi subjektivni kriterij v 2. odstavku 39. člena. Gre za podatke, za katere je očitno, da bi nastala občutna škoda, če bi zanje izvedela nepooblaščen oseba. Tako je treba v vsakem posameznem primeru in na podlagi vseh podanih okoliščin presojati, ali gre za podatke, ki bi lahko pomenili poslovno skrivnost.

Za škodo, ki nastane kot posledica kršitve nalog, ki jih morajo opraviti člani organov vodenja ali nadzora, so le-ti družbi solidarno odgovorni, razen v primeru, če dokažejo, da so pošteno in vestno izpolnjevali svoje dolžnosti. Solidarna odgovornost ima učinek samo v zunanjem razmerju – razmerju med člani upravnih organov in oškodovancem. V notranjem razmerju med člani uprave in člani nadzornega sveta pa za škodo vsak v svojem delu odgovarjajo tisti, ki so jo povzročili.

Če je bila družbi povzročena škoda na podlagi dejanja, ki temelji na zakonitem skupščinskem sklepu, članu organa vodenja ali nadzornega sveta ni treba povrniti škode. Kljub temu, da je nadzorni svet ali upravni odbor odobril dejanje, odškodninska odgovornost članu posloводства ni izključena. Šele tri leta po nastanku odškodninskega zahtevka se družba lahko odreče zahtevkom ali jih pobota, vendar le v primeru, če s tem soglaša skupščina in če temu pisno ne ugovarja manjšina, ki ima skupno vsaj desetino osnovnega kapitala.

Upniki družbe lahko uveljavljajo tudi odškodninski zahtevek, ki ga ima družba do člana organa vodenja ali nadzora, če jih družba ne more poplačati.

Pri odškodninski odgovornosti članov organov vodenja in nadzora govorimo predvsem o neposlovni škodi, ki nastane med povzročitelji škode in oškodovanci, glede na dejstvo, da med njimi ne obstaja poslovna zveza. Poslovna škoda na drugi strani nastane s kršenjem poslovne obveznosti. Odškodninska odgovornost izhaja iz temeljnega načela civilnega prava, s katero naj bi se vsak vzdržal ravnanj, ki bi lahko škodovala drugemu. Glavni namen odškodninske odgovornosti je odprava škodljivih posledic.

264. člen ZGD-1 obravnava odškodninsko odgovornost zaradi vpliva tretjih oseb. V prvem odstavku tega člena je določeno, da mora oseba, ki s svojim vplivom na družbo pripravi člane organov vodenja ali nadzora, prokurista ali poslovnega pooblaščenca do tega, da posluje v škodo družbe ali njenih delničarjev, povrniti družbi škodo, ki pri tem nastane. Obenem pa je določeno, da morajo take osebe povrniti škodo tudi delničarjem, če so bili oškodovani, ne glede na škodo, ki jim je bila povzročena z oškodovanjem družbe.

V drugem odstavku 264. člena ZGD-1 znova določa solidarno odgovornost. Tako so tretje osebe, ki so pridobile koristi in namenoma pripravile člane organov vodenja in nadzora, da poslujejo v škodo družbe, solidarno zavezane z njimi za škodo, ki je nastala. Pri vplivu tretjih oseb na organe vodenja in nadzora je zakonodajalec znova dodelil aktivno legitimacijo na vložitev zahtevka tudi upnikom, seveda ob pogoju, da jih družba ne more poplačati²⁴.

V tretjem odstavku 264. člena pa ZGD-1 našteva primere, za katere določbe 264. člen ne velja oziroma se takrat ne uporablja. Zakonodajalec tako navaja, da se določbe 264. člena ne uporabljajo, če je bil član upravnih ali nadzornih organov, prokurist ali pooblaščenec zavezan k škodljivemu ravnanju pri uresničevanju glasovalne pravice na skupščini, zaradi upravičenja na podlagi pogodbe o obvladovanju ali na podlagi upravičenja za vodenje glavne družbe, v katero je bila družba vključena.

9.1 ODŠKODNINSKA ODGOVORNOST IN ZAVAROVANJE ODGOVORNOSTI ČLANOV NADZORNEGA SVETA

Odgovornost za nadzor nad vodenjem poslov, kakor tudi urejanje pravnega položaja pravic, obveznosti in odgovornosti člana uprave spadajo med odgovornost predsednika nadzornega sveta, saj le-ta zastopa družbo proti članom uprave. Enaka osnova skrbnosti in odgovornosti kot za člana uprave velja tudi za odgovornost člana nadzornega sveta. V smislu 263. člena je član nadzornega sveta dolžan ravnati s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika. Odškodninska odgovornost članov uprave in članov nadzornega sveta, ki povzročijo škodo družbi s svojim vplivom na družbo, je posebej obravnavana z zakonom. Gre za škodo, ki je povzročena namerno, in je storjena tako, da nadzorni svet kot celota ali posamezni član nadzornega sveta pripravi člana uprave, prokurista ali poslovnega pooblaščenca, da poslujejo tako, da družbi ali njenim delničarjem povzročijo škodo. Tu gre za klasično odgovornost. Član nadzornega sveta ali nadzorni svet kot celota mora družbi povrniti škodo, ki je nastala zaradi tega. Povrnjena mora biti tudi škoda, ki jo je član nadzornega sveta ali nadzorni svet kot celota povzročil delničarjem.

Če so pa člani nadzornega sveta pri poslovanju kršili svoje obveznosti, pa le-ti odgovarjajo solidarno. V primeru, da dokažejo, da so dolžnosti opravljali vestno in pošteno, pa niso solidarno odgovorni. V primeru, da dejanje, s katerim so povzročili škodo, temelji na zakonitem sklepu skupščine, člani nadzornega sveta niso dolžni povrniti škode.

Pri ugotavljanju škode, ki so jo člani nadzornega sveta povzročili družbi, se ta odgovornost ugotavlja tako, da se upošteva, ali je član nadzornega sveta svoje obveznosti in dolžnosti opravljal s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika. To, da je ravnal s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika, mora dokazati sam član nadzornega sveta. Ne sme pa se npr. sklicevati na to, da zadeve ni razumel ali je ni mogel razumeti, ker se pri članih

²⁴ Odškodninski zahtevek družbe lahko uveljavljajo tudi njeni upniki, če jih družba ne more poplačati.

nadzornega sveta predpostavlja, da so strokovno usposobljeni za opravljanje te funkcije.

Zavarovanje odgovornosti je posebna oblika zavarovanja in ima splošne značilnosti premoženjskega zavarovanja. To zavarovanje je namenjeno predvsem zaščiti posameznega subjekta pred odškodninskimi zahtevki tretjih oseb. Uveljavljata se dve obliki tega zavarovanja, in sicer Directors and officers liability insurance (D&O), ki je ameriški sistem zavarovanja, ter nemško-švicarski sistem zavarovanja, ki je pred odgovornostjo prilagojen evropski zavarovalni misli in praksi.

Škodo, ki jo člani nadzornega sveta povzročijo družbi, posredno pa tudi delničarjem oziroma družbenikom in upnikom ter delavcem družbe, le-ti pogosto niso sposobni poravnati s svojim premoženjem. Nadzorni svet pogosto ne more obvladati kršitev zakonskih dolžnosti oziroma obveznosti, ki so pogosto posledica objektivnih okoliščin. Zavarovanje odgovornosti nudi zaščito tako članom nadzornega sveta in sicer tako, da jih varuje pred odškodninskimi zahtevki, ki bi izničili premoženje članov nadzornega sveta in tudi družbi v tem smislu, da člani nadzornega sveta ne razpolagajo s premoženjem, s katerim bi lahko bila nadomeščena škoda družbi.

Družbi je s tem zavarovanjem zagotovljeno nadomestilo škode tako s pravnega vidika kot tudi z ekonomskega vidika. To zavarovanje odgovornosti članov nadzornih svetov se ne razlikuje veliko od zavarovanj poklicne odgovornosti odvetnikov, notarjev. Zavarovanje odgovornosti omogoča, da se člani nadzornega sveta pri opravljanju svojega dela počutijo svobodnejše, prav tako zavarovanje nudi varstvo pred stroški sodnih postopkov.

Tako kot zavarujejo odgovornost člani nadzornega sveta v dvotirnem sistemu lahko tudi zavarujejo odgovornost člani upravnega odbora v enotirnem sistemu upravljanja. (po Ivanjko, 2007, str. 126–133)

9.2 ZAKON O FINANČNEM POSLOVANJU, POSTOPKIH ZARADI INSOLVENTNOSTI IN PRISILNEM PRENEHANJU (ZFPPIPP) TER ODGOVORNOST ČLANOV ORGANOV VODENJA IN NADZORA

V času, ko se tako bančni kot realni sektor soočata s posledicami finančne krize, posamezna podjetja pa s prezadolženostjo, kapitalsko neustreznostjo, poslabšano plačilno sposobnostjo in zamudami, nezmožnostjo pridobivanja novih virov financiranja ali podaljšanja obstoječih kreditov ter nujnim finančnim prestrukturiranjem, je še posebej pomembno, da so člani organov vodenja in nadzora še posebej pozorni na odgovornost, ki jo imajo po ZFPPIPP.

