

S PRAVIMI LJUDMI JE LEPO SODELOVATI

Štirideset let je že Savčan. Pa ni Gorenjec. Mladost je preživel na Štajerskem in Koroškem. V Savo je stopil prvič leta 1958. V tretjem letniku študija kemijske tehnologije je iskal študentsko stipendijo. In jo dobil. Sava ga je "potegnila" in vonj po gumi tudi. V Savi se je zaposlil novembra 1960. Na začetku ga je posebej zanimala skrivnost zmesi. Bil je v drugem povojnem rodu strokovnjakov, ki so prišli v Savo. Kasnejši direktor Janez Beravs jih je takoj, ko se jih je nekaj nabralo, dobro zaposlil. Sedli so za mizo in vsakemu je določil nalogo, mnogim od njih v proizvodnji. Ugovorov seveda ni moglo biti, lahko pa so se med sabo dogovorili za zamenjavo. To sta s kolegom storila in prišel je v valjarno. Ob tem pa je bilo treba učiti v vajenski šoli in v srednji šoli, kjer so bili tudi odrasli z veliko prakse. To ni bilo hec! Ob trdem delu so se tudi sami veliko naučili. Njegova poklicna pot v Savi je bila zelo pestra in uspešna, kakršna je bila tudi za Savo. Začela se je še v obratu ena v mestu, bil je pri selitvi na Labore, pri sklepanju prvih dogovorov s tujim strateškim partnerjem, vodil Tovarno Sava Semperit in končal to pot kot generalni direktor Save. Po upokojitvi pa je od leta 1996 predsedoval nadzornemu svetu Save, d.d.. Ob izteku mandata je bil pogovor z gospodom Viljemom Ženerjem naravnani predvsem na delo tega organa.

10. maja je bila 20. seja NS, zadnja v mandatu. Na njej ste dali soglasje k letnemu poročilu. K njemu se bova še vrnila, za začetek pa vprašanje: kakšna je razlika med 20. in 1. sejo, ki je bila leta 1996?

Žener: Pravzaprav je nadzorni svet v temeljni sestavi imel dve seji še kot začasni nadzorni svet. Pozneje je bilo nekaj manjših sprememb v sestavi. V rednem mandatu pa smo imeli dvajset sej. Dvajseta naj bi bila predvidoma zadnja, morda bo potrebna še ena korenspondenčna seja, če se vsi ne bi strinjali z zapisnikom. Tako smo se dogovorili na zadnji seji. Če sem natančen: poleg dvajsetih rednih smo imeli že doslej dve korenspondenčni seji in, kot rečeno, mogoče bo še ena. Kakšne so bile razlike, sprašujete... Seveda so bile. Poudariti moram, da je bila sestava nadzornega sveta zelo dobra. To so bili sami resni ljudje, ki so zelo redno in pripravljeno hodili na seje. Vsebinske razlike pa vidim predvsem v tem, da smo se na prvih sejah ukvarjali tudi sami s sabo: pogovarjali smo se o tem, kako

bomo delali, kaj so poglavitne teme, kako bomo odločali, oblikovali in sprejeli smo poslovnik, da smo se nato lahko po njem ravnali. Glede na to, da nadzorni svet sestavljata tako imenovana kapitalaska in delavska polovica, smo imeli na začetku morda nekoliko različne predstave o



Predsednik Nadzornega sveta g. Viljem Žener

delovanju nadzornega sveta. Na prvi redni seji smo morali to razčistiti. Ko smo to uredili, so stvari tekle gladko in zelo konstruktivno.

Ali lahko poveste, kako je do tega sestava prišlo in kako se na sejah nadzornega sveta izražajo posamezni interesi?

Žener: Vodstvo Save, ki se je pripravljalo na preoblikovanje, je pripravilo predlog članov NS, ki jih je izvolila skupščina. Tedaj sem še vodil Savo jaz in vzpostavljaj stike z novimi institucionalnimi lastniki, da so predlagali svoje predstavnike. Nekatere smo predlagali tudi mi, oni pa so se s tem strinjali. Tako se je oblikoval kapitalski del, delavski del pa je izvolil svet delavcev. Člani nadzornega sveta so res izbrani tako, po črki zakona pa naj ne bi delovali neposredno kot podaljšana roka predstavnikov lastnikov, ampak na svojo lastno odgovornost in predvsem v dobro družbe, ki jo nadzirajo. Tu je bistvo in včasih tudi nesporazum z lastniki. Ti namreč želijo doseči čimveč vpliva in ga tako tudi dobijo. To bo verjetno še bolj prišlo do izraza v drugem mandatnem obdobju.

