



Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije - Soča

Korporativni vidik usklajenega vodenja in nadzora

mag. Robert Cugelj, generalni direktor

Mag. Franc Hočevar, predsednik sveta

Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije - Soča



Kaj je korporativno upravljanje?

Upravljanje, ki določa distribucijo pravic in obveznosti med različnimi udeleženci v družbi kot so delničarji - skupščina (lastnik), uprava (poslovodni organ) in nadzorni svet (organ upravljanja)” (OECD, 1999).



PRINCIPI KORPORATIVNEGA VODENJA V JAVNEM SEKTORJU



POŠTENOST IN ETIČNOST

KAKOVOST

UPRAVLJANJE S TVEGANJI

JASNI ODNOSI MED ORGANI UPRAVLJANJA IN LASTNIKI

DOLGOROČNI STRATEŠKI RAZVOJ

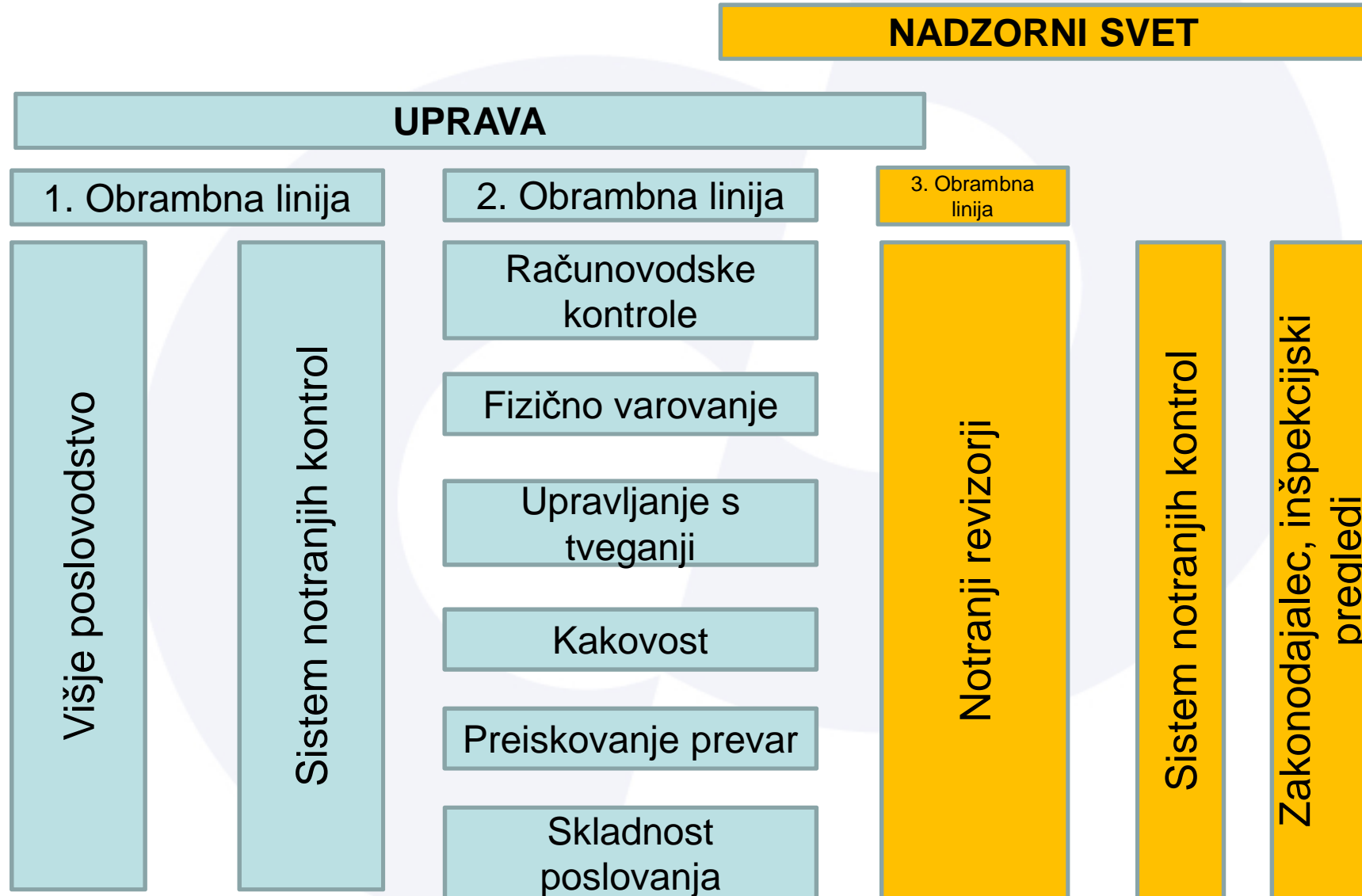
JASNI STRATEŠKI CILJI IN ODGOVORNOST

POT DO DOLGOROČNE USPEŠNOSTI DRUŽBE



SODOBNA UREDITEV NADZORA

Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije - Soča





KORPORATIVNO UPRAVLJANJE IN VODENJE V JZZ

Lastnik – Vlada RS oz. MZ

Vloga upravljanja:

- a) **Regulator** (določa obseg dejavnosti, oblike in obseg financiranja itd.)
- b) **Ustanovitelj in pretežni financer**
- c) **Nadzornik**

Tripartitna sestava:

- 1. Predstavniki ustanovitelja
- 2. Predstavniki delavcev
- 3. Predstavniki uporabnikov (ZZZS)

