



ZDRUŽENJE NADZORNIKOV
SLOVENIJE



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI
RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO

Gospodarska
zbornica
Slovenije 

Kodeks upravljanja za nejavne družbe

Kodeks upravljanja za nejavne družbe

Izdajatelji:

Gospodarska zbornica Slovenije

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo

Združenje nadzornikov Slovenije

Ljubljana, maj 2016

VSEBINA

1.	UVOD.....	4
1.1.	Namen kodeksa	4
1.2.	Uporaba Kodeksa – osnovna in napredna raven	4
1.3.	Pomen kakovostnih razkritij odstopanj od Kodeksa	4
1.4.	Opredelitev pojmov	5
2.	OKVIR KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA	7
3.	RAZMERJE MED DRUŽBO IN DRUŽBENIKI	9
4.	SESTAVA ORGANA NADZORA	11
5.	DELOVANJE IN PREJEMKI ORGANA NADZORA.....	13
6.	SESTAVA ORGANA VODENJA.....	17
7.	DELOVANJE ORGANA VODENJA	18
8.	PREJEMKI ČLANOV ORGANA VODENJA.....	19
9.	USPOSABLJANJE ČLANOV ORGANA VODENJA IN NADZORA	20
10.	JAVNO POROČANJE	21
11.	REVIZIJA IN SISTEM NOTRANJIH KONTROL	22
	PRILOGA: Praktični napotki za kakovostna pojasnila v izjavah o upravljanju	24

1. UVOD

1.1. Namen kodeksa

Kodeks upravljanja za nejavne družbe (v nadaljevanju: Kodeks) je namenjen vsem gospodarskim družbam, ki niso javne (delnice teh družb ne kotirajo na organiziranem trgu vrednostnih papirjev).

Kodeks je kot priporočilo dobre prakse upravljanja namenjen delničarjem in družbenikom družb, kot tudi organom vodenja ali nadzora v teh družbah. Dobre prakse, zapisane v Kodeksu, so jim lahko v pomoč pri postavljanju lastnega sistema upravljanja glede na velikost, vrsto, dejavnost družbe in njene potrebe. Pri tem je pomembna njihova presoja o tem, kaj od priporočenega je primerno za njihovo družbo.

Čeprav je Kodeks primeren za vse nejavne družbe, je bil zasnovan kot **referenčni kodeks za družbe zavezane revidiranju**. To so družbe, ki so skladno z 59. členom ZGD-1 zavezane k revidiranju računovodskih izkazov in morajo v skladu s 1. točko petega odstavka 70. člena ZGD-1 v svoje poslovno poročilo vključiti izjavo o upravljanju družbe kot poseben oddelek poročila. **Izjava o upravljanju** vsebuje sklic na kodeks upravljanja, ki je primeren za družbo, z navedbo podatka o javni dostopnosti besedila kodeksa in navedbo odstopanj od posameznih priporočil Kodeksa.

Priporočila v Kodeksu niso dodatni predpisi in za nobeno družbo niso zavezujoča, toda družbe, ki so zavezane reviziji in so Kodeks izbrale za svoj referenčni kodeks, morajo po načelu »spoštuj ali pojasni« v izjavi o upravljanju razkriti odstopanja od posameznih priporočil Kodeksa in pojasniti lastno alternativno prakso, za katero so se na tem področju odločile.

Kodeks je namenjen tudi vsem deležnikom in širšemu okolju družbe, ki naj bi s poznavanjem vsebine Kodeksa lažje presojali kakovost upravljanja v družbi.

1.2. Uporaba Kodeksa – osnovna in napredna raven

Družbe pristopijo h Kodeksu s sklepom organa vodenja in s soglasjem organa nadzora, če ta obstaja.

Kodeks vsebuje priporočila dobre prakse upravljanja družb in je sestavljen iz dveh ravni (osnovne in napredne ravni).

Nejavne družbe, ki jim je Kodeks namenjen, so namreč zelo raznovrstne glede na svojo velikost, pravno obliko, lastniško strukturo in tudi glede na obseg in kompleksnost poslovanja (podružnice, koncerni, družinska podjetja, hčerinske družbe javnih delniških družb). Vsako vsebinsko področje Kodeksa je zato sestavljeno iz dveh ravni (osnovne in napredne ravni), kar omogoča uvrstitev posamezne družbe na eno izmed njiju.

Osnovna raven vsebuje temeljna priporočila dobre prakse korporativnega upravljanja, napredna pa priporočila dobre prakse korporativnega upravljanja za velike družbe. Merilo za uvrstitev družbe na posamezno raven je njena velikost skladno z ZGD-1. Družbe, ki ne izpolnjujejo meril ZGD-1 za velike družbe, se uvrstijo na osnovno raven in razkrivajo le spoštovanje oz. odstopanje od osnovnih priporočil.

Če družbe, ki niso velike družbe, ne spoštujejo posameznega osnovnega priporočila, to razkrijejo v izjavi o upravljanju in navedejo pojasnilo, zakaj ga niso spoštovale. Osnovna priporočila na posameznih vsebinskih področjih Kodeksa so načelno primerna za vse družbe. To je osnovna raven korporativnega upravljanja, ki naj jo družbe uvedejo, primerna pa je za manjše in srednje velike družbe ter manj kompleksne družbe. Te družbe lahko, če želijo, spoštujejo tudi posamezna priporočila napredne ravni (ki je namenjena velikim družbam), a jim njihovega nespoštovanja ni treba razkrivati.

Vsako vsebinsko področje poleg priporočil osnovne ravni zajema priporočila napredne ravni, ki so namenjena velikim družbam.

Priporočila napredne ravni korporativnega upravljanja na posameznih vsebinskih področjih Kodeksa so priporočila dobre prakse za velike in kompleksne družbe. Gre torej za nadgradnjo osnovne ravni, namenjeno tistim družbam, ki so to raven prerasle in se lahko pohvalijo z učinkovitejšimi mehanizmi upravljanja. Ureditev upravljanja na taki ravni omogoča boljše obvladovanje kompleksnih sistemov in boljše poslovanje, družbam pa bistveno olajša povezovanje z morebitnimi strateškimi partnerji, pridobivanje lastniškega financiranja ali celo morebiten prehod na organizirani trg vrednostnih papirjev, torej vstop na borzo.

