

# Nagrajevanje po evropskem zgledu

Menedžerjeva nagrada ni odvisna le od dobička, ki ga je pridelal družbi

V nasprotju z večino evropskih držav Slovenci še vedno nimamo kodeksa vladanja podjetjem. Ta se res pripravlja, izdelana imamo že nekakšna izhodišča, kdaj ga bomo tudi dejansko dobili, pa ni znano. Pri nagrajevanju menedžerjev se zato zgledujemo po evropskih kodeksih, pišejo Jože Bajuk, Denis Kostrevc in Gorazd Podbevšek v knjigi Kodeksi vladanja podjetjem v Evropi, ki je izšla marca letos. Ti predlagajo oblikovanje načel nagrajevanja, ki so povezani z uspešnostjo dela posameznih menedžerjev. Pri tem je v kodeksih pojem uspešnosti razumljen zelo različno, vedno pa za merilo nagrajevanja postavljajo interese delničarjev - dobiček, gibanje cene delnic in rast vrednosti družbe.

## Menedžer je tržno blago

Nekateri kodeksi poleg interesa delničarjev dajejo prostor tudi drugim deležnikom. Predvsem tako, da ne spodbujajo le k dobičkonosnosti, ampak tudi k zadovoljevanju interesov družbe, doseganju splošne uspešnosti in rasti družbe. Takšna so merila za nagrajevanje po kodeksih v Grčiji, Belgiji in Veliki Britaniji.

Poleg običajnega stališča o vezanosti prejemkov na uspešnost nekateri kodeksi, predvsem v Veliki Britaniji in na Danskem, pri nagrajevanju posredno upoštevajo tudi trg menedžerjev. Na menedžerja se gleda kot na tržno blago, na njihovo nagrajevanje pa posledično kot na sredstvo za pridobivanje teh menedžerjev ter za vzdrževanje njihove kakovosti in konkurenčnosti. Menedžerju mora biti ponujena tolikšna nagrada, da so v njej upoštevane razmere na trgu menedžerjev in uspešnost dela, ki ga je opravil neodvisno od drugih. Prejemki morajo biti dovolj visoki, da menedžerje pritegnejo, obdržijo in motivirajo za čim boljšo usposobljenost in delovanje na najvišji konkurenčni ravni. Danski kodeks še predpisuje, da mora biti višina nagrade odmerjena glede na to, koliko dodane vrednosti ti menedžerji ustvarijo za družbo.

## Priljubljeno nagrajevanje z delnicami

V zadnjem času je vse bolj pogosto nagrajevanje z delnicami in opcijskimi upravičenji do nakupa delnic. Ta dva načina sta namreč učinkovito sredstvo za izenačitev interesov menedžerjev z interesi delničarjev. Če upada cena delnice, tudi menedžer izgublja premoženje. Nagrajevanje z delnicami sicer navajajo le nekateri evropski kodeksi (francoski, nizozemski, danski, nemški, irski in britanski), kar pa ne pomeni, da v drugih državah ni mogoče.

Skupna prvina evropskih kodeksov je tudi zahteva po jasnosti nagrajevanja, zlasti glede delničarjev. Preglednost na-

grajevanja je pravilo že na mednarodni ravni - kodeks OECD Principles namreč pravi, da morajo biti podatki o nagrajevanju glavnih menedžerjev razkriti za celotno skupino skupaj ali po posameznih osebah. Jasno mora biti, kolikšen strošek in kolikšne koristi prinašajo sistemi nagrajevanja in kakšen vpliv je imel sistem nagrajevanja (na primer nagrajevanje z opcijskimi upravičenji) na uspešnost družbe. Mednarodni kodeks ICGN Statement še zahteva, da morajo biti taki podatki izkazani v letnem poročilu družbe.

Nizozemski kodeks SCGOP Handbook and Guidelines določa, da je razkrivanje nagrajevanja potrebno le, če nagrajevanje zmanjšuje zasluzke na delnico. To pomeni, da je treba poročati takrat, ko je del nagrajevanja neposredno ali posredno vezan na rast vrednosti delnic. Takšno nagrajevanje priporočajo skoraj vsi kodeksi v EU. Britanski kodeks ISC Statement of best practice pri tem še določa, da morajo v letnem poročilu obvezno biti tudi vsi prejemki, ki jih menedžer pridobi iz hvaležnosti ali mimo pogodbe.

Ta kodeks tudi zelo nazorno pove, da menedžerji ne smejo imeti nobene vloge pri določanju svojih plač in drugih oblik nagrad. To izrecno zahtevajo tudi nekateri drugi kodeksi, npr. v Veliki Britaniji, na Finskem, v Grčiji, na Danskem, v Italiji. Najbolj številni so kodeksi, ki nalogo določanja nagrad dajejo posebni komisiji za nagrajevanje. Ta običajno deluje v okviru nadzornega organa, ni pa nujno. Nizozemski kodeksi poudarjajo še, da menedžerji nikoli ne smejo pridobivati osebnega premoženja zaradi dejavnosti družbe drugače kakor prek rasti kapitala in dividend. Poleg tega opcijski načrti ne smejo biti preveč ohlapni, saj ne smejo dajati možnosti za izjemne nagrade in zmanjšanje zasluzka delničarjev.

## Slovenci brez koncepta nagrajevanja

Evropski kodeksi so torej Slovencem dober zgled pri vseh tistih zadevah, ki v praksi delovanja gospodarskih družb še niso povsem dorečene - to še zlasti velja za nagrajevanje menedžmenta. A naslanjati se na tuje kodekse dolgoročno ni mogoče. Potrebujemo svoj kodeks, ki bo prilagojen razmeram v naši državi. Jedro delovanja družbe in nagrajevanja pa morajo še vedno ostati avtonomni akti in ravnanja vsake posamezne družbe. Tu pa smo Slovenci spet zaspali, saj naše družbe še vedno niso razvile lastnega celovitega koncepta sistema vladanja. Mnoge družbe imajo sicer dobre posamezne institute (statute, poslovnike, pravilnike ...), nimajo pa celostnega sistema aktov, v katerem bi ti instituti izpolnjevali vnaprej zastavljene cilje in se medsebojno dopolnjevali.



TEMA TEDNA

Vir: Kodeksi vladanja podjetjem v Evropi; Izkušnje za Slovenijo; avtorji: Jože Bajuk, Denis Kostrevc in Gorazd Podbevšek