Prvi člen ZFPPIPP-1 določa področje uporabe zakona:

- Finančno poslovanje²⁵ pravnih oseb;
- Postopek zaradi insolventnosti nad pravnimi in fizičnimi osebami;

²⁵ Finančno poslovanje je zagotavljanje finančnih sredstev, upravljanje finančnih sredstev in njihovih virov ter razporejanje virov finančnih sredstev zaradi zagotavljanja pogojev za opravljanje gospodarske dejavnosti ali drugih poslov.

- Postopek prisilnega prenehanja pravnih oseb.

Da družba posluje v skladu z ZFPPIPP in pravili poslovnofinančne stroke²⁶, mora zagotoviti poslovodstvo.

Pri vodenju poslov družbe mora poslovodstvo ravnati s profesionalno skrbnostjo poslovnofinančne stroke. Pri tem si mora prizadevati, da je družba vedno dolgoročno²⁷ in kratkoročno²⁸ plačilno sposobna.

Za škodo, ki nastane zaradi kršitve obveznosti članov poslovodstva, ki so določene v 2. poglavju ZFPPIPP, so člani poslovodstva solidarno odgovorni.

30. člen ZFPPIPP obravnava upravljanje tveganj. Prvi odstavek 30. člena določa, da upravljanje tveganj zajema ugotavljanje, merjenje oziroma ocenjevanje, obvladovanje in spremljanje tveganj, vključno s poročanjem o tveganjih, ki jim je ali bi jim lahko bila družba izpostavljena pri svojem poslovanju.

Da družba izvaja ukrepe upravljanja tvegan iz 31. člena²⁹ in 32. člena³⁰ ZFPPIPP, mora zagotoviti poslovodstvo.

Tretji odstavek 30. člena ZFPPIPP določa, da mora poslovodstvo pri izpolnjevanju svojih obveznosti iz drugega odstavka tega člena upoštevati vsa tveganja, ki jim je ali bi jim lahko bila družba izpostavljena pri svojem poslovanju, in vključujejo zlasti kreditno tveganje³¹, tržno tveganje³², operativno tveganje in likvidnostno tveganje³³.

29. člen ZFPPIPP določa obveznosti članov nadzornega sveta. Pri izvajanju svojih pristojnosti in odgovornosti za opravljanje nadzora nad vodenjem poslov družbe mora nadzorni svet redno preverjati, ali je družba kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobna ter ali poslovodstvo ravna v skladu s pravili iz 2. poglavja ZFPPIPP.

Za škodo, ki jo je družba imela zaradi kršitve obveznosti članov nadzornega sveta iz 2. poglavja ZFPPIPP, so člani nadzornega sveta solidarno odgovorni. Če dokažejo, da so pri izpolnjevanju svojih obveznosti ravnali s profesionalno skrbnostjo poslovnofinančne stroke in stroke upravljanja podjetij, pa so člani nadzornega sveta prosti odškodninske odgovornosti.

²⁶ 12.člen ZFPPIPP določa pravila, katera so pravila poslovnofinančne stroke, in sicer: 1. poslovnofinančna načela in standardi, ki jih sprejme Slovenski inštitut za revizijo v skladu z zakonom, ki ureja revidiranje, ter 2. druga izkustvena pravila skrbnega finančnega poslovanja, ki so splošno uveljavljena v poslovnofinančni stroki.

²⁷ Drugi odstavek 11. člena ZFPPIPP določa, da je dolgoročna plačilna sposobnost trajna sposobnost pravne ali fizične osebe izpolniti vse obveznosti ob njihovi zapadlosti.

²⁸ Prvi odstavek 11. člena ZFPPIPP določa, da je kratkoročna plačilna sposobnost sposobnost pravne ali fizične osebe v določenem časovnem obdobju poravnati vse obveznosti, ki so zapadle v tem časovnem obdobju.

²⁹ Upravljanje likvidnostnega tveganja.

³⁰ Spremljanje in zagotavljanje kapitalске ustreznosti.

³¹ To je tveganje nastanka izgube zaradi neizpolnitve obveznosti dolžnika do družbe.

³² To je tveganje nastanka izgub zaradi spremembe cen blaga, valut ali finančnih instrumentov ali spremembe obrestnih mer.

³³ Je tveganje nastanka izgube zaradi kratkoročne plačilne nesposobnosti.

9.2.1 Obveznosti družbe ter njenega posloводства in nadzornega sveta pri nastanku insolventnosti

Če dolžnik v daljšem obdobju ni sposoben poravnati vseh svojih obveznosti, ki so zapadle v tem obdobju³⁴ ali če dolžnik postane dolgoročno plačilno nesposoben, govorimo o položaju, ki se imenuje insolventnost.

Drugi odstavek 14. člena ZFPPIPP določa, kdaj je dolžnik trajneje nelikviden, in sicer »pri dolžniku, ki je pravna oseba, podjetnik ali zasebnik: če za več kot dva meseca zamuja z izpolnitvijo ene ali več obveznosti v skupnem znesku, ki presega 20 odstotkov zneska njegovih obveznosti, izkazanih v letnem poročilu za zadnje poslovno leto pred zapadlostjo teh obveznosti in pri dolžniku, ki je potrošnik: če za več kot dva meseca zamuja z izpolnitvijo ene ali več obveznosti v skupnem znesku, ki presega trikratnik njegove plače, nadomestil ali drugih prejemkov, ki jih prejema redno v obdobjih, ki niso daljša od dveh mesecev ali če je nezaposlen in ne prejema nobenih drugih rednih prejemkov ter za več kot dva meseca zamuja z izpolnitvijo obveznosti, ki presega 1.000 evrov« (ZFPPIPP, 14. člen).

Tretji odstavek 14. člena ZFPPIPP pa določa kdaj je dolžnik dolgoročno plačilno nesposoben: »1. če je vrednost njegovega premoženja manjša od vsote njegovih obveznosti (prezadolženost) , 2. pri dolžniku, ki je kapitalska družba: tudi če je izguba tekočega leta skupaj s prenesenimi izgubami dosegla polovico osnovnega kapitala in te izgube ni mogoče pokriti v breme prenesenega dobička ali rezerv« (ZFPPIPP, 14. člen).

9.2.2 Odškodninska odgovornost posloводства in nadzornega sveta družbe do upnikov

Prvi odstavek 42. člena ZFPPIPP določa, da je »posloводство upnikom odgovorno za škodo, ki so jo imeli, ker v stečajnem postopku niso dosegli polnega plačila, če je bil nad družbo začel stečajni postopek in če posloводство pred začetkom stečajnega postopka:

1. ni pravočasno opravilo dejanj iz 35. do 39. člena ZFPPIPP ali
2. je ravnalo v nasprotju s prepovedmi iz 34. člena ZFPPIPP« (ZFPPIPP, 42. člen).

V primeru, da je posloводство sestavljeno iz več članov, vsi člani skupaj upnikom solidarno odgovarjajo za škodo.

S četrtem odstavkom 42. člena ZFPPIPP je določeno, da so člani posloводства v celoti ali delno prosti odškodninske odgovornosti, če dokažejo, da je celotna škoda ali le del škode nastal zaradi dogodkov ali ravnanja drugih oseb, ki jih posloводство, čeprav je ravnalo v skladu s profesionalno skrbnostjo poslovnofinančne stroke in stroke upravljanja podjetij, ni moglo niti preprečiti niti odvrniti ali omejiti njihovih škodljivih posledic.