Velike družbe praviloma v celoti upoštevajo osnovno raven, to so **vsa** osnovna priporočila z **vseh** vsebinskih področij Kodeksa. Če katerega od njih družba ne upošteva, naj to posebej razkrije. Dodatno velike družbe po načelu »spoštuj ali pojasni« razkrivajo spoštovanje priporočil za velike družbe (napredna raven). Velike družbe z omejeno odgovornostjo naj v svojih aktih o ustanovitvi v celoti upoštevajo zakonske določbe o organih nadzora in organih vodenja, in sicer ne glede na to, ali so te dispozitivne ali ne. **Vsak** odmik od zakonskih določb v aktih družbe se javno razkrije kot odstopanje od priporočil Kodeksa.

1.3. Pomen kakovostnih razkritij odstopanj od Kodeksa

V prilogi Kodeksa so predstavljeni praktični napotki za kakovostna pojasnila v izjavah o upravljanju v skladu z načelom »spoštuj ali pojasni«.

Namen načela »spoštuj ali pojasni« ni popolna skladnost ali kakršnakoli prisila k spoštovanju kodeksa za ceno pred-

nosti lastnega upravljanja, ampak jasno in kakovostno pojasnilo o razlogih za odstopanja in predstavitev alternativne ustrezne prakse na tem področju, ki družbi bolj ustreza. Da bi lastno prakso prepoznali kot tisto, ki lahko ustrezno nadomesti priporočilo kodeksa, pa je nujno razumevanje namena in vsebine priporočila.

Osnovno vodilo pri oblikovanju izjave o upravljanju je premik od želje po popolni skladnosti s priporočili kodeksa k vsebinski implementaciji dobre prakse, ki družbi ustreza za učinkovito upravljanje. Kakovostno razkritje odstopanj je daleč boljše od spoštovanja priporočila kodeksa brez razmisleka ali navajanja neresničnih dejstev.

Odstopanje od priporočil dobre prakse in kakovostna pojasnila, ki podpirajo posebnosti družbe, lahko predstavljajo konkurenčno prednost za družbo. Prav tako tudi odločitev za oblikovanje lastnega kodeksa upravljanja, ki se uporablja kot referenčni kodeks družbe in upošteva vse njene posebnosti glede osnovnih mehanizmov upravljanja.

1.4. Opredelitev pojmov

Posamezni izrazi v Kodeksu pomenijo:

Akt o ustanovitvi je akt o ustanovitvi enoosebne družbe z omejeno odgovornostjo, družbena pogodba osebnih družb in družb z omejeno odgovornostjo z več družbeniki ter statut delniških družb.

Deležniki so posamezniki in interesne skupine, ki imajo v družbi pravno priznan legitimni interes. To so predvsem zaposleni, stranke, upniki in poslovni partnerji, dobavitelji, pa tudi poslovno in družbeno okolje ter država.

Družba je gospodarska družba, ustanovljena skladno z ZGD-1. Družbe so pravne osebe, ki nastopajo na trgu predvsem zaradi ustvarjanja dobička.

Družbeniki so imetniki poslovnih deležev ali delnic družbe in niso njeni lastniki. Do družb imajo premoženjske in upravljske članske pravice.

Izjava o upravljanju je del poslovnega poročila družbe, v katerem se družbenikom in drugim deležnikom razkrijejo ključni podatki o upravljanju, skupaj s podatki o izbiri in spoštovanju kodeksa upravljanja, če je družba zavezana reviziji finančnih izkazov.

Javna (delniška) družba je delniška družba, katere delnice so uvrščene v trgovanje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev v skladu z zakonom.

Kodeks upravljanja družb je zbir priporočil dobre prakse korporativnega upravljanja. Ta priporočila za družbe niso zavezujoča in niso dodatni predpisi. Družbam dajejo na voljo institute korporativnega upravljanja, ki so v interesu družb in njihovih deležnikov, nosilci upravljanja pa se sami odločijo, ali jih bodo uporabili.

Komisije. Organ nadzora ali upravni odbor lahko oblikuje posebne komisije, ki so lahko ustanovljene za čas njegovega mandata ali pa so oblikovane ob izrednih dogodkih za učinkovito rešitev zahtevnih zadev. Za družbe za katere velja posebna zakonska ureditev, kot so to finančne institucije, že zakon sam predpisuje obvezno ustanovitev določenih komisij.

Nasprotje interesov obstaja, kadar je nepristransko in objektivno upravljanje nalog oziroma odločanje znotraj upravljanja funkcije posamezne osebe ogroženo zaradi vključevanja osebnega ekonomskega interesa, interesa družinskih članov ali zaradi posebne naklonjenosti ali kakršnih koli drugih interesov povezanih z drugo fizično ali pravno osebo.

Nejavna družba je družba, katere vrednostni papirji niso uvrščeni v trgovanje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev, torej družba, ki ni na borzi.

Neodvisnost je odsotnost vpliva na nepristransko, strokovno, objektivno, pošteno in celovito osebno presojo osebe pri opravljanju njenih nalog ali odločanju znotraj funkcije, ki jo opravlja. Šteje se, da so osebe odvisne, če so ekonomsko, osebno ali kako drugače tesneje povezane z družbo ali njenim organom vodenja.

Obvladovanje je razmerje med odvisno in obvladujočo družbo kot ga definira ZGD-1 oziroma temu razmerju podobno razmerje med katero koli fizično in pravno osebo.

Organ nadzora. Ta termin v Kodeksu pomeni poseben organ nadzora, ločen od organa vodenja. V družbah z dvotirnim sistemom upravljanja so to nadzorni sveti. V družbah z enotirnim sistemom upravljanja pa se upravni odbor v celoti šteje za organ nadzora, če so imenovani izvršni direktorji med katerimi je vsaj en član upravnega odbora, na katere je preneseno vodenje družbe. Če družba nima posebnega organa nadzora¹, se za organ nadzora šteje skupščina.