Naloge:

- 1. Sprejema in potrjuje finančni načrt
- 2. Imenuje in razreši direktorja
- 3. Sprejema letno poslovno poročilo
- 4. Nadzorna funkcija nad poslovanjem

Poslovodni organ

Oblikovanje poslovne politike
Odgovoren za človeške vire

Organ upravljanja – svet zavoda

Poslovodni organ – direktor

Naloge:

- 1. Predstavlja in zastopa zavod
- 2. Organizira in vodi poslovanje
- 3. Odgovoren za človeške vire
- 4. Oblikovanje poslovne politike
- 5. Notranja organizacija zavoda

d) Organ upravljanja

- 1. Sprejema in potrjuje finančni načrt
- 2. Imenuje in razreši direktorja
- 3. Sprejema letno poslovno poročilo
- 4. Nadzorna funkcija nad poslovanjem

e) Poslovodni organ

- 1. Odgovorni za človeške vire

ZZZS

a) Organ upravljanja:

Predstavniki uporabnikov v svetu zavoda

Poslovodni organ:

Zahteva in analizira poslovne podatke (ekonomske kazalnike, infrastrukturne kazalnike itd)



Torej kaj narediti?

- Urediti razmerja med lastnikom, organom upravljanja in poslovodnim organom (ZZD)
- Povečati zaupanje med organi (sprememba zakonov ZUJF, ZSPJS, Zakon o zavodih itd.)
- Pripraviti jasne strateško razvojne dokumente usklajene z vsemi deležniki v procesu
- Poglobljeno ukvarjanje s principi korporativnega vodenja