V smislu prvega odstavka 43. člena ZFPPIPP so člani nadzornega sveta upnikom solidarno odgovorni za škodo, ki so jo imeli, ker v stečajnem postopku niso dosegli

³⁴ Trajnejša nelikvidnost.

polnega plačila, če je bil nad družbo začet stečajni postopek in če obstaja eden od pogojev, ki so določeni v prvem odstavku 43. člena ZFPPIPP. Ti razlogi so: »1. če je poslovodstvo v zadnjih dveh letih pred začetkom stečajnega postopka na podlagi poročila o ukrepih finančnega prestrukturiranja predlagalo skupščini sprejetje sklepa o povečanju osnovnega kapitala z vložki in: – je nadzorni svet o poročilu o ukrepih finančnega prestrukturiranja dal mnenje iz petega odstavka 35. člena tega zakona, v katerem je presodil, da družba ni insolventna in povečanje osnovnega kapitala ni potrebno, ter – je skupščina zavrnila sprejetje sklepa o povečanju osnovnega kapitala, 2. če od poslovodstva niso zahtevali poročil po drugem in četrtem odstavku 272. člena ZGD-1, čeprav bi jih morali zahtevati po pravilih poslovnofinančne stroke ali stroke upravljanja podjetij, 3. če bi na podlagi letnega poročila ali drugih poročil poslovodstva lahko ugotovili, če bi ravnali s profesionalno skrbnostjo poslovnofinančne stroke in stroke upravljanja podjetij, da je družba postala insolventna, pa niso z ukrepi, ki so v njihovi pristojnosti, zagotovili, da poslovodstvo pravočasno opravi dejanja iz 35. do 39. člena tega zakona, ali preprečili dejanja v nasprotju s prepovedmi iz 34. člena tega zakona« (ZFPPIPP, 43. člen).

9.3 SKRBNOST ČLANOV ORGANOV VODENJA IN NADZORA BANKE OZIROMA HRANILNICE

Član organa vodenja ali nadzora banke oziroma hranilnice mora spodbujati ustrezno organizacijsko kulturo in pozitiven odnos med zaposlenimi s svojim zgledom in ravnanjem. Ustrezna organizacijska kultura je takšna, ki daje najvišjo prioriteto poštenemu in neoporečnemu izvajanju poslovnih dejavnosti.

Član uprave oziroma izvršni direktor mora od trenutka, ko začne opravljati svojo funkcijo, upravljati banko profesionalno in strokovno. Delovati mora v skladu s cilji, strategijami in politikami banke. Banko mora voditi preudarno, v skladu z veljavnimi zakoni in predpisi. Upoštevati mora tudi, kako njegovo delovanje vpliva na zaščito interesov vlagateljev.

Od trenutka, ko članu nadzornega sveta ali upravnega odbora nastopi funkcija, mora le-ta ravnati s profesionalno skrbnostjo in strokovno izvajati nadzor nad upravljanjem banke. Član nadzornega sveta ali upravnega odbora ravna ustrezno, če razume in izvaja svojo vlogo nadzora na podlagi poznavanja in razumevanja poslovne strategije in profila tveganosti banke ter njenega sistema upravljanja. Član nadzornega sveta ali upravnega odbora bi moral odstopiti s funkcije, če mu je zaradi kakršnih koli razlogov onemogočeno opravljanje funkcije, izkoristil pa je vse mehanizme, ki jih omogoča veljavna zakonodaja. V tem primeru mora tudi pojasniti razloge za odstop, ki so lahko nasprotje interesov, izvajanje pritiskov proti njegovemu neodvisnemu odločanju, neukrepanje ostalih članov nadzornega sveta ali upravnega odbora.

Uprava in nadzorni svet oziroma izvršni direktorji ter preostali člani upravnega odbora morajo sodelovati v najboljšem interesu banke. Sodelovati morajo pri oblikovanju poslovnih ciljev banke, ciljev glede profila tveganosti in strategij o prevzemanju tveganj in upravljanju s tveganji ter politik. Nadzorni svet oziroma upravni odbor mora te cilje, strategije, politike obravnavati in k njim podati soglasje, uprava

oziroma izvršni direktor pa mora nadzorni svet oziroma upravni odbor obveščati o njihovem izvajanju.

Za izvajanje svoje funkcije mora vsak član organa vodenja ali nadzora imeti potrebno znanje in izkušnje. Ne glede na obveznosti do delničarjev, uprave oziroma izvršnih direktorjev ali javnosti mora biti vsak član sposoben samostojno presojati ter sprejemati odločitve v najboljšem interesu banke oziroma hranilnice.

Prav tako se mora vsak član organa vodenja ali nadzora prizadevati v vseh okoliščinah, da se odločitve sprejemajo neodvisno ter da se na tej podlagi presoja morebitna mnenja ali navodila tistih, ki so ga izvolili oziroma predlagali.

Pri delovanju oziroma odločanju mora član uprave oziroma izvršni direktor upoštevati predvsem interese banke in ne sme izkoriščati poslovnih priložnosti banke za svoj račun. Član nadzornega sveta oziroma upravnega odbora pa mora upoštevati pri delovanju oziroma odločanju predvsem cilje banke ter jim podrediti morebitne drugačne osebne ali posamične interese delničarjev, uprave ali javnosti. (po Sklepu o skrbnosti članov uprave in članov nadzornega sveta bank in hranilnic, 2007)

10 ČLANI NADZORNIH SVETOV IN UPRAVNIH ODBOROV IN UPRAVLJANJE TVEGANJ

Organi vodenja ali nadzora morajo imeti odgovoren pristop do upravljanja tveganj. Pri upravljanju tveganj gre za nekakšen neprekinjen poslovni proces, za vzpostavitev tega procesa pa so odgovorni uprava oziroma izvršni direktorji v upravnem odboru. Teorija ohranjanja konkurenčne prednosti podjetja opisuje proces upravljanja tveganj kot proces, v katerem se do tveganj pristopa aktivno in se jih aktivno sprejema. To pa naj bi podjetju prinašalo vzdrževanje konkurenčne prednosti na trgu in pozitivno učinkovalo na poslovno uspešnost podjetja. Podjetje se lažje pripravi na ukrepe za upravljanje tveganj, če dodobra pozna in predvidi dejavnike tveganja. Potrebno pa je graditi kulturo razmišljanja in upravljanja tveganj, ki prinese sprejemanje boljših poslovnih odločitev na vseh ravneh v podjetju, kar lahko opredelimo kot skupni cilj postavitve sistema upravljanja tveganj.

Zakoni in pravilniki³⁵ s področja upravljanja družb določajo takšen pristop. Poleg tega, da mora član organa vodenja ali nadzora pri opravljanju svojih nalog ravnati v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika in varovati poslovno skrivnost, kar je določeno z 263. členom ZGD-1, ima član organa vodenja ali nadzora pomembno vlogo pri opredelitvi ravni integritete, etičnih vrednot in celotne drže do tematike tveganj v podjetju. Nadzorni svet oziroma tisti člani upravnega odbora, ki niso izvršni direktorji, se morajo s tematiko upravljanja tveganj ukvarjati skozi celotno leto in ne le enkrat na leto, ko sprejmejo in potrdijo letno poročilo. Nadzorni svet oziroma člani upravnega odbora, ki niso izvršni direktorji, morajo že med letom zahtevati formalen in sistematičen pristop posloводства oziroma izvršnih direktorjev in vseh zaposlenih do upravljanja tveganj v podjetju. Prav tako morajo že med letom nadzirati, ali je poslovanje skladno s sprejetim odnosom do tveganja, v podjetju morajo kritično usmerjati in nadzirati proces določanja ciljev ter zahtevati medletno poročanje posloводства oziroma izvršnih direktorjev o ustreznosti in učinkovitosti postavljenega sistema upravljanja tveganj. Med letom se mora tudi s t. i. diagnostičnimi pregledi in z uporabo neodvisnih izsledkov notranje in zunanje revizije prepričati o ustreznosti metodologije upravljanja tveganj.

Pri svojem delovanju naj bi se organi vodenja in nadzora posluževali neodvisnih zagotovil. Njihove pomembnosti se v sodobnih državah že zavedajo. Zelo pomembna je komunikacija članov nadzornega sveta oziroma neizvršnih direktorjev v upravnem odboru z notranjim revizorjem, ker so člani nadzornega sveta oziroma neizvršni direktorji v upravnem odboru so zelo malo časa v podjetju in posledično nimajo vpogleda v podrobnosti poslovanja, ta komunikacija pa omogoča koristen vpogled v skladnost s strani podjetja razkritih in dejanskih poslovnih procesov ter rezultatov.