Organ vodenja so osebe, ki delujejo kot zakoniti zastopniki družbe (poslovodje). V družbah, ki nimajo organa nadzora (praviloma d. o. o.), so to običajno direktorji. V družbah, ki imajo nadzorne svete (dvotirni sistem upravljanja), so to

¹ Dvotirni sistem delniške družbe postavlja med upravo in delničarje organ nadzora, ki prevzame vlogo stičišča med obema, tako da delničarji nimajo neposrednega vpliva na upravo. V družbi z omejeno odgovornostjo je položaj drugačen, saj je organ nadzora fakultativen. Skupščina družbenikov imenuje direktorja kot poslovodno osebo, ki v pravnem prometu opravlja funkcijo zakonitega zastopnika družbe. Družba z omejeno odgovornostjo lahko oblikuje tudi organ nadzora, za katerega smiselno veljajo določbe ZGD-1, ki se nanašajo na organ nadzora delniške družbe, razen če družbena pogodba določa drugače.

Enotirni sistem upravljanja predvideva vodenje in nadzor v enem organu – upravnem odboru. V njem sodelujejo neizvršni direktorji, ki pretežno opravljajo nadzor, in izvršni direktorji, ki pretežno opravljajo vodenje. Enotirni sistem v družbah z omejeno odgovornostjo v Sloveniji ni mogoč. Zato in ker so upravni odbori tudi v delniških družbah izredno redki, ta kodeks daje priporočila, prilagojena dvotirnemu sistemu.

običajno člani uprave (v d. o. o. so lahko tudi direktorji). Pri upravnih odborih (enotirni sistem upravljanja) so to izvršni direktorji, če je vsaj en izmed njih tudi član upravnega odbora, če ti niso imenovani, pa upravni odbor v celoti.

Politika upravljanja je akt, ki opisuje in določa sistem korporativnega upravljanja v družbi in ga skupaj oblikujeta in sprejmeta organ vodenja in organ nadzora družbe. V njem se znotraj zakonskih določb in določb v aktu o ustanovitvi oba zavežeta spoštovati in javno razkrijeta sistem upravljanja družbe in delovanja njenih organov ter odnose med ključnimi deležniki.

Povezane osebe so pravno samostojne osebe, ki so med seboj bodisi upravljavsko, kapitalsko ali kako drugače povezane tako, da zaradi teh povezav skupno oblikujejo poslovno politiko in delujejo usklajeno za doseganje skupnih poslovnih ciljev, oziroma tako, da ima ena oseba možnost usmerjati drugo ali bistveno vplivati nanjo pri odločanju o financiranju in poslovanju, oziroma tako, da poslovanje ene osebe oziroma izidi njenega poslovanja lahko pomembno vplivajo na poslovanje oziroma izide poslovanja druge osebe. Za povezane osebe štejejo zlasti osebe, ki so med seboj povezane:

- kot ožji družinski člani;
 - tako da je ena oseba oziroma so osebe, ki se štejejo za povezane, skupaj, posredno ali neposredno kot imetniki kapitala udeleženi v drugi osebi;
- tako da je v obeh osebah kot imetnik kapitala udeležena ista oseba oziroma osebe, ki se štejejo za povezane;
- tako da tvorijo koncern po ZGD-1;
- kot člani organov vodenja ali nadzora ali prokuristi oziroma zaposleni na podlagi pogodbe o zaposlitvi, za katere ne velja tarifni del kolektivne pogodbe, z družbo, v kateri opravljajo to funkcijo oziroma v kateri so zaposlene, in ožji družinski člani te osebe.

»**Spoštuj ali pojasni**« je načelo, ki ga uzakonja peti odstavek 70. člena ZGD-1. Če je Kodeks referenčni kodeks posamezne družbe, mora ta zaradi preglednosti do deležnikov družbe navesti, katerih priporočil ni upoštevala in pojasniti odstopanje od posamičnih priporočil kodeksa v izjavi o upravljanju.

Preglednost je tista stopnja razkritja informacij o družbi, ki omogoča njihovim prejemnikom (deležnikom) pravilno oceno finančnega položaja, poslovanja, tveganj in upravljanja družbe ter na podlagi katere lahko sprejmejo kakovostne odločitve. Je eden najpomembnejših gradnikov sistema upravljanja podjetij, njeni bistveni elementi pa so: kakovost razkritja, pogostnost dajanja informacij in dostopnost. Razkritje je kakovostno le, če ima objavljena informacija te značilnosti: celovitost oziroma popolnost, zanesljivost, pomembnost, pravočasnost in primerljivost.

Upravljanje družbe je sistem razdelitve vlog, pristojnosti in odgovornosti med družbeniki, organi vodenja in organi nadzora ter vzpostavitev ključnih mehanizmov, po katerih ti delujejo, zaradi zagotovitve dolgoročnega razvoja in uspeha družbe.