Ali je nadzorni svet deloval kot uigran orkester?

Žener: Lahko rečem, da je res bil. Kot član društva predsednikov nadzornih svetov sem videl, koliko težav imajo nekateri drugi. Sestav našega NS je bil dober. Mislim, da tako ocenjuje tudi predsednik naše uprave. Res so bile včasih razprave nekoliko daljše, vendar smo delovali zelo koristno tudi za upravo in se izkazali kot dober svetovalni organ. V prehodnem času, ko je Sava menjavala strateškega partnerja, se je rodil marsikateri koristen nasvet, ki ga je uprava lahko uporabila pri pogajanjih. Tudi to je namreč ena od nalog nadzornih svetov. Tudi v tem pogledu smo bili zelo ubrani.

Za sedanji mandat so značilne silne spremembe. Verjetno naslednji NS ne bodo doživljali tako pestre vsebinske obravnave, kot je bilo to v vašem obdobju. Vlogo člana nadzornega sveta in njegovega predsednika ste prevzeli po dolgoletnem direktorovanju Save. Kako ste vi osebno doživljali spremembe, ki so se dogajale?

Žener: V Savi sem bil dolgo dobo in ko smo se začeli pogovarjati s prvim strateškim partnerjem, sem sodeloval v pogovorih. Kar 12 let sem bil zadolžen za vodenje skupnega projekta. Prav od začetka pa sem sodeloval tudi v pogovorih s sedanjim strateškim partnerjem, saj sem tedaj še vodil Savo. Vodil sem celo skupino Savčanov, ko je šla prvič na pogovore v Ameriko. Morda sem tudi zaradi tega nato kot predsednik nadzornega sveta dogajanje bolj zavzeto spremljal. To je bil kar zajeten sveženj problemov in nalog, ki jih je uprava reševala v nekaj let trajajočem procesu. Na eni strani je šlo za ločitev z bivšim partnerjem, ki ni bila lahka, po drugi strani pa začetek dela z novim partnerjem na drugačnih temeljih in z drugačnim kapitalskim razmerjem. Tudi to

ni bilo lahko. Hkrati pa so po novi zakonodaji nastajale nove organizacijske oblike, delniške družbe z novimi strateškimi cilji, novo in spremenjeno vizijo, kar je uprava zelo temeljito pripravljala, nadzorni svet pa zelo poglobljeno spremljal.

Razhod s prejšnjim partnerjem se je kljub začetnim zapletom lepo končal. Lahko bi bilo tudi precej drugače.

Tudi potek dogovarjanja z novim partnerjem in oblikovanje drugačne Save ni bil lahek posel. Nadzorni svet je vse to spremljal in po obsežnejših razpravah dajal upravi pooblastila za posamezne korake.

Pogajanja so potekala dobri dve leti. Štiri-najstčlanski nadzorni svet ima pestro sestavo. Kako Vam je uspelo, da ste vse skupaj držali v popolni tajnosti?

Žener: Mislim, da tudi to dokazuje, da so bili v NS sami resni ljudje. Gradivo je bilo ustrezno označeno kot poslovna tajnost, včasih pa smo na posameznih sejah na to še posebej opozorili. Vesel pa sem, da so se člani tega tako resno držali. To dokazuje, da je mogoče marsikaj izpeljati, če so zraven pravi ljudje. Upam, da bo tako deloval tudi NS v novem sestavu.

Ali to pomeni, da Vi končujete svoj mandat?

Žener: Mislim, da sem svoje delo kot predsednik takorekoč končal. Morda bom vodil še naslednjo skupščino delničarjev, če me bodo izvolili. S tem pa bo moj mandat dokončno sklenjen. V predlogu za novi NS pa mojega imena ni več. V novem sestavu bodo veliko bolj zastopani interesi institucionalnih lastnikov na račun malih delničarjev. Če ti niso organizirani, njihovega glasu ni slišati.

V vašem mandatu so štirje člani Savine uprave prejeli nagrado GZS. Vaš komentar?

Žener: To dejstvo je zelo razveselilo nadzorni svet, dokazuje namreč, da je tudi širše okolje - v tem primeru Gospodarska zbornica Slovenije - ugotovilo, da Sava valovi v pravo smer in da so rezultati čedalje boljši in da je bil za to vložen velik napor njene uprave. Nadzorni svet je temu ploskal. Sava je eno od redkih podjetij v Sloveniji, ki je takšno nagrado prejelo že tretjič.

