

O KORPORATIVNEM UPRAVLJANJU

Korporativno upravljanje - kaj je to?

Korporativno upravljanje (corporate governance) je na svetovni ravni dobro poznan in uveljavljen izraz, vendar pa nima enotnega pomena in definicije so pogosto širše ter opisne. V Sloveniji je izraz korporativno upravljanje za povprečnega bralca dokaj neznan izraz in si pogosto pod njim bralec ne predstavlja pravega pomena ali pa mu je izraz celo popolnoma tuj. Literatura na temo korporativnega upravljanja je pri nas še vedno skromna, zato pa je tuja literatura toliko bolj obširna in bogata, a vendarle ne popolnoma enotna pri definiranju „corporate governance“.

Neobstoj enotne definicije korporativnega upravljanja ne pomeni samo po sebi nič slabega, kajti razumeti moramo, da je definicija korporativnega upravljanja odvisna tako od situacije kot od pravnega sistema, v okviru katerega želimo oblikovati definicijo. Definicija korporativnega upravljanja je tako odvisna tako od avtorja oziroma celo od institucije, v okviru katere se oblikuje, kot tudi od države in predvsem pravnega sistema in regulativnih okvirjev. Zavedati pa se moramo tudi, da so razlike pri korporativnem upravljanju tudi znotraj istega pravnega sistema, in sicer npr. za družbe v državni lasti, za zasebne družbe, za javne delniške družbe in nejavne.

Struktura korporativnega upravljanja opredeljuje razdelitev pravic in odgovornosti med različne udeležence v družbi, kot npr. upravo, direktorje, delničarje in ostale deležnike in določa pravila in postopke za odločanje o upravljaljskih zadevah. Vzporedno s tem zagotavlja tudi strukturo, preko katere se oblikujejo cilji družbe in načini za doseganje teh ciljev in nadzorovanje poslovanja (OECD načela). Korporativno upravljanje je torej sistem, ki zagotavlja tekoče in nemoteno delovanje motorja, ki poganja celo gospodarsko družbo. Govorimo seveda o upravah in nadzornemu svetu ter širšemu menedžmentu, saj morajo biti medsebojne obveznosti jasno definirane, točno določene in tudi navzven prepoznavne. Družba mora imeti zastavljene cilje in mora poznati in tlakovati pot k doseganju teh ciljev, saj se uspešnost družbe meri ravno v tem. Korporativno upravljanje je tako tisto orodje, v okviru katerega se oblikujejo cilji in načrtuje pot k dolgoročni uspešnosti družbe. Pri tem se moramo zavedati, da je takšna družba, ki „ve kam gre in kako bo tja prišla“ za investitorje mnogo bolj privlačna. Institucionalni vlagatelji prepoznavajo dobro prakso korporativnega upravljanja kot instrument, ki zvišuje dolgoročno vrednost družbe in je zato zelo zaželen.

Razlike med upravljanjem (governance) in vodenjem (management)

Potrebno je razlikovati med upravljanjem in vodenjem, kar je v slovenskem izrazoslovju nekoliko težje. To še posebej velja pri prevodih, saj se tako *governance* kot *management* načeloma prevajata enako, vendar pa je v našem kontekstu med izrazoma pomembna razlika. Vodenje se nanaša na operativni nivo oziroma poslovno izvedbeni del in samo poslovanje, upravljanje pa se nanaša na oblikovanje sistema, ki skrbi da posel teče tekoče in nemoteno.

Značilnosti korporativnega upravljanja

Ne glede na to, da ne obstaja univerzalna definicija, ki bi se lahko uporabljala v vsaki situaciji in v vsakem (pravnem) sistemu, pa združuje korporativno upravljanje v sebi nekatere značilnosti, ki jih

najdemo pri vseh sistemih korporativnega upravljanja¹:

1.) Korporativno upravljanje je sistem strukturno in postopkovno opredeljenih odnosov. Med upravo, delničarji in nadzornim svetom ter ostalimi organi družbe je vzpostavljeno določeno razmerje in skupek postopkov in medsebojnih odgovornosti. Nadzorni svet nadzoruje poslovanje uprave in opozarja na morebitne nepravilnosti, uprava sklicuje skupščino in jim predloži rezultate svojega dela, delničarji na skupščini uveljavljajo svoje pravice ipd.