2. OKVIR KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA

OSNOVNA RAVEN

- 2.1. Družba mora oblikovati uravnotežen osnovni okvir svojega upravljanja z aktom o ustanovitvi in drugimi internimi akti.
 - 2.1.1. Pri sprejetju akta o ustanovitvi morajo družbeniki upoštevati dolgoročni interes družbe. Navede naj namen in ključne cilje družbe.
 - 2.1.2. Akt o ustanovitvi mora vsebovati dejavnosti družbe in cilje ter primerno urejati odnose med ustanovitelji, če jih je več. Zato naj natančno opiše obveznosti in pravice družbenikov, da se preprečijo morebitni spori in nesporazumi. Akt o ustanovitvi naj zato predvidi tudi učinkovite mehanizme reševanja sporov med njimi z jasno določitvijo postopka in pristojnega foruma (npr. postopek mediacije ali pristojnost arbitraže ipd.).² Akt o ustanovitvi naj zato natančneje od zakona opredeljuje možnosti, merila in postopke izstopa ali izključitve družbenikov v družbah z omejeno odgovornostjo ter postopke iztisnitve v delniških družbah.
 - 2.1.3. Akt o ustanovitvi naj preprečuje blokado sprejemanja odločitev. Družbe naj se zato izogibajo glasovalnim pravicam v razmerju 50 : 50.
- 2.2. Akt o ustanovitvi ali interni akti naj jasno ločujejo pristojnosti družbenikov ter organov vodenja in nadzora.
 - 2.2.1. V aktu o ustanovitvi ali internem aktu naj se navedejo zadeve, o katerih odločajo družbeniki na skupščini, in posebej zadeve, o katerih odločajo organi vodenja in nadzora, tako da se preprečijo nesporazumi in spori glede pristojnosti pri posameznih vprašanjih.
 - 2.2.2. Organ nadzora mora učinkovito nadzirati poslovanje družbe in organ vodenja. Zato tudi če organizacijska oblika to skladno z zakonom dopušča, glavne pristojnosti nadzora niso prenesene na skupščino. Organ nadzora imenuje in razrešuje organ vodenja ter odloča o njegovih prejemkih. Organ nadzora potrjuje tudi letno poročilo.
 - 2.2.3. Pristojnosti organa vodenja morajo biti v aktu o ustanovitvi določene tako, da lahko ta učinkovito vodi posle v dobro družbe. Če si družbeniki v družbi z omejeno odgovornostjo neposredno ali z organom nadzora pridržijo vodstvene odločitve, naj bodo te praviloma strateške (sprejemanje strateških in letnih načrtov, ustanavljanje ali prevzemi drugih družb, obremenjevanje in razpolaganje z nepremičninami, soglasja k večjim poslom družbe ipd.). Pri tem morajo paziti na zakonitost ter smiselnost določanja in porazdelitve pristojnosti med posamezne organe družbe. Poleg tega je pristojnost dajanja navodil omejena na skupščino, nadzorni organi pa lahko dajejo le predhodna soglasja k posameznim vrstam poslov, kar je preventivni nadzor in ne vodenje.
- 2.3. Družba zagotavlja spoštovanje zakonsko varovanih pravic in interesov svojih ključnih deležnikov ter si prizadeva za medsebojno zaupanje z njimi.
 - 2.3.1. Družba varuje interese zaposlenih in v preteklem letu na sodiščih in/ali v drugih pristojnih organih ni bila spoznana za krivo kršitev delovnopravne zakonodaje.
 - 2.3.2. Družba varuje interese upnikov. V preteklem letu ni imela neporavnanih obveznosti, zapadlih več kot 90 dni, in ni imela blokiranih računov.
 - 2.3.3. Družba varuje interese strank in poslovnih partnerjev. Njeni produkti ali storitve niso dobili negativnih ocen organizacij za varstvo potrošnikov in/ali odločb tržnega inšpektorata oziroma drugih pristojnih organov.
- 2.4. Družba na svoji spletni strani javno objavi akt o ustanovitvi v uporabniku prijazni obliki, ki omogoča normalno branje in iskanje po besedilu.
- 2.5. Družba skrbi za ločevanje interesov družbenikov in družbe ter za obvladovanje nasprotja interesov članov organov družbe.
 - 2.5.1. Družbeniki svojih deležev ne izkoriščajo za pridobivanje določenih koristi od družbe ali za vplivanje na družbo razen uveljavljanja pravic, ki jih imajo, za katere so izrecno upravičeni skladno z ZGD-1 in aktu o ustanovitvi (glasovanje na skupščini, manjšinske pravice, delež dobička, če se ta deli, ipd.).

² Zaradi številnih prednosti, ki jih ima arbitraža (prožnost postopka, hitrost, učinkovitost, zaupnost ipd.), se družbe spodbujajo, da v aktu o ustanovitvi namesto sodnega reševanja morebitnih sporov raje predvidijo klavzulo o reševanju sporov z arbitražo (arbitražni sporazum) pred katero od uveljavljenih institucionalnih arbitraž v Sloveniji (npr. Stalna arbitraža pri GZS).

- 2.5.2. Vsi člani organov vodenja ali nadzora delujejo izključno v prid družbe in ne tretjih oseb niti posameznih družbenikov. Pri morebitni koliziji osebnih interesov družbenikov z interesi družbe morajo prevladati slednji.
 - 2.5.3. Če so člani organa vodenja ali nadzora hkrati družbeniki, družba to posebej razkrije v izjavi o upravljanju.
 - 2.5.4. Člani organa vodenja ali nadzora enkrat letno izpolnijo izjave o neodvisnosti in jih predstavijo organu nadzora. V njih morajo razkriti vsa mogoča nasprotja interesov in tudi, kako jih bodo pri svojem delu obvladovali.
 - 2.5.5. Če pride do nastanka okoliščin, ki predstavljajo nasprotje interesov posameznega člana organa vodenja ali nadzora, mora ta to nemudoma razkriti organu nadzora.
 - 2.5.6. Organ nadzora mora sprejeti ukrepe, ki nasprotje interesov učinkovito obvladujejo. Če ga ni mogoče učinkovito obvladovati, organ nadzora odpokliče člana organa vodenja ali predlaga skupščini odpoklic člana organa nadzora.
- 2.6. Družba določi jasne strateške cilje in zagotovi primerne finančne in človeške vire za njihovo doseg.
- 2.6.1. Družba mora imeti jasno določene strateške cilje svojega poslovanja in razvoja, ki mora biti naravnano dolgoročno. Ob oblikovanju strateških ciljev mora organ vodenja sodelovati z organom nadzora, če ta obstaja, ali neposredno z družbeniki.
 - 2.6.2. Letni načrti morajo biti skladni s strateškimi cilji in predstavljajo njihovo konkretizacijo v prihodnjem letu.