Pomembno orodje za nadzor nadzornega sveta ali upravnega odbora je revizijska komisija. Njeni člani morajo biti zaupanja vredni strokovnjaki, ki imajo takšne osebne lastnosti, ki zagotavljajo kakovostno in neodvisno delovanje. Revizijska komisija mora sodelovati ter skrbeti za stalno in učinkovito izmenjavo mnenj z zunanjim in notranjim revizorjem. Notranji revizor, ki neposredno odgovarja upravi oziroma

³⁵ ZGD-1 ter Kodeks upravljanja javnih delniških družb.

izvršnemu direktorju, mora biti pri svojem delu nepristranski in poročati o izsledkih revizij. »Notranje revidiranje procesa upravljanja tveganja v podjetju vključuje vse, od ocene zanesljivosti finančnih poročil o poslovanju, pregleda uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, stopnje varovanja premoženja družbe do ocene izpolnjevanja zakonskih predpisov in pogodbenih obveznosti, s čimer se povečujeta gospodarnost in uspešnost poslovanja družbe.« (Zorko, 2007, str. 187)

Zunanje revidiranje pa mora potekati v skladu s strokovnimi in drugimi revizijskimi načeli ter v skladu s pravili, ki so določena z zakoni. V primeru, da v družbi ni oblikovane revizijske komisije, mora biti revizor prisoten na vseh sejah nadzornega sveta oziroma upravnega odbora, ki so povezane z letnim poročilom, sistemom notranjih kontrol ali upravljanja tveganj. (po Zorko, 2007, str. 177–188)

11 ORGANI VODENJA IN NADZORA V DELAVSKI HRANILNICI

Delavska hranilnica d. d., Ljubljana, ki je od leta 2000 delniška družba, ima od istega leta dvotirni sistem upravljanja, saj takrat praktično še ni bilo možno izbirati med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja, kakor to zadnja tri leta dopušča zakon. V nadaljevanju bom na podlagi obstoječe literature, zakonov in predpisov ter intervjuja s predsednikom in članom uprave Delavske hranilnice opisala začetke Delavske hranilnice ter nato predstavila sedanji sistem upravljanja in ugotavljala, ali bi bilo mogoče boljše, da se sistem upravljanja spremeni ter ugotovitve obrazložila.

11.1 DELAVSKA HRANILNICA IN NJENI ZAČETKI

Leta 1990 so sindikati prišli do ideje, da bi imeli svojo lastno bančno institucijo. Lastno bančno institucijo pa so sindikati želeli imeti predvsem zato, da jim bi le-ta najbolj donosno plemenitila njihova sredstva³⁶ ter da bi lahko člani sindikatov prihajali do ugodnejših storitev, kot jih ponujajo druge bančne institucije. Tako so sprva hoteli ustanoviti banko, a ker je bilo to tedaj precej zapleteno in bi vse morali urejati v Beogradu, so se odločili da ustanovijo hranilnico. V decembru leta 1990 se je na ustanovitveni skupščini sestalo 27 družbenikov. 25 družbenikov je bilo iz vrst sindikatov, ostala dva pa iz društev, in sicer iz Društva delovnih invalidov Slovenije in Društva upokoencev Slovenije. Zbrali so ustanovitveni kapital, ki je bil minimalen, za današnje razmere skromen in nepojmljiv. Ustanovili so torej Delavsko hranilnico in sicer kot družbo z omejeno odgovornostjo (d. o. o.).

Delavska hranilnica je začela poslovati leta 1991, naslednje leto pa je na podlagi prvega slovenskega Zakona o bankah in hranilnicah pridobila še dovoljenje Banke Slovenije. Delavska hranilnica je postala tudi članica Združenja bank Slovenije. Začetki poslovanja so po besedah predsednika uprave Delavske hranilnice oziroma takratnega direktorja, bili zelo težki. Delavska hranilnica je začela poslovati, ko je bila inflacija trištevlična (okoli 900) in je postopoma padala. Zato je bilo potrebno smotno odločati o naložbah, kreditna dejavnost je bila zelo okrnjena, povpraševanje prebivalstva po kreditih je bilo tudi minimalno oziroma ga sploh ni bilo. Inflacija je počasi padala. Ko je padla pod 100, so lahko začeli z normalno bančno dejavnostjo.

Število družbenikov se je povečevalo v skladu z zakonodajo, ki jo je glede tega omejevala, zato se je leta 2000 Delavska hranilnica d. o. o., Ljubljana v skladu z ZBan in ZGD preoblikovala v delniško družbo, ki glede števila delničarjev ne postavlja omejitev. Število družbenikov pred letom 2000 in število delničarjev po letu 2000 se je vseskozi povečevalo. Leta 2000, ko se je družba preoblikovala v delniško družbo, se je spremenil tudi sistem upravljanja in hranilnica je dobila predsednika uprave in nadzorni svet. Direktor v d. o. o. je postal predsednik uprave, imenovali pa so tudi enega člana uprave.

Lastniška struktura Delavske hranilnice je do danes ostala pretežno sindikalna, ker cilj hranilnice ostaja, da Delavska hranilnica ne potrebuje strateškega lastnika, skupine bogatih lastnikov ali menedžerskih lastnikov, pač pa je za njo najprimernejše

³⁶ Tu mislimo predvsem na sindikalno članarino.

razpršeno lastništvo, ki je v ravnovesju sindikatov, društev, upokoјencev, posameznikov in zaposlenih. So pa med lastniki Delavske hranilnice tudi gospodarske družbe, kot so Zavarovalnica Maribor, Gorenje Velenje, ETI in še druge manjše gospodarske in negospodarske družbe. V lasti sindikatov je približno 70 % Delavske hranilnice, približno 10 % je v lasti gospodarskih družb, preostalih 20 % pa v lasti posameznikov³⁷.

V začetkih poslovanja Delavske hranilnice je bilo število zaposlenih tri. Število se je povečevalo iz leta v leto. V skladu s povečevanjem obsega poslovanja se je povečevalo tudi število zaposlenih. V hranilnici je sedaj 108 zaposlenih, katerih izobrazbena struktura je naslednja: 49 zaposlenih s srednjo izobrazbo, 10 zaposlenih z višjo izobrazbo ter 49 zaposlenih z visoko izobrazbo³⁸. Predsednik uprave je zelo ponosen in zadovoljen z izobrazbeno strukturo zaposlenih in z zaposlenimi. V primerjavi z nekaterimi drugimi bančnimi institucijami imajo veliko boljšo izobrazbeno strukturo, saj imajo v nekaterih poslovnih enotah Delavske hranilnice zaposleni izključno visoko izobrazbo.

Leta 2000 se je Delavski hranilnici pripojila Mariborska hranilnica in posojilnica. DH-Storitve d. o. o. je bila hčerinska družba Mariborske hranilnice in posojilnice in ko se je Delavski hranilnici pripojila le-ta, se je z njo pripojila tudi hčerinska družba. Delavska hranilnica d. d., Ljubljana in njena hčerinska družba DH-Storitve sestavljata skupino Delavska hranilnica. DH-Storitve so v 100% lasti Delavske hranilnice. Med osnovno dejavnost hčerinske družbe DH-Storitve d. o. o., ki nima zaposlenih, sodi opravljanje računovodskih storitev zunanjim strankam ter trgovanje z vrednostnimi papirji.

Sedaj ima Delavska hranilnica skupaj 16 poslovalnic, ki pokrivajo skoraj vse regije na področju Slovenije, razen notranjske in posavske regije.

Poslovanje hranilnice je skozi različne oblike poročanja in pregledov, pod stalno kontrolo Banke Slovenije, njeni računovodski izkazi in poslovna poročila so vsa leta revidirana s strani zunanjega pooblaščenega revizorja in so bila doslej vedno pozitivno ocenjena.

Letni poslovni načrti in strategija razvoja hranilnice ohranjajo hranilnico pri svojem izvornem poslanstvu. To pomeni – biti v oporo sindikalnemu članstvu in sindikatom ter delavcem. Obseg poslov s prebivalstvom se iz leta v leto povečuje, prav tako tudi obseg poslov v javnem sektorju in na področju drobnega gospodarstva.

11.2 SISTEM UPRAVLJANJA V DELAVSKI HRANILNICI

Kot sem že omenila ima Delavska hranilnica dvotirni sistem upravljanja z dvočlansko upravo in sedemčlanskim nadzornim svetom. Uprava se sestoji iz predsednika uprave in člana uprave, nadzorni svet pa ima enega predsednika nadzornega sveta, enega namestnika predsednika, preostali pa so člani nadzornega sveta. Uprava se je v devetih letih delovanja enkrat spremenila, in sicer lani, ko so imenovali novega člana

³⁷ 12 % od teh 20 % je v lasti zaposlenih v Delavski hranilnici.

³⁸ V visoko izobrazbo so všteti tudi tisti z magisterijem.

uprave. Prav tako so lani na 9. skupščini Delavske hranilnice izvolili druge člane nadzornega sveta. Skupščina je sprejela sklep o sestavi novega sedemčlanskega nadzornega sveta hranilnice s štiriletnim mandatom. Po mnenju predsednika in člana uprave, glede nadzornega sveta, je predsednik nadzornega sveta gonilna sila nadzornega sveta in je najbolj aktiven član, razpravljavec na sejah in najbolj aktiven kritik³⁹ upravljanja hranilnice ter dela uprave.