Tudi Vi ste bili nagrajeni...

Žener: Ja, enkrat sem bil med njimi tudi jaz. Opaženi smo bili vsak v svojem obdobju. To je dobra karakteristika za podjetje, saj pomeni, da se tudi v spreminjajočem se okolju znajde in uspeva in dosega dobre rezultate.

Bili ste uspešen direktor podjetja in tudi uspešen predsednik prvega nadzornega sveta. Kako bi lahko primerjali ti dve vlogi?

Žener: To je težko primerljivo. Bil sem individualni poslovodni organ - direktor, vendar sem kmalu po prevzemu funkcije ugotovil, da je Savo, ki je izrazito multi-



Skupinska slika uprave in nadzornega sveta: za upravo stojijo dr. Andrej Škarabot, Bruno Skumavc, Romana Oman, Viljem Žener, Janko Lončar, dr. Miroslav Odar, mag. Mato Gostiša, mag. Branko Fajdiga, Matjaž Drinovec, pravnik Miran Hude, Mirko Matijaševič, Janez Justin, Janez Bojc, Josip Škoberne, in Miran Kalčič.

produktno in kapitalsko raznoliko podjetje, na tak način težko obvladovati. Oblikovali smo upravo, čeprav uradno tega naziva ni imela, delovala pa je enako. Vsak je bil zadolžen za svoje področje, delali smo soglasno, kot direktor sem nastopal samo navzven. To kaže, da smo tedaj že videli malo vnaprej.

No, vodilno in nadzorno vlogo pa le težko primerjam. Vodenje nadzornega sveta je bilo za nas povsem novo področje. Ko sem prevzemal to funkcijo, sem preštudiral precej tuje literature o teh vprašanjih. Nadzorni svet ne sme posegati v delo uprave. Njegova vloga je izrazito nadzorna.

Verjetno pa se boste strinjali, da sta obe funkciji zelo odgovorni?

Žener: Seveda. V praksi lahko pride tudi do trenj, če bi se delničarji ne strinjali z odločitvami. V bistvu sta uprava in nadzorni svet odgovorna za položaj družbe, moralno in materialno. Za zdaj od tega v Sloveniji še ni prišlo, v tuji literaturi pa sem zasledil precej primerov obravnavanja odgovornosti za slabe odločitve.

K letošnjemu letnemu poročilu ste dali pozitivno mnenje. Napisali ste, da je NS v svojem celotnem mandatu podrobno spremljal preoblikovanje Save, d.d., na podlagi spremembe strateškega partnerja, presojal strateške odločitve in dolgoročne usmeritve ter podpiral upravo v vseh pomembnejših odločitvah finančne, poslovno organizacijske in tiste vsebine, ki imajo vpliv na doseganje srednjeročnih in dolgoročnih ciljev. Nadzorni svet daje vse priznanje upravi družbe za uspešno delo, je še zapisano v poročilu. To z drugimi besedami pomeni,

da je Sava na pravi poti. Ali svoje delo končujete z dobrim občutkom?

Žener: Vsekakor. Uprava je pripravila strategijo, vizijo in terminski plan. To je predložila nadzornemu svetu, ki je o tem razpravljal in sprejel odločitev. Nadzorni svet je spremljal tudi uresničevanje sprejetih odločitev, odtod tudi zapisano mnenje. Seveda menimo, da je to prava pot. Velike kapitalske spremembe še niso končane, pred Savo so še veliki projekti, ki jih bo spremljal novi nadzorni svet. V svojem mandatu bo imel še druge naloge: prihodnje leto poteka mandat tudi upravi. Upam, da tu ne bo večjih sprememb, saj bo sedanja uprava najlaže zaključila zastavljene naloge preobrazbe družbe pa tudi nekatere nove strateške odločitve bo potrebno dogovoriti. Še posebej sem vesel, da je Sava tudi sicer strokovno zelo močna, kar je presenetilo tudi novega strateškega partnerja. To je jamstvo, da bo Sava rasla tudi v prihodnje in se razvijala v zadovoljstvo lastnikov in zaposlenih pa tudi v korist lokalne skupnosti in države.

Gospod Žener bo še naprej spremljal Savo, seveda kot upokojenec. Več se bo lahko mudil na Krasu, kjer imata z ženo hišico in vrt, ki ga obdelujeta. Tam je sredi narave, ki jo ima zelo rad in se od nje vseskozi uči. ■

Vera Drašak