NAPREDNA RAVEN

- 2.7. Osnovni cilj družbe je kar največje zvišanje njene vrednosti in njene dolgoročne donosnosti.
- 2.7.1. Družbeniki naj v aktu v ustanovitvi poleg osnovnega navede še druge cilje, ki jih želi uresničiti pri opravljanju svoje dejavnosti, npr. dolgoročno ustvarjanje vrednosti ter upoštevanje socialnih in okoljskih vidikov poslovanja zaradi zagotavljanja trajnostnega razvoja družbe.
- 2.8. Organ vodenja skupaj z organom nadzora oblikuje in sprejme politiko upravljanja družbe, v kateri določi in pojasni ključna razmerja med organi družbe, odnose z družbeniki in deležniki ter poglobitve usmeritve upravljanja družbe z upoštevanjem njenih dolgoročnih ciljev, s to politiko pa seznanijo vse deležnike z razkritjem na spletnih straneh družbe.
- 2.8.1. Pri oblikovanju politike upravljanja organ vodenja sodeluje z organom nadzora. Pri tem se upoštevajo razvojne potrebe družbe in njene posebne lastnosti, kot sta velikost in dejavnost.
 - 2.8.2. Politika upravljanja razkriva tudi odnose z družbeniki in način zagotavljanja njihove enakopravnosti.
 - 2.8.3. Politika upravljanja razkriva tudi odnose z deležniki.
 - 2.8.4. Organ nadzora za posamezno poslovno leto oblikuje načrt lastnega dela in opredeli vsebine, kot so zahtevana pogostnost in oblike komunikacije z organom vodenja, vloga organa nadzora pri presoji sistema obvladovanja tveganj in postopek oblikovanja predlogov sklepov skupščine, zlasti predlogov imenovanja članov organa nadzora.
 - 2.8.5. Pri oblikovanju politike upravljanja se lahko družba sklicuje na druge javno dostopne dokumente.
 - 2.8.6. Politika upravljanja se sprejme z veljavo za določeno obdobje in se posodablja tako pogosto, da je vedno skladna s tekočimi usmeritvami korporativnega upravljanja. Vsebuje datum zadnje posodobitve in je dostopna na spletnih straneh družbe.
- 2.9. Družba na svoji spletni strani javno objavi poslovniške svojih organov (organa vodenja, organa nadzora in skupščine). Dokumenti so objavljeni v uporabniku prijazni obliki, ki omogoča normalno branje in iskanje po besedilu.

3. RAZMERJE MED DRUŽBO IN DRUŽBENIKI

OSNOVNA RAVEN

- 3.1. Družba zagotavlja sistem upravljanja, ki spoštuje načelo enakopravne obravnave družbenikov ob enakih pogojih in omogoča odgovorno uresničevanje njihovih pravic.
 - 3.1.1. V družbi imajo vsi družbeniki enake pravice glede na višino svojih deležev. Če v družbi obstajajo skupine družbenikov z različnimi pravicami (npr. različni razredi delnic), družba to posebej razkrije.
 - 3.1.2. Družba spodbuja vse družbenike k dejavnemu in odgovornemu uresničevanju njihovih pravic ter medsebojnemu dialogu.
- 3.2. Družba enakopravno obvešča vse družbenike.
 - 3.2.1. Če družba mimo skupščine obvešča posameznega družbenika, mora na zahtevo katerega koli družbenika poslati enake informacije tudi drugim družbenikom.
 - 3.2.2. Če družba obvešča posamezne družbenike tudi mimo skupščine, mora o tem vsaj enkrat letno obvestiti vse družbenike, vključno s tem, katere družbenike je tako obveščala in o čem.
 - 3.2.3. Družba s pravočasnim in korektnim obveščanjem o sklicu skupščine omogoča in spodbuja dejavno uresničevanje glasovalnih pravic družbenikov.
- 3.3. Vsak družbenik ima možnost udeležiti se skupščine, razpravljati v zvezi s točkami dnevnega reda, glede njih postavljati vprašanja in predloge, glasovati na skupščini in biti enakopravno obveščen o sprejetih odločitvah na njej.
 - 3.3.1. Družba zagotovi pogoje za neoviran in pregleden potek skupščine tako, da na seji zagotovi prisotnost pristojnih oseb za dajanje pojasnil in odgovorov, povezanih s predlogi sklepov skupščine, v okviru upravičenih omejitev in vsebine točk dnevnega reda.
 - 3.3.2. Če skupščina voli člane organa nadzora, se v gradivu poleg podatkov, ki jih zahteva zakon (izkušnje, znanje), za posameznega predlaganega kandidata navede vsaj še informacija o članstvu v drugih organih vodenja ali nadzora in ocena morebitnega nasprotja interesov.
 - 3.3.3. Če je predmet skupščinskega sklepa seznanitev z letnimi računovodskimi izkazi ali če je skupščina pooblaščenca za njihovo sprejetje, se nanjo povabi tudi pooblaščenega revizorja družbe.

NAPREDNA RAVEN

- 3.4. Družba zagotavlja sistem upravljanja, ki dosledno spoštuje načelo enakopravne obravnave družbenikov, omogoča odgovorno uresničevanje korporacijskih pravic in zagotavlja načelo en delež – en glas ter omogoča uresničevanje manjšinskih pravic družbenikov.
 - 3.4.1. Družba v aktih nima omejitev razpolaganja z delnicami ali poslovnimi deleži.
- 3.5. Družba s pravočasnim in korektnim obveščanjem o sklicu in poteku skupščine ter s strokovno organizacijo in vodenjem skupščine omogoča in spodbuja dejavno uresničevanje glasovalne pravice družbenikov. Za uresničevanje pravice do obveščenosti jim zagotovi zanesljive podatke o zadevah družbe in z njo povezanih družb, ki so potrebni za presojo predmetov dnevnega reda. Vsak družbenik ima možnost udeležiti se skupščine, razpravljati v zvezi s predmeti dnevnega reda, glede njih postavljati vprašanja in predloge ter biti enakopravno obveščen o sprejetih odločitvah na njej.
 - 3.5.1. Družba najpozneje ob sklicu skupščine zagotovi razumljivo informacijo o posledicah predlaganih sklepov o spremembi akta o ustanovitvi (povečanje oziroma zmanjšanje kapitala in izključitev prednostne pravice obstoječih družbenikov, sprememba nominalnega zneska delnic, preoblikovanje vrste delnic ipd.) ali o svojem statusnem preoblikovanju (delitev, združitvev, prenos premoženja, sprememba pravnoorganizacijske oblike ipd.) za obstoječe družbenike in morebitne nove vlagatelje ter navede razloge za sprejetje predlaganih sklepov.
 - 3.5.2. Družba ob predlogu sklepa o umestitvi delnic na organizirani trg vrednostnih papirjev ali sklepa o umiku delnic z njega objavi razumljivo informacijo o posledicah predloga oziroma sklepa za obstoječe in prihodnje delničarje ter razloge za predlagani sklep. Pravočasno razkrije tudi predvideni potek opravil v zvezi z umikom z organiziranega trga vrednostnih papirjev.
- 3.6. Če skupščina odloča o politiki prejemkov organa vodenja, naj to sprejmejo na predlog organa nadzora ter vsebinsko prilagodijo razmeram v družbi in na trgu tako, da se bo spodbujala dolgoročna vzdržnost družbe ter se

zagotavljali prejemki v skladu z njenimi dosežki in finančnim stanjem. Politika plačil članov organa vodenja naj vsebinsko sledi priporočilom v nadaljevanju Kodeksa, obsega pa naj:

- višino fiksnih prejemkov člana organa vodenja,
 - možnost variabilnih prejemkov člana organa vodenja,
 - naravo meril za določanje variabilnega dela prejemkov po vrstah,
 - morebitne omejitve variabilnega dela,
 - letno dinamiko določanja meril za variabilni del,
 - opredelitev vseh drugih ugodnosti člana organa vodenja,
 - opredelitev plačil v deležih, delnicah, opcijah ali primerljivih finančnih instrumentih in omejitve teh plačil ter
 - letno vrednotenje izpolnjevanja meril in aktivnosti organa nadzora na tem področju.
- 3.7. Skupščina sprejema sklepe o uporabi bilančnega dobička ter o razrešnici organom vodenja in nadzora v isti točki dnevnega reda skupščine, a z ločenimi sklepi. Prav tako odloča o podelitvi razrešnice organom vodenja in nadzora z ločenima sklepoma za vsak organ.

4. SESTAVA ORGANA NADZORA

OSNOVNA RAVEN

- 4.1. Družba naj oblikuje organ nadzora.
 - 4.1.1. Družba naj oblikuje organ nadzora ali upravni odbor.
 - 4.1.2. Družbe z omejeno odgovornostjo lahko kot prehodno fazo do oblikovanja nadzornega organa oblikujejo telo, ki ima vlogo svetovalnega organa (sosvet). Nanj se lahko prenesejo pristojnosti nadzora, vendar brez formalnih pristojnosti odločanja.
- 4.2. Organ nadzora malih in manj kompleksnih družb naj bo tričlanski, organ nadzora družb, ki izpolnjujejo merila za srednjo družbo, pa je lahko tudi večji, če to zahteva kompleksnost delovanja družbe.
- 4.3. Sestava organa nadzora naj omogoča učinkovit nadzor.
 - 4.3.1. Organ nadzora mora biti sestavljen iz oseb, ki so sposobne kritično nadzirati poslovanje in vodenje družbe. Njegovi člani morajo imeti strokovno znanje in izkušnje, ki jim omogočajo presojo ključnih odločitev, sprejetih v družbi.
 - 4.3.2. V organ nadzora naj se imenuje vsaj en neodvisni strokovnjak³, ki ni povezan z družbo in družbeniki.
 - 4.3.3. Družbe naj si prizadevajo, da je organ nadzora sestavljen heterogeno, kar pomeni, da je treba upoštevati raznolikost njegovih članov (starost, spol, mednarodnost,...), ki prerečuje »čredno razmišljanje« in komplementarno glede na strokovno znanje in izkušnje, da ima organ kot celota ustrezna znanja iz izkušnje za učinkovito izvajanje nadzora.
- 4.4. Organ nadzora je odgovoren za nadzorovanje in ocenjevanje organa vodenja, organ vodenja pa drugih zaposlenih.
- 4.5. Člani organa nadzora med seboj z navadno večino izvolijo predsednika⁴.
 - 4.5.1. Predsednik organa nadzora vodi in zastopa ta organ, ne sme pa sprejemati nobenih odločitev v imenu tega organa.
 - 4.5.2. Vsako odločitev, ki jo predsednik kot zastopnik organa nadzora sporoči organu vodenja ali tretjim osebam, predhodno obravnava organ nadzora in sprejme ustrezen sklep ali podeli pooblastilo.
 - 4.5.3. Predsednik organa nadzora skrbi za upoštevanje postopkov, povezanih s pripravljalnimi deli, posvetovanjem, sprejemanjem sklepov in izvedbo odločitev. V dnevnem redu sej so navedene točke, ki bodo obravnavane.
 - 4.5.4. Organ nadzora na seji lahko spremeni dnevni red z navadno večino.
 - 4.5.5. Predsednik zagotovi, da lahko vsi člani prispevajo k razpravi organa nadzora z vidika znanja in informiranosti, ter poskrbi, da je pred sprejemanjem odločitev na voljo dovolj časa za razmislek in razpravo.

NAPREDNA RAVEN

- 4.6. Organ nadzora je sestavljen tako, da se zagotovita odgovoren nadzor in sprejemanje odločitev v dobro družbe. Pri sestavi tega organa se upoštevajo strokovno znanje, izkušnje, veščine in osebne lastnosti, ki se med posameznimi njegovimi člani med seboj dopolnjujejo. Dolžnost imenovanja vsaj enega neodvisnega člana organa nadzora velja za družbenike in za svete delavcev.
 - 4.6.1. Organ nadzora je sestavljen iz ustreznega števila članov, ki je tolikšno, da omogoča oblikovanje potrebnih komisij (npr. revizijska komisija) in učinkovito razpravo in sprejetje kakovostnih odločitev na podlagi raznovrstnih izkušenj in veščin njegovih članov.
 - 4.6.2. Družba v poslovnem poročilu v sklopu podatkov o sestavi in delovanju organov nadzora, za vsakega člana organa nadzora razkrije ali se šteje za neodvisnega.

³ Neodvisni strokovnjaki so osebe, ki imajo izkušnje pri upravljanju družb in ustrezen strokovni profil glede na potrebe družbe. Običajno lastniki nejavnih družb poiščejo primerne kandidate za to funkcijo med strokovnjaki za finance, pravo ali drugo primerno stroko (npr. strateški menedžment), s katerimi so v preteklosti sodelovali in jim zaupajo. Bistveno je, da član organa nadzora, ko začne delovati kot neodvisni član, ne opravlja več nikakršnih drugih nalog zunanjega svetovalca, sicer ni neodvisen. Družbe lahko poiščejo primerne kandidate za zunanje strokovne člane organa nadzora tudi v registru certificiranih nadzornikov Združenja nadzornikov Slovenije (www.zdruzenje-ns.si), ki so naredili izpit in imajo strokovno kvalifikacijo za opravljanje te funkcije (Certifikat ZNS).

⁴ Smernice za izbor in priporočila za delo predsednika nadzornega sveta, Združenje nadzornikov Slovenije, 2014.