Nadzorni svet se sestaja vsaj enkrat v četrtletju, v letu 2008 pa je nadzorni svet imel šest sej. Sej so se člani nadzornega sveta odgovorno udeleževali in so na njih aktivno obravnavali predlagane vsebine sej nadzornega sveta. Nadzorni svet je v lanskem letu deloval vselej sklepčno in konsenzualno, največkrat s stoo odstotno prisotnostjo članov nadzornega sveta. Posamezni člani nadzornega sveta so nekajkrat dali upravi zahtevo za vsebinsko točko za naslednjo sejo nadzornega sveta.

Sej nadzornega sveta se je vedno udeležila tudi uprava hranilnice in notranji revizor. Notranji revizor je nadzorni svet sproti obveščal o ugotovitvah revizij posameznih poslovnih funkcij in ukrepah, ki jih je predlagal upravi. V primerih, ko je bilo to potrebno, so na sejah sodelovali tudi drugi strokovni delavci hranilnice.

Uprava na sejah nadzornega sveta poroča nadzornemu svetu o rezultatih poslovanja redno, za vsako četrtletje posebej, le-ta pa o poročilu uprave intenzivno razpravlja in daje pobude, predloge. Nadzorni svet se na svojih razpravah vključuje v iskanje rešitev s svojimi razmišljanji in pobudami upravi, kar je še posebej pomembno v teh kriznih časih.

Po besedah člana uprave so nadzorniki ustrezno obveščeni o vsem, če pa potrebujejo kakršnekoli dodatne informacije, o tem obvestijo upravo oziroma ji naročijo, da jim posreduje dodatno razlago, informacije. Uprava to načeloma posreduje po elektronski pošti, tako da se vedno informirani pravočasno in v ustreznem obsegu.

Uprava in nadzorni svet sta torej do sedaj dobro sodelovala, kar pomeni, da je pretok informacij urejen dobro in da organa sodelujeta tako, kot to določa Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o bančništvu, statut Delavske hranilnice ter Poslovnik o delu nadzornega sveta in Sklep o delu uprave Delavske hranilnice. V teh zakonih oziroma pravilnikih je določeno, o čemer uprava odloča avtonomno in o tem ne potrebuje poročati nadzornemu svetu. Uprava deluje v skladu s sprejeto petletno Strategijo razvoja hranilnice in z letnimi poslovno finančnimi načrti in v primeru vsakega odmika⁴⁰ od strategije ali letnega poslovno finančnega načrta mora poročati nadzornemu svetu. Uprava daje vse informacije, ki jih nadzorni svet potrebuje za nadzor, pravočasno, tako da nadzorni svet nikoli ne dobi teh informacij z zamudo.

Po mnenju predsednika uprave ima uprava dokaj samo-omejevalno politiko pri vodenju in upravljanju hranilnice. To se kaže že v primerih, da ni velike izpostavljenosti eni pravni osebi, da ni velike izpostavljenosti povezanim osebam ali skupini velikih pravnih oseb, naložbena politika pa se vodi v smeri maksimalne razpršenosti.

V Delavski hranilnici še nimajo ustanovljene revizijske komisije, kljub temu, da zakon to določa. Pri revizijski komisiji gre za novost, ki je bila uvedena s spremembo Zakona o bančništvu ZBan-1C. Revizijska komisija je v fazi ustanavljanja. Na seji

³⁹ Mišljene so predvsem pozitivne kritike, izključene pa niso kritike v negativnem smislu.

⁴⁰ To je v primeru nedoseganja ali predoseganja plana ali novih aktivnosti, ki niso bile načrtovane.

nadzornega sveta so že imeli razpravo na to temo. Dogovorili so se, da bo na eni od jesenskih sej nadzornega sveta nadzorni svet imenoval revizijsko komisijo. V pripravi je torej Poslovnik o delu revizijske komisije ter osnutek programa revizijske komisije. Predvidoma bo revizijska komisija imela tri člane, dva bosta iz vrst nadzornega sveta, eden pa bo neodvisni strokovnjak z računovodskega ali finančnega področja. Na seji nadzornega sveta so se tudi dogovorili, da morajo biti vsi člani čim bolj strokovno kompetentni, kajti gre za organ, ki bo v podporo nadzornemu svetu oziroma delničarjem.

Glede nagrajevanja članov nadzornih svetov so se, po mnenju predsednika uprave, zadeve, ki so bile pred nekaj leti zelo aktualne, v tej krizi nekako umirile. Meni, da je bilo pred nekaj leti prisotno pravo tekmovanje glede tega, kako si bodo nadzorniki pridobili čim večje nagrade. V Delavski hranilnici so ostali pri sejinah, ker gre za majhno institucijo, kjer ni stroškovno izvedljivo, da bi članom nadzornih svetov omogočili mesečna nadomestila oziroma plačila ali pa celo udeležbo pri dobičku. Obstajajo pa mnoge delniške družbe in tudi bančne institucije, kjer je članom nadzornih svetov to omogočeno.

Ker je zakonsko možno zavarovanje odgovornosti članov organov vodenja ali nadzora torej članov uprave in članov nadzornega sveta, se veliko družb poslužuje tega. Tako je tudi v Delavski hranilnici, kjer so člani uprave in člani nadzornega sveta tako zavarovani. Po mnenju predsednika uprave gre tu za zavarovanje škode, ki bi lahko nastala zaradi nekatere poslovne odločitve, ki je lahko povsem dobro namerna, poštena in v dobri veri, vendar ta poslovna odločitev ne rodi uspeha. In v takšnih primerih je dobro zavarovanje odgovornosti. Seveda pa takšno zavarovanje ne pokriva nezakonitih in naklepnih dejanj, ki bi povzročila naklepno škodo.

Predsednik uprave Delavske hranilnice glede sistema upravljanja meni, da ne more veliko več povedati o enotirnem sistemu, kot toliko kolikor mu je to poznano iz medijev, ker izkušenj z enotirnim sistemom zaenkrat nima. Glede primernosti enotirnega sistema za Delavsko hranilnico sta tako predsednik kot član uprave enakega mnenja, da ni primeren. Predsednik uprave med razloge za neprimernost enotirnega sistema navaja stroškovni vidik, ker se mu zdi, da bi prehod na enotirni sistem bil dražji, predvsem zato, ker sedanje število v upravi je dva, potem pa meni, da bi število članov v upravnem odboru se moralo najmanj podvojiti, kar bi bil prevelik strošek za hranilnico. Zaenkrat torej ne vidi nobenih prednosti enotirnega sistema za Delavsko hranilnico, vendar meni, da se bo mogoče sistem skozi leta dokazal kot dober in prinesel tudi kakšne prednosti.

Glede zastopanosti interesov delničarjev predsednik uprave meni, da v primeru enotirnega sistema ti interesi ne bi bili nič bolje zastopani, ker so interesi delničarjev že sedaj povsem ustrezno zastopani v okviru dvotirnega sistema, saj je nadzorni svet neposredni predstavnik lastnikov oziroma delničarjev. Preko nadzornega sveta prihajajo vse pobude, v celoti je uresničen vpliv na načrtovanje poslovne politike, izvajanje poslovne politike. Prav tako so seje nadzornega sveta pogoste, najmanj četrtletne, podatki o poslovanju so javno dostopni⁴¹. Tako predsednik kot član uprave

⁴¹ Tu se misli predvsem na lastnike in drugo strokovno javnost.

tako ne vidita nobenih slabosti v dvotirnem sistemu oziroma, da bi bili interesi delničarjev v enotirnem sistemu bolj zastopani in zato v upravi kot tudi v nadzornem svetu na nobeni od sej niso razmišljali o prehodu na enotirni sistem.

Zaenkrat tudi nobena druga bančna institucija v RS ni prešla na enotirni sistem upravljanja, zato predsednik uprave meni, da je mogoče enotirni sistem upravljanja bolj primeren za druge oblike delniške družbe v primerjavi z bančnim sektorjem.

V družbah, kjer menedžment⁴² dobro posluje, kjer prav tako nadzorni svet dobro posluje in kjer se oba organa zavedata svoje odgovornosti, ni nobenega razloga za prehod na enotirni sistem. In prav zaradi teh navedenih razlogov predsednik uprave Delavske hranilnice meni, da je dvotirni sistem bolj primeren za Delavsko hranilnico ter da ni nobenega interesa za prehod na enotirni sistem. Kljub temu, da ne vidi nobenega razloga za prehod na enotirni sistem, pa meni, da je prav gotovo moč doseči dobre rezultate tudi v enotirnem sistemu.

Kot že povedano, tudi član uprave zaenkrat ne vidi nobenih razlogov za prehod na enotirni sistem, če pa se bi v prihodnje večina bančnih institucij odločila za prehod na enotirni sistem in bi se s tem pokazale občutne prednosti, bi pa tudi Delavska hranilnica začela razmišljati o prehodu na enotirni sistem. Zaenkrat pa ne vidi nobenih potreb za ta prehod.

Na podlagi vseh teh pridobljenih podatkov, ki sem jih zgoraj navedla, in na podlagi preučene teorije, zakonov in druge literature in virov, menim, da v Delavski hranilnici ne obstaja noben razlog, da bi prešli na enotirni sistem. Poslujejo z dobičkom, ki se je na dan 31. 12. 2008 znašal 341.000 evrov, osnovni kapital 4.452.000 evrov, skupni kapital pa 11.784.000 evrov. Prav tako je sodelovanje med upravo in nadzornim svetom dobro in deluje v skladu z zakoni, pravilniki in drugimi akti. Tudi povezava skupščina – nadzorni svet deluje dobro, kajti v nadzornem svetu so vsi člani predstavniki sindikatov, ki imajo približno 70 % vsega kapitala. Prav tako kot predsednik in član uprave, ki ne vidita nobenega razloga za prehod na enotirni sistem upravljanja v Delavski hranilnici, tudi jaz ne vidim nobenega razloga za ta prehod.

Enotirni sistem je prav tako bolj primeren za družbe, v katerih je manjše število večjih delničarjev, kamor pa Delavska hranilnica ne spada, saj ima že več kot 200 delničarjev⁴³, to število pa se še povečuje.

⁴² Tu mislimo na poslovodstvo oziroma upravo.

⁴³ Na dan 31.12.2008 je bilo 199 delničarjev.

12 ZAKLJUČEK

Kapitalska družba potrebuje po svoji naravi načeloma dva organa. Gre za skupščino in organ vodenja. S tema organoma, brez katerih bi bila družba opravilno nesposobna, uresničuje in oblikuje svojo voljo. Nadzor je možno izvajati skozi ta dva organa, zato ni nujno, da se oblikuje poseben organ nadzora. Tu govorimo o tako imenovane enotirnem sistemu upravljanja, ki velja za anglosaksonski sistem upravljanja in je značilen predvsem za ZDA in Veliko Britanijo. Ta sistem upravljanja so povzele tudi druge svetovne in evropske države, tako da gre za prevladujoč sistem v svetu kot tudi v Evropi. Upravljanje delniških družb, ki je povzeto po ameriškemu Corporate Governance, je pri nas aktualno dobrega pol stoletja. Pred letom 1990 je bilo aktualno samoupravljanje, potem je bil uveden dvotirni sistem upravljanja, ki smo ga povzeli po nemškem pravu, sedaj, dobra tri leta, pa je v veljavi tudi že prej omenjeni enotirni sistem upravljanja. Od leta 2006 imamo tako v RS možnost izbire med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja. Dvotirni sistem, ki izvira iz nemškega prava, se je uveljavil v evropskih kontinentalnih državah. Pri dvotirnem sistemu gre za to, da se je poleg že prej omenjenih dveh organov, to je skupščine in organa upravljanja, razvil še tretji organ, torej organ nadzora. V enotirnem sistemu upravljanja se po Zakonu o gospodarski družbah organ upravljanja imenuje upravni odbor, ki poleg funkcije upravljanja izvaja tudi funkcijo nadzora. V upravnem odboru se lahko imenujejo izvršni in neizvršni direktorji. Izvršni direktorji so določeni z ZGD-1 in tudi z ZBan-1. ZGD-1 določa, da lahko upravni odbor imenuje izvršne direktorje, medtem ko ZBan-1 določa, da mora upravni odbor banke oziroma hranilnice v primeru enotirnega sistema upravljanja obvezno imenovati najmanj dva izvršna direktorja. Neizvršni direktor ni določen z nobenim zakonom, velja pa, da je to član upravnega odbora, ki ni izvršni direktor. Dvotirni sistem upravljanja, v katerem je organ vodenja uprava, organ nadzora pa nadzorni svet, pozna večina družb v RS. Nekatere družbe so sicer že prešle na enotirni sistem upravljanja, vendar je takšnih družb malo.

Za vsak sistem so se skozi leta razvile določene prednosti in slabosti. V praksi se pojavlja, da kritiki enotirnega sistema navajajo resnične in neresnične prednosti dvotirnega sistema ter resnične in malo manj resnične slabosti enotirnega sistema ter obratno. Menim, da je težko določiti, kateri sistem upravljanja je boljši in učinkovitejši, saj imata oba sistema svoje prednosti in slabosti ter skupne točke in nekatera bistvena razhajanja. Tako sistem s koreninami v germanskem svetu kot tudi sistem s koreninami v anglosaksonskem pravu, sta se v svojem okolju dobro razvila in uveljavila in sta vsak v svojem okolju s pravimi ljudmi omogočila učinkovito vodenje in nadzor gospodarskih družb.

Enotirni sistem, ki je načeloma stroškovno cenejši sistem, saj se lahko število članov v upravnem odboru zmanjša, omogoča večji vpliv lastnikov oziroma delničarjev na poslovanje. Ta sistem je tako primernejši za družbe, v katerih je interes lastnikov aktivno posegati v dnevno vodenje. Enotirni sistem naj bi bil tudi prožnejši in učinkovitejši od dvotirnega sistema upravljanja, ker sta funkciji upravljanja in operativnega vodenja združeni in ju izvaja en organ. V enotirnem sistemu je tudi nevarnost odtekanja informacij manjša, saj so člani upravnega odbora bolj vezani na družbo kot člani nadzornega sveta. Pretok informacij med nosilci nadzornih in

poslovnih funkcij pa naj bi bil v enotirnem sistemu boljši. Za enotirni sistem, ki naj bi omogočil večjo učinkovitost, enostavnost, fleksibilnost in hitrost odločanja velja, da je v statutu možna večja avtonomija kot to velja za dvotirni sistem, kjer je večji del določen z zakonom.

Dvotirni sistem upravljanja naj bi bil primernejši, ker je odgovornost za odločitve pri tem sistemu ločena in storjene napake naj bi se lažje popravile. Sistem upravljanja z upravo in nadzornim svetom, kjer je torej jasno razmejena poslovodna in nadzorna funkcija, je načeloma primernejši za družbe z večjim številom lastnikov oziroma delničarjev. To naj bi še posebej držalo v družbah, kjer je eden od delničarjev država, ki se želi umakniti iz operativnega vodenja. Dvotirni sistem upravljanja je upravljavsko bolj razčlenjen sistem, ki ima tri organe, le-ti pa imajo več prisilnih norm, ki ščitijo interese udeležencev.

Slaba stran tega sistema je, da je stroškovno dražji, ker gre za večje število članov organov vodenja in nadzora, kar pa seveda ni nujno. Po mnenju nekaterih avtorjev je preveč formalen, kar nekateri štejejo kot že prej omenjeno prednost, drugi pa kot slabost. Moje mnenje je, da je dobro, da je večina stvari določenih z zakonom, saj lahko preveliko avtonomno urejanje v statutu prinese več slabosti kot prednosti. Lahko pa ločitev organov na nadzorni in poslovodni organ v dvotirnem sistemu prinese škodljive posledice za družbo, saj se nadzorni svet v povprečju sestane petkrat na leto, kar lahko pripelje do asimetrične porazdelitve informacij med upravo in nadzornim svetom in je tako vprašljiva kakovost nadzora v družbi.

Kakor dvotirni ima tudi enotirni sistem določene pomanjkljivosti, ki se kažejo kot problematičnost v nadzorstveni funkciji. Popravljanje oziroma odpravljanje napak je nekoliko težje, kar lahko pripišemo predvsem načinu odločanja. V enotirnem sistemu lahko nastane tudi prevlada enega delničarja, ki lahko v upravnem odboru zastopa le svoje interese. Predvsem v tujini se kaže slabost enotirnega sistema v tem, da člani upravnih odborov oziroma člani t. i. odborov direktorjev sedijo v več upravnih odborih in se nimajo časa aktivno posvetiti kakšnemu od njih.