2.) Ti odnosi lahko zajamejo strani z različnimi in včasih celo nasprotujočimi si interesi. Med posameznimi organi upravljanja v družbi lahko obstajajo različni interesi, npr. med delničarji in upravo, nadzornim svetom in upravo ..., pa tudi znotraj samega organa, npr. med manjšinskim in večinskimi delničarji, med odvisnimi in neodvisnimi člani upravnega odbora itd.

3.) Vse strani sodelujejo pri vodenju in nadziranju družbe. Skupščina delničarjev, ki predstavlja delničarje, je odgovorna za osnovne odločitve, kot npr. razdelitev dobička ali izgube. Upravni odbor je generalno odgovoren za usmerjanje in nadzor, oblikovanje strategij družbe in nadzorovanje izvršnih direktorjev. Izvršni direktorji vodijo vsakodnevno poslovanje, upravljajo s človeškimi viri, razvijajo marketinške in prodajne strategije ter upravljajo s sredstvi.

4.) Vse to se opravlja z namenom, da se preko pravilne razporeditve pravic in odgovornosti omogoči dolgoročen razvoj in povečevanje vrednosti delničarskih vložkov. Na primer kako manjšinski delničarji lahko preprečijo večinskega delničarja, ki kontrolira družbo, da pridobi koristi preko transakcij s povezanimi strankami, s črpanjem sredstev preko privatnih društev ali podobnih sredstev.

Okvir korporativnega upravljanja

Najboljša praksa korporativnega upravljanja je določena s kombinacijo²:

- zakonodaje,
- predpisov in
- kodeksov upravljanja in institucionalnih smernic.

Kako pomembni so posamezni elementi tega okvirja je odvisno od pravnega sistema. Kodeksi upravljanja so prostovoljni in velja, da jih družbe spoštujejo po lastni presoji. Vendar pa v tem primeru navadno vstopi v veljavo obveza, da s pristopom h kodeksu upravljanja tega družba tudi spoštuje. Pristop je tako res prostovoljen, a je po tem njegova uporaba obvezujoča. Tako imamo pri nas Kodeks upravljanja javnih delniških družb, ki ravno tako temelji na „spoštuj ali pojasni“ standardu. Določena odstopanja od Kodeksa so mogoča, vendar jih je treba pojasniti in obrazložiti. Z institucionalnimi smernicami predvsem merimo na načela, ki jih oblikujejo posamezne večje in vplivnejše organizacije. Pri tem ne moremo mimo smernic korporativnega upravljanja OECD, ki zelo pomembno vplivajo tudi na naš sistem korporativnega upravljanja in oblikovanje naših kodeksov upravljanja ter celo same zakonodaje.

Korporativno upravljanje si lahko slikoviteje predstavljamo, če primerjamo družbo s hišo. Hiša mora imeti dobre temelje, ki so sestavljeni iz dobro premišljenih, trdnih in dolgoročnih ciljev in kjer vsak temelj predstavlja posamezen organ upravljanja – uprava, nadzorni svet, delničarji, izvršni direktorji

1 Povzeto po: Šta je korporativno upravljanje, Priručnik; IFC, Beograd 2007, str. 6,7

2 B. Coyle: The ICSA Corporate Governance Handbook, ICSA 2005, str. 1

v enotirnih sistemih ... Celoten sistem korporativnega upravljanja pa si lahko predstavljamo kot kvalitetno streho, pod katero poteka operativni del – poslovanje družbe. Če streha ni zgrajena dobro, potem pušča in pojavljajo se anomalije znotraj poslovanja. Tako je npr. trenutna kriza razkrila slabše delovanje nadzornih svetov in pomanjkljivosti politike plačil in še bi lahko naštevali. Na koncu koncev pa ne moremo mimo dejstva, da dobro zgrajene hiše, ki ima trdne in stabilne temelje ter dobro in kvalitetno streho ne more enostavno podreti še tako močan vihar.

1.8.2010

Irena Dimitrič, univ. dipl. prav.