- 4.6.3. Neodvisni član o nastopu dejstev, ki spremenijo njegovo izpolnjevanje merila neodvisnosti, takoj obvesti organ nadzora.
- 4.6.4. V organu nadzora naj bo vsaj 20 % članov predstavnikov vsakega spola.
- 4.6.5. Ob konstituiranju organa nadzora, nastopu mandata njegovih novih članov oziroma imenovanju njegovih posebnih komisij predsednik organa nadzora z organizacijsko pomočjo organa vodenja družbe zagotovi, da je njihovo uvajanje kakovostno. Ob ali neposredno po postopku uvajanja organ nadzora oblikuje neposredne zaveze glede svojih dejavnosti v zvezi z oblikovanjem in izvajanjem ključnih institutov upravljanja v družbi.
- 4.7. Postopek izbire kandidatov za člane organa nadzora in oblikovanje predloga skupščinskega sklepa o imenovanju članov organa nadzora je pregleden in vnaprej opredeljen.
- 4.7.1. Pri presoji ustreznosti kandidata za člana organa nadzora se poleg zakonskih čim bolj upošteva še izpolnjevanje naslednjih pogojev:
- ustrezna osebna integriteta in poslovna etičnost,
 - 2. bolonjska (7) stopnja izobrazbe,
 - ustrezne delovne izkušnje iz vodenja ali nadzora podjetij ali iz dejavnosti, s katerimi se ukvarja družba,
 - celovito poslovno znanje in ustrezno strokovno znanje,
 - sposobnost pri delovanju in odločanju upoštevati predvsem dolgoročni interes družbe ter temu podrediti morebitne drugačne osebne ali posamične interese (tretjih oseb, zaposlenih, organa vodenja, družbenikov, javnosti ali države),
 - ne opravlja funkcij vodenja, nadzora, zastopanja ali svetovalnih nalog za konkurenčne družbe in ni večji družbenik konkurenčnih družb na področju temeljne dejavnosti družbe,
 - je oziroma bo časovno razločljiv med opravljanjem funkcije,
 - sposobnost učinkovitega komuniciranja in timskega dela,
 - pripravljenost na nenehno izobraževanje in profesionalni razvoj,
 - ima listino, s katero se dokazuje specializirana strokovna usposobljenost za članstvo v organu nadzora v Sloveniji ali v tujini.
- 4.7.2. Kadar ima organ nadzora oblikovano stalno ali začasno komisijo za imenovanja, skrbno preuči njena priporočila in v gradivu za skupščino družbenikom razkrije, ali je ta priporočila ob imenovanju kandidatov za članstvo v organu nadzora upošteval.
- 4.7.3. Organ nadzora ali komisija za imenovanja pred presojjo mogočih kandidatov za člana organa nadzora oceni njihovo strokovno znanje, izkušnje in veščine, ki so potrebni za kakovostno opravljanje te funkcije v posamezni družbi. Organ nadzora zaradi tega ocenjevanja vnaprej pripravi opis vloge in strokovnega znanja, izkušenj in veščin, ki so potrebni za opravljanje funkcije člana (profil člana organa nadzora), ki je eno glavnih meril za presojjo primernosti kandidatov. Profil za presojjo kandidatov za člane organa nadzora se oblikuje glede na velikost, dejavnost ter druge značilnosti in potrebe družbe.

5. DELOVANJE IN PREJEMKI ORGANA NADZORA

OSNOVNA RAVEN

- 5.1. Organ nadzora naj se sestaja dovolj pogosto, da lahko učinkovito izpolnjuje svoje dolžnosti. Informacije, pomembne za poslovanje družbe in družbo na splošno, naj prejema pravočasno. Primerna organizacija njegovih sej in ustrezno informiranje sta ključnega pomena.
 - 5.1.1. Organ nadzora se mora sestati najmanj enkrat na četrtletje, po potrebi pa še pogosteje.
- 5.2. Predsednik organa nadzora je odgovoren za zagotavljanje točnega, pravočasnega in jasnega sklicevanja sej organa nadzora.
 - 5.2.1. Predsednik organa nadzora je odgovoren za organizacijo dela znotraj organa, zato skrbi za pravočasno in redno sklicevanje sej, ko je to potrebno in/ali predvideno.
- 5.3. Organ vodenja je dolžan organu nadzora pravočasno zagotoviti ustrezne informacije, člani organa nadzora pa morajo zahtevati dodatna pojasnila in obrazložitve, kadar je to potrebno. Vzpostavljeni morajo biti taki postopki, da je mogoč hiter, natančen in učinkovit pretok informacij.
 - 5.3.1. Organ nadzora prejema informacije od organa vodenja. V družbi je jasno določeno, kdo ima obveznost informiranja in kakšna je vsebina zahtevanih informacij – torej kdo, kaj in kdaj.
 - 5.3.2. Če organ nadzora ugotovi, da potrebuje dodatna pojasnila ali informacije, mu mora biti na voljo hiter, odziven in učinkovit sistem za njihovo pridobivanje. Vsako zahtevo po poročilu ali predstavitvi dokumentacije organ vodenja izpolni takoj, ko je mogoče.
 - 5.3.3. Organ vodenja pri posredovanju informacij organu nadzora upošteva visoke standarde zaupnosti oziroma informacijske varnosti.
 - 5.3.4. Organ vodenja redno, pravočasno in izčrpno obvešča organ nadzora o vseh pomembnih zadevah, ki se nanašajo na poslovanje družbe, njeno strategijo in obvladovanje tveganj.
 - 5.3.5. Član organa vodenja nemudoma pisno obvesti organ nadzora o imenovanju in prenehanju njegove funkcije v nadzornih organih drugih pravnih oseb.
- 5.4. Družba mora zagotoviti, da ima organ nadzora dostop do zunanjega strokovnega nasveta na stroške družbe, ko presodi, da je to potrebno za opravljanje njegovih nalog.
 - 5.4.1. Organ vodenja na zahtevo organa nadzora zagotovi slednjemu storitve, ki jih potrebuje, pri čemer upošteva zahteve organa nadzora o vsebini in izvajalcu storitev.
 - 5.4.2. Nadzorni svet lahko za pregled in preverjanje informacij pooblasti posebnega izvedenca, predsednik nadzornega sveta pa v imenu družbe z njim sam sklene pogodbo.
- 5.5. Zapisniki sej organa nadzora morajo vsebovati navedbo prisotnih članov in drugih oseb, sprejete sklepe, poimensko glasovanje pri sklepih, ki niso soglasni, kratek povzetek bistva razprave in vse navedbe, za katere to zahtevajo člani. Zajete morajo biti tudi vse problematične zadeve, ki ne morejo biti rešene z ustaljenimi postopki.
- 5.6. Plačila organa nadzora naj bodo primerna ter sposobna zadržati in motivirati člane glede na strokovnost, znanje in izkušnje, potrebne za uspešen nadzor družbe.
 - 5.6.1. Primerno plačilo organa nadzora določijo družbeniki na skupščini.
 - 5.6.2. Višina in oblika plačila naj bosta prilagojeni finančnemu stanju v družbi in zahtevnosti funkcije.
 - 5.6.3. Organ nadzora ne sme biti plačan glede na uspešnost poslovanja družbe.