Kot sem že omenila je tipična predstavnica države z enotirnim sistemom upravljanja Velika Britanija, kjer je izrecno določeno, da so lastniki gospodarskih družb delničarji, družbe pa morajo delovati v njihovem interesu. Odbor direktorjev vodi družbo v imenu delničarjev, kar se v praksi ponavadi prenese na menedžerje. Odbor direktorjev pa imenuje tako glavnega izvršnega direktorja kakor tudi ostale izvršne menedžerje. Enotirni sistem upravljanja poznajo tudi na Švedskem. Ta sistem se bistveno razlikuje od enotirnega sistema v Veliki Britaniji. Za švedski enotirni sistem velja, da ga dejstvo, da je izvršni direktor posameznik in ne kolektivni organ in da je le-ta lahko iz vrst članov odbora direktorjev ali pa ne, loči od dvotirnega sistema. Francija je država, v kateri poznajo oba sistema upravljanja, tako kot to poznamo tudi v Sloveniji. Obe oliki upravljanja so v Franciji na voljo od leta 1966, ko so uvedli tudi dvotirni sistem. Francoski enotirni sistem je podoben enotirnemu sistemu v Veliki Britaniji. Zanimivost francoskega enotirnega sistema je ta, da so lahko člani odborov tudi pravne osebe, ki delujejo preko zastopnikov. Dvotirni sistem upravljanja v Franciji pa je podoben nemškemu dvotirnemu sistemu z nekaj izjemami. Francoski nadzorni organ, ki je v enotirnem sistemu odbor direktorjev v dvotirnem pa nadzorni svet, mora skrbeti za interese družbe kot celote, člani pa za to civilno in kazensko odgovarjajo. Mislim, da francoski sistem upravljanja postaja vmesna oblika med

anglosaksonskim in kontinentalnim sistemom upravljanja. Nemški dvotirni sistem je sistem z upravo in nadzornim svetom, ki je obvezen v srednje velikih in velikih družbah ter v družbah, ki kotirajo na borzi in v družbah, ki so bile ustanovljene sukcesivno.

Sistem upravljanja, ki je bil povzet po nemškem sistemu upravljanja je bil edini sistem upravljanja v Sloveniji do leta 2006, ko je slovenski zakonodajalec uvedel še enotirni sistem upravljanja. V skladu z ZGD-1 ima lahko uprava enega ali več članov, ZBan-1 pa za banke oziroma hranilnice določa, da mora imeti uprava banke oziroma hranilnice najmanj dva člana. Člane uprave imenuje in odpokliče nadzorni svet. Najmanjše število članov nadzornega sveta je tri, člane nadzornega sveta imenuje skupščina.

V enotirnem sistemu upravljanja vodi delniško družbo upravni odbor, ki tudi nadzoruje izvajanje njenih poslov. Za slovenski enotirni sistem je značilno, da je veliko stvari prepuščenih avtonomni ureditvi v statutu. Za pristojnosti upravnega odbora pa se smiselno uporabljajo pristojnosti uprave in pristojnosti nadzornega sveta, ki jih določa ZGD-1, za banke in hranilnice pa tudi ZBan-1.

V Delavski hranilnici d. d., Ljubljana je od leta 2000, ko se je hranilnica preoblikovala iz družbe z omejeno odgovornostjo v delniško družbo, v veljavi dvotirni sistem upravljanja z dvočlansko upravo in sedemčlanskim nadzornim svetom. Delavska hranilnica, katere ustanovitev je bila ideja sindikatov, je delniška družba, katere delničarji so v večini sindikati. Poleg njih so tudi druge gospodarske družbe, društva, upokojenci in posamezniki, kakor tudi zaposleni v hranilnici. Delavsko hranilnico je ustanovilo 27 družbenikov, število zaposlenih pa je bilo na začetku tri, ki se je v preteklih osemnajstih letih povečalo na 108 zaposlenih, število delničarjev pa danes presega že število 200. Delavska hranilnica ima sedaj skupno 16 poslovalnic po vsej Sloveniji. Od leta 2000 ima hranilnica tudi hčerinsko družbo DH-storitve d. o. o. katere osnovna dejavnost je opravljanje računovodskih storitev zunanjim strankam ter trgovanje z vrednostnimi papirji.

Sistem upravljanja, kot sem že omenila, je v delavski hranilnici dvotirni z upravo in nadzornim svetom. Na podlagi proučene literature, virov, zakonov, na podlagi preučenega stanja v Delavski hranilnici ter na podlagi izvedenega intervjuja s predsednikom in članom uprave Delavske hranilnice se je potrdila moja zastavljena hipoteza: Dvotirni sistem upravljanja je za Delavsko hranilnico primernejši kot enotirni sistem upravljanja.

Poslovanje v delavski hranilnici je pozitivno in je skozi različne oblike poročanja in pregledov pod stalno kontrolo Banke Slovenije. Prav tako so računovodski izkazi in poslovna poročila vsa leta revidirani s stani zunanjega pooblaščenega revizorja ter so bili do sedaj vedno pozitivno ocenjeni. Sodelovanje med upravo in nadzornim svetom je dobro, uprava redno poroča nadzornemu svetu, katerega seje so vsaj vsako četrletje. Nadzorni svet na svojih sejah daje pobude in razmišljanja upravi pri iskanju rešitev, kar je še posebej pomembno v teh kriznih časih. Tudi revizijska komisija Delavske hranilnice je v fazi nastajanja. Interesi delničarjev so prav tako dobro zastopani. Vse to zgoraj navedeno potrjuje moja hipoteza, ki sta jo potrdila tudi predsednik in član uprave Delavske hranilnice. Niti uprava niti nadzorni svet Delavske hranilnice še nista razmišljala o prehodu hranilnice na enotirni sistem upravljanja, saj zaenkrat ne obstajajo razlogi za ta prehod. Menim, da je sistem upravljanja smiselno

spremeniti le v tistih družbah, kjer je poslovanje slabo in ga nikakor ni moč izboljšati. V Delavski hranilnici pa je poslovanje dobro tudi v teh časih finančne in gospodarske krize, tako da ne vidim razloga za zamenjavo sistema upravljanja. Za dobro in uspešno poslovanje in delovanje družbe pa ni odvisen le sistem upravljanja, pač pa je to odvisno predvsem od ljudi, posameznikov, ki so vključeni v vodenje in nadziranje družbe.

LITERATURA

1. BAJUK, Jože. KOSTREVC, Denis. PODBEVŠEK, Gorazd. Kodeksi vladanja podjetjem v Evropi. Izkušnje za Slovenijo. Združenje članov nadzornih svetov, Ljubljana, 2003.
2. BAJUK, Jože. KOSTREVC, Denis. PODBEVŠEK, Gorazd. Nagrajevanje uprav in nadzornih organov v EU in Sloveniji. Združenje članov nadzornih svetov, Ljubljana, 2004.
3. BOBEK, Dušan. Finančni trg. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor. Maribor, 1995.
4. BOBEK, Dušan. Organiziranje in poslovanje bank. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Maribor, 1992.
5. BOHINC et al. Veliki komentar Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1). GV založba, Ljubljana, 2006–2007.
6. BOHINC, Rado. Korporacijsko upravljanje ZDA, Evropa, Slovenija. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2001.
7. BOHINC, Rado. Slovenska korporacija v evropskih razmerah : zbornik razprav. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1999.
8. BOHINC, Rado. Upravljanje gospodarskih družb. Lege artis, Ljubljana, 1993.
9. GRILC et al. Pravo. Uvod v civilno in gospodarsko pravo. DZS, Ljubljana, 2001.
10. JOVANOVIČ, Dušan. Zbirka priročniki: Enotirni sistem upravljanja gospodarskih družb: zakonodajne novosti in vzorci najpomembnejših aktov. Planet GV, Ljubljana, 2007.
11. LAZAREVIĆ, Žarko. PRINČIČ, Jože. Zgodovina slovenskega bančništva. Združenje bank Slovenije, Ljubljana, 2000.
12. LAZAREVIĆ, Žarko. PRINČIČ, Jože. Bančniki v ogledalu časa: Življenjske poti slovenskih bančnikov v 19. in 20. stoletju. Združenje bank Slovenije, Ljubljana, 2005.
13. PUHARIČ, Krešimir. Gospodarsko pravo z osnovami prava. Uradni list Republike Slovenije, Ljubljana, 2004.