Če nisi vedno boljši,

časoma niti dober

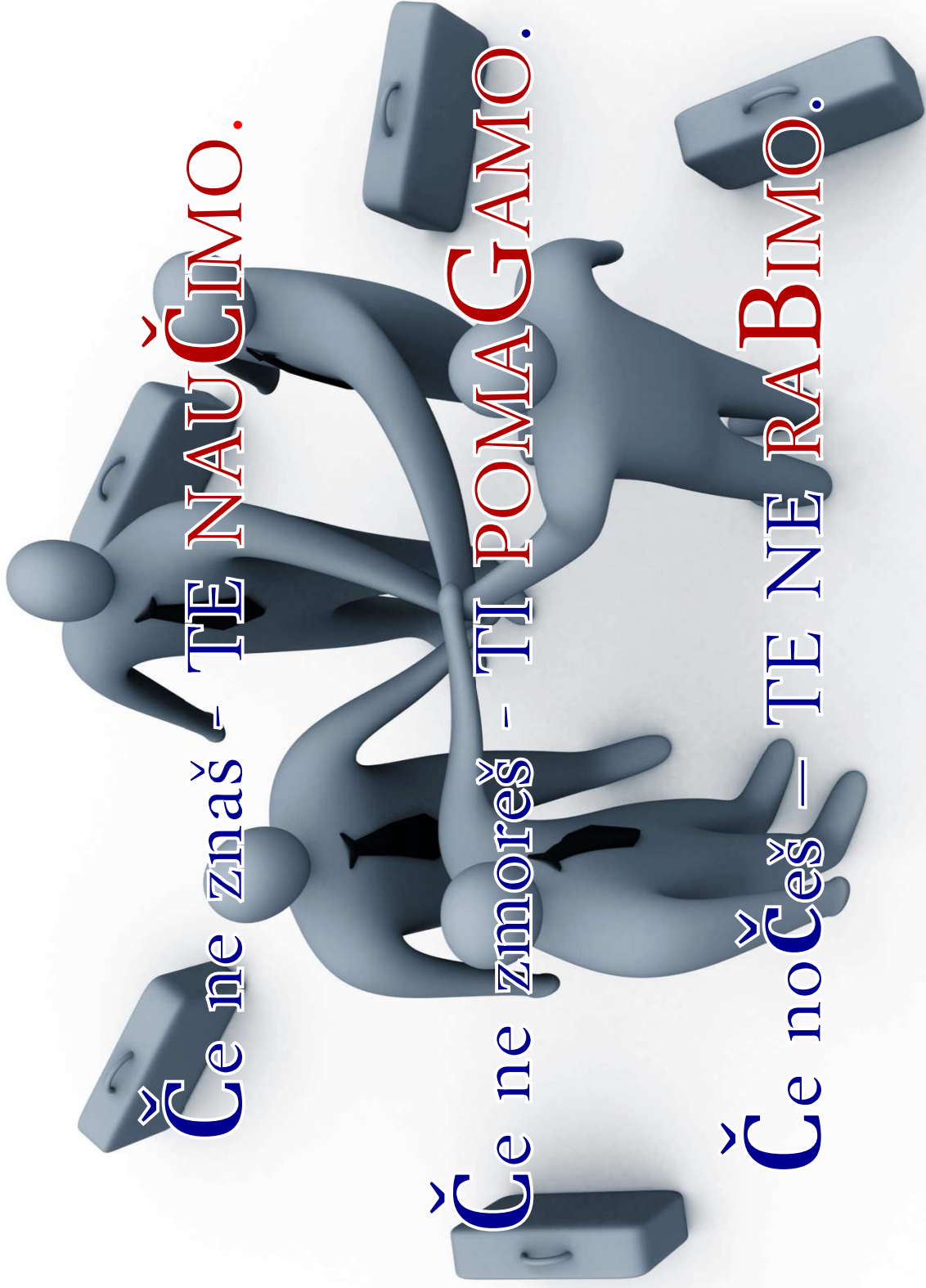
nisi več – in nihče

te več ne potrebuje.

Če ne znaš - TE NAUČIMO.

Če ne zmoreš - TI POMAĞAMO.

Če nočeš - TE NE RABIMO.





Glavne naloge skupščine

- uporaba bilančnega dobička,
- imenovanje in odpoklic članov nadzornega sveta,
- podelitev razrešnic članom uprave in nadzornega sveta,
- sprememba statuta,
- ukrepa pri povečanju ali zmanjšanju kapitala,
- odloča o prenehanju družbe ali statusnem preoblikovanju,
- imenuje revizorje.



Temeljne pristojnosti nadzornega sveta so predvsem:

- nadzor vodenja poslov družbe,
- za pregled in preverjanje knjig in dokumentacije družbe, njene blagajne, shranjene vrednostne papirje in zaloge blaga ter druge stvari,
- postavljanje vprašanj in dajanje zahtev po poročilih uprave,
- sklic skupščine in dajanje predlogov sklepov ob sklicu,
- imenovanje in odpoklic uprave,
- določitev vsebine pogodbe s člani uprave, – določitev plačil in odobritev posojil članom uprave,
- dajanje soglasij k posameznim poslom uprave
- pregled in sprejem letnega poročila,
- zahtevati posebno revizijo poslovanja družbe.