NAPREDNA RAVEN

- 5.7. Organ nadzora skrbi za nadzor družbe, dejavno sodeluje pri oblikovanju politike upravljanja in določanju upravljaljskih razmerij v družbi, skrbno vrednoti delovanje organa vodenja družbe ter opravlja druge naloge skladno z zakonom, akti družbe in Kodeksom.
 - 5.7.1. Vsi člani organa nadzora se opredelijo glede morebitnih nasprotij interesov in svoje neodvisnosti ter to razkrijejo preostalim članom na seji organa nadzora.

⁵ Združenje nadzornikov Slovenije je kot pomoč članom organom nadzora oblikovalo dokument Priporočila za poročanje nadzornim svetom – Kaj naj organ nadzora zahteva od organa vodenja.

- 5.7.2. Organ nadzora v primernem roku po imenovanju potrdi, dopolni ali sprejme poslovnik, ki je skladen s potrebami trenutnega organa nadzora in Kodeksom. Poslovnik organa nadzora ureja zlasti:
- konkretizirano sklicevanje sej, komunikacijo med člani organa nadzora in razpošiljanje gradiva,
 - način glasovanja in odločanja,
 - frekvenco sej,
 - vsebino, način priprave, usklajevanje in potrjevanje zapisnika,
 - naloge predsednika in sekretarja organa nadzora,
 - sistem uvajanja novih članov organa nadzora,
 - postopke pri izbiri in predlaganju kandidatov za organ nadzora skupščini,
 - oblikovanje komisij organa nadzora,
 - natančnejša merila za presojo nasprotja interesov članov organa nadzora in postopke ob mogočih nasprotjih interesov.
- 5.7.3. Organ nadzora v poslovniku natančneje določi nabor vsebin in roke, ki jih pri rednem obveščanju upošteva organ vodenja. Nabor vsebin zajema podatke, ki članom organa nadzora omogočajo objektivno in uravnoteženo oceno finančnega stanja družbe. Organ vodenja pošlje obvestila organu nadzora v pisni obliki najmanj enkrat četrletno, lahko tudi v elektronski obliki, če je zagotovljena ustrezna zaščita in informacijska varnost. Dokumenti, ki so potrebni za kakovostno odločanje, so vsem članom organa nadzora oziroma članom komisij organa nadzora na voljo pravočasno.
- 5.7.4. Razdelitev področij dela in pristojnosti med člane organa vodenja se določi s poslovníkom organa vodenja, o se čemer obvesti organ nadzora. Če se v družbi ne uporablja mandatarski sistem, organ nadzora opredeli naloge in odgovornosti članov organa vodenja v sodelovanju s predsednikom organa vodenja.
- 5.7.5. Organ nadzora za razpošiljanje gradiva in sklice sej uporablja informacijsko tehnologijo. Če je to smotno zaradi njegove velikosti ali krajevne oddaljenosti njegovih članov, uporablja informacijsko tehnologijo tudi za izvedbo sej in glasovanje o predlogih sklepov. Družba pri elektronskem komuniciranju s člani organa nadzora zagotovi osnovne pogoje za učinkovito informacijsko varnost.
- 5.7.6. Organ nadzora na seje praviloma vabi člane organa vodenja. Če je posamezna točka dnevnega reda taka, da njihova prisotnost ni smotrna ali bi lahko vplivala na neodvisno delo organa nadzora (odločanje o imenovanju predsednika organa nadzora, imenovanju ali razrešitvi člana organa vodenja, odločanje o vrednotenju in plačilih organu vodenja, samoocena organa nadzora), organ nadzora odloča brez prisotnosti članov organa vodenja.
- 5.7.7. Člani organa nadzora že ob sprejemu kandidature objektivno presodijo obseg svojih že prevzetih dolžnosti v povezavi s pričakovano in zahtevano časovno razpoložljivostjo, ki je potrebna za opravljanje njihove funkcije v posamezni družbi. Spremembe odgovornosti ali sprejem novih odgovornosti zunaj družbe sporočijo predsedniku organa nadzora takoj oziroma v najkrajšem možnem času.
- 5.7.8. Organ nadzora s poslovníkom določi komuniciranje z javnostjo o odločitvah, sprejetih na seji. V izjemnih primerih na seji s sklepom določi javnost ali zaupnost sprejetih sklepov in način komuniciranja z javnostjo, ki poteka prek predsednika, razen če sklep organa nadzora ali odsotnost predsednika zahtevajo drugačno komuniciranje.
- 5.7.9. Pred imenovanjem organa vodenja organ nadzora preveri, ali vsi kandidati poleg pogojev, ki jih določa zakon, izpolnjujejo dodatne pogoje, določene v aktu o ustanovitvi ali v profilu člana organa vodenja, kot sta določena s sklepi organa.
- 5.7.10. Organ nadzora mora skrbno preučiti izpolnjevanje vnaprej določenih meril in priporočil za imenovanje članov organa vodenja, kot jih je oblikovala kadrovska komisija ali drugo pristojno delovno telo, če je oblikovano.
- 5.7.11. Organ nadzora poskrbi, da se razvije in izvaja sistem plačil organu vodenja, skladen s priporočilom 8 Kodeksa. Cilje