VIRI

Pravni predpisi:

1. Sklep o dokumentaciji za dokazovanje izpolnjevanja pogojev za opravljanje funkcije člana uprave banke in hranilnice. Uradni list RS, št. 28/2007.
2. Sklep o skrbnosti članov uprave in članov nadzornega sveta bank in hranilnic. Uradni list RS, št. 28/2007.
3. Zakon o bančništvu ZBan. Ur. list RS, št. 7/1999, 59/2001, 55/2003, 108/2003 Odl.US: U-I-18/20-30, 110/2003-UPB1, 127/2003 Odl.US: U-I-140/01-17, 42/2004, 104/2004-UPB2, 131/2006-ZBan-1.
4. Zakon o bančništvu ZBan-1. Ur. list RS, št. 131/2006, 1/2008, 109/2008, 19/2009.
5. Zakon o banki Slovenije ZBS. Ur. list RS, št. 1/91, 17/1991, 13/1993, 58/2002 (85/2002 popr.).
6. Zakon o banki Slovenije ZBS-1. Ur. list RS, 58/2002 (85/2002 popr.) Ur.l. RS, št. 39/2006, 72/2006-UPB1.
7. Zakon o delovnih razmerjih ZDR. Ur. list RS, št. 42/2002, 79/2006-ZZZPB-F, 46/2007 Odl.US: U-I-45/07, Up-249/06-22, 103/2007, 45/2008-ZArbit.
8. Zakon o finančnem poslovanju podjetij ZFPPod. Ur. list RS, št. 54/1999, 110/1999, 97/2000, 50/2002, 93/2002, 117/2006, 31/2007, 33/2007, 38/2007, 126/2007.
9. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju ZFPPIPP. Ur. list RS, št. 126/2007, 40/2009.
10. Zakon o finančnih konglomeratih ZFK. Ur. list RS, št. 43/2006.
11. Zakon o gospodarskih družbah ZGD. Ur. list RS, št. 30/1993, 29/1994, 82/1994, 20/1998, 32/1998, 37/1998, 84/1998, 6/1999, 54/1999-ZFPPod, 36/2000-ZPDZC, 45/2001 (59/2001 popr.), 50/2002 Skl.US: U-I-135/00-60, 93/2002 Odl.US: U-I-135/00-77, 57/2004, 63/2004-ZZRZI, 124/2004 Odl.US: U-I-199/02-42, 139/2004, 15/2005-UPB1, 24/2005 Odl.US: U-I 84/03-15, 111/2005 Odl.US: U-I-212-03-14, 42/2006-ZGD-1 (60/2006 popr.).
12. Zakon o gospodarskih družbah ZGD-1. Ur. list RS, št. 42/2006 (60/2006 popr.).

13. Zakon o prevzemih ZPre-1. Ur. list RS, št. 79/2006, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 1/2008, 68/2008.

Članki v revijah:

1. BOHINC, Rado. Delniške opcije in udeležba pri dobičku. Podjetje in delo. 2000, letnik XXVI, št. 6–7, str. 1229–1240.
2. BOHINC, Rado. Razmerje med upravo in nadzornim svetom delniške družbe. Podjetje in delo. 1995, letnik XXI, št. 5–6, str. 628–640.
3. BRATINA, Borut. PODGORELEC, Peter. Odprta vprašanja enotirnega sistema upravljanja v delniški družbi. Podjetje in delo. 2007, letnik XXXIII, št. 8, str. 1729–1748.
4. BRATINA, Borut. Položaj organov pri povezanih družbah. Podjetje in delo. 2001, letnik XXVII, št. 2, str. 165–178.
5. BRATINA, Borut. Pomen in vloga nadzornega sveta v delniški družbi. Podjetje in delo. 1995, letnik XXI, št. 4, str. 426–433.
6. BRATINA, Borut. Uprava delniške družbe po zakonu o gospodarskih družbah. Podjetje in delo. 1998, letnik XXIV, št. 3–4, str. 287–294.
7. BRATINA, Borut. Upravljalvska vprašanja v evropski delniški družbi in vpliv na upravljanje slovenskih delniških družb. Podjetje in delo. 2005, letnik XXXI, št. 6–7, str. 909–920.
8. BRATINA, Borut. Vidiki odgovornosti uprave delniške družbe in razmerja pri odpoklicu. Podjetje in delo. 1995, letnik XXI, št. 5–6, str. 640–647.
9. JOVANOVIČ, Dušan. Poslovník o delu upravnega odbora in o delu izvršnih direktorjev. Podjetje in delo. 2007, letnik XXXIII, št. 6–7, str. 1492–1501.
10. PRELIČ, Saša. Pooblastilo organov vodenja za oblikovanje drugih rezerv iz dobička. Podjetje in delo. 2007, letnik XXXIII, št. 5, str. 960–962.
11. STARC, Iztok. Enotirni sistem upravljanja v javnih zavodih. Pravna praksa. 2006, letnik 25, št. 17, str. 10–12.
12. STROJIN ŠTAMPAR, Anja. Primerjava pravnega položaja izvršnih direktorjev in članov uprave ter neizvršnih direktorjev in članov nadzornega sveta v delniški družbi. Podjetje in delo. 2007, letnik XXXIII, št. 6–7, str. 1477–1490.

13. VUKOSANOVIĆ, Igor. Uvedba enotirnega sistema upravljanja delniških družb. Bančni vestnik. 2006, letnik 55, št. 6, str. 39–43.
14. ZAJC, Katarina. Obvladovanje in vodenje družb (Corporate governance) in nadzorni svet. Podjetje in delo. 1999, letnik XXV, št. 1, str. 5–20.

Internetni viri:

1. BAJUK, Jože. Enotirno ali dvotirno upravljanje: Kaj je boljša izbira? URL= »http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4130.pdf«. 13. 02. 2006.
2. Banka Slovenije. O Banki Slovenije. URL= »<http://www.bsi.si/banka-slovenije.asp?MapaId=124>«. 1.08.2009.
3. KRAŠOVEC, Tone. Pogovori o prihodnosti Slovenije pri predsedniku RS dr. Janezu Drnovšku. URL= »<http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/krf/99797CD9DDA43588C1256E940046C502?OpenDocument>«. 01. 03. 2004.
4. Predlog zakona o gospodarskih družbah gre v parlamentarno obravnavo. URL= »<http://www.taxconsult.si/davki/index.php?aid=3493&catid=11&func=display&module=articles>«. 07. 10. 2005.
5. Priporočila za plačila članov nadzorih svetov. Združenje članov nadzornih svetov. URL= »<http://www.zdruzenje-ns.si/zcnsweb/vsebina.asp?doc=27&n=3&s=295>«. 03. 02. 2005.
6. ROZMAN, Rudi. Ali nadzorni sveti nadzirajo le uspešnost poslovanja ali tudi usmerjevalne odločitve? URL= »<http://www.sam-d.si/Default.aspx?cid=57&fid=63&tid=93>«. 14. 11. 2008.
7. ROZMAN, Rudi. Enotirni in dvotirni model upravljanja. URL= »<http://www.sam-d.si/Default.aspx?cid=57&fid=63&tid=80>«. 14. 11. 2008.
8. STERGAR, Aleš. Težko si predstavljam delo v enotirnem sistemu. URL= »www.delo.si/clanek/62201«. 18. 06. 2008.
9. ŽAGAR, Luka. Je boljši enotirni ali dvotirni sistem upravljanja? URL= »<http://www.finance-akademija.si/index.php?artid=228704&go=article>«. 05. 11. 2008.

Drugi viri:

1. Kriteriji za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov. Združenje članov nadzornih svetov, Ljubljana, 2004.
2. Letno poročilo Delavske hranilnice za leto 2008, Delavska hranilnica, Ljubljana, 2009.
3. Poslovník o delu nadzornega sveta Delavske hranilnice, d. d., Ljubljana. Delavska hranilnica, Ljubljana, 2008.
4. Priporočila za članstvo, delo in plačilo članov nadzornih svetov in upravnih odborov. Združenje članov nadzorih svetov, Brdo pri Kranju, 2007.
5. Priporočila za imenovanje, delo in plačilo članov uprav. Združenje članov nadzornih svetov, Ljubljana, 2005.
6. Priporočila za kadrovanje in nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev. Združenje članov nadzorih svetov, Brdo pri Kranju, 2007.
7. Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov. Združenje članov nadzorih svetov, Ljubljana, 2007.
8. Sklep o delu uprave Delavske hranilnice, d. d., Ljubljana. Delavska hranilnica, Ljubljana, 2007.
9. Statut Delavske hranilnice, d. d., Ljubljana. Delavska hranilnica, Ljubljana, 2008.

SEZNAM TABEL

Tabela 1, Primerjava člana uprave in izvršnega direktorja, str. 43

Tabela 2, Primerjava člana nadzornega sveta in neizvršnega direktorja, str. 44

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

- EU Evropska unija
- RS Republika Slovenija
- ZBan Zakon o bančništvu
- ZBan-1 Novi zakon o bančništvu
- ZBan-1 C Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o bančništvu
- ZBS Zakon o Banki Slovenije
- ZBS-1 Novi zakon o Banki Slovenije
- ZDR Zakon o delovnih razmerjih
- ZFPPOd Zakon o finančnem poslovanju podjetij
- ZFPPIPP Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju
- ZFK Zakon o finančnih konglomeratih
- ZGD Zakon o gospodarskih družbah
- ZGD-1 Novi zakon o gospodarskih družbah
- ZPre-1 Zakon o prevzemih
- ZSDU Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Izjavljam, da je diplomsko delo z naslovom Organi vodenja in nadzora v Delavski hranilnici, ki sem ga napisala pod mentorstvom izrednega profesorja Nika Abrahamsberga, moje avtorsko delo.

Strinjam se z objavo diplomske naloge na internetu.

Diplomsko delo je lektorirala Anja Zevnik.