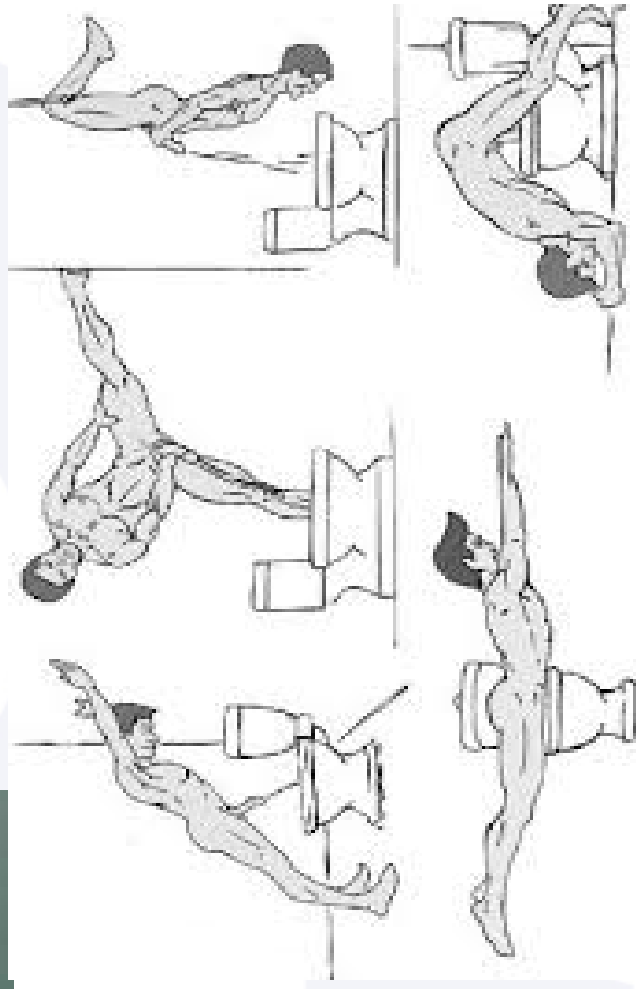
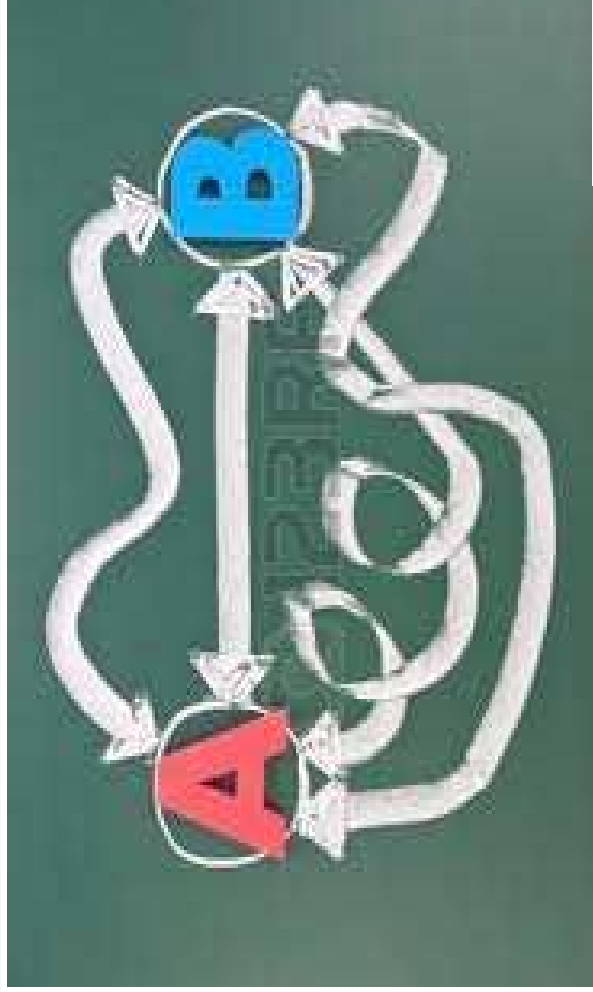


Glavne naloge uprave

- določanje in uresničevanje poslovne politike,
- načrtovanje in razvoj,
- organizacija in nadzor poslovanja,
- kadrovska politika in zaposlovanje,
- finančna politika,
- vodenje poslovnih knjig.



Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije - Soča



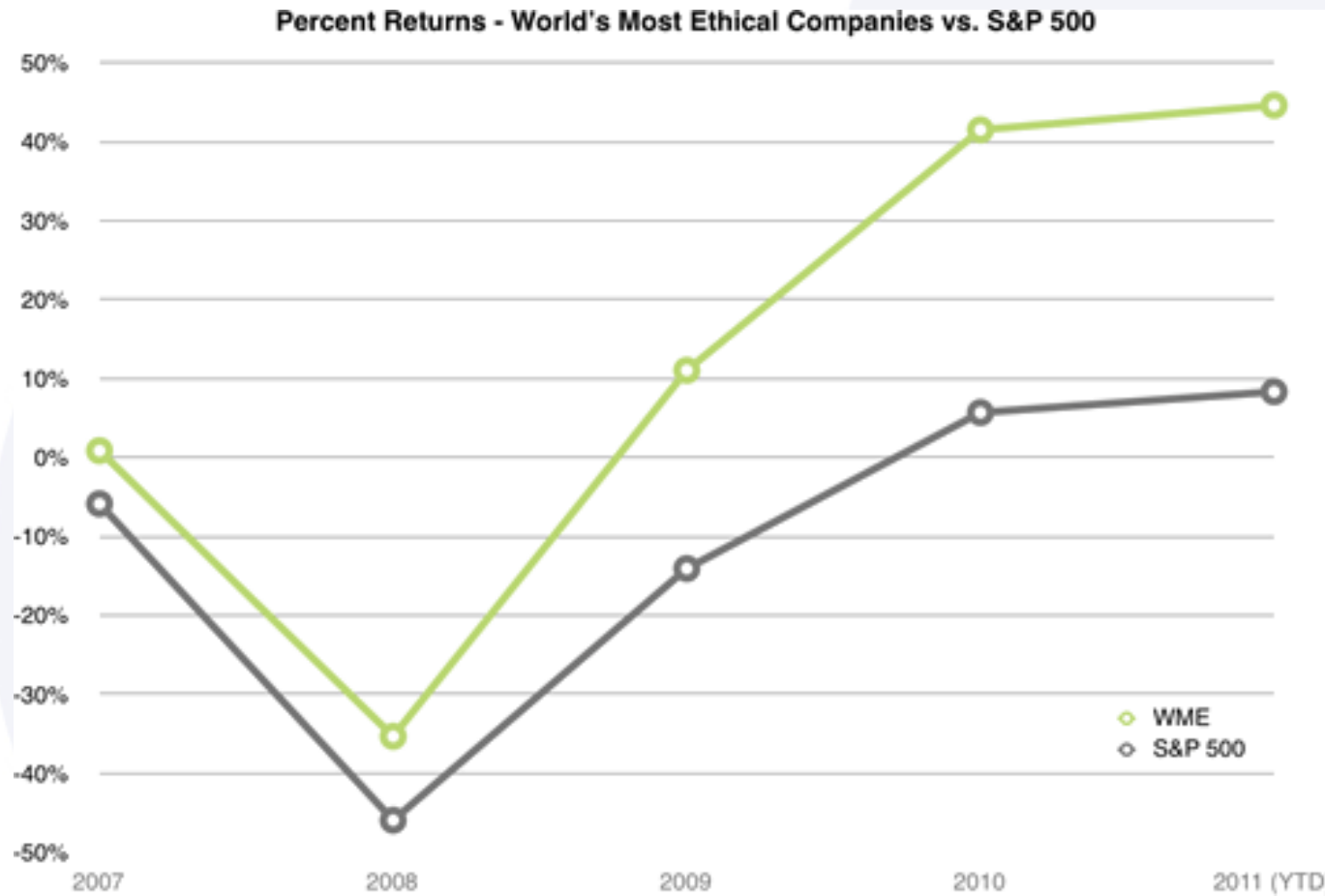


POŠTENOST IN ETIČNOST

- Poslovna etika
- Morala poslovneža

Najpogostejše utemeljitve, zakaj management odloča neetično in ravna nemoralno:

- Interesi podjetja se lahko postavijo pred etiko, ki jo je prej izvajalo oz. jo je želelo. Cilj hitrega zaslužka / velike koristi hitro povečuje neetična sredstva.
- Neetično delovanje bo ostalo prikrito, saj se ne želi, da pridejo »takšne« informacije v javnost / lastnika
- Neetično ravnanje ni izrecno v nasprotju s črko zakona in torej ni prepovedano.
- Manager, ki neetično ravna zaradi domnevnih interesov podjetja, naj bi bil ob morebitnem odkritju deležen zaščite v podjetju, a podjetje bo takrat prednostno varovalo svoje interese, kot pa interese posameznika



Center for Ethical and Legal Compliance,
(CELC)



UPRAVLJANJE S TVEGANJI

Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije - Soča

Poslovanje



Cilji



Tveganja

Upravljanje s tveganji
Obvladovanje izpostavljenosti tveganjem

Upravljanje tveganj je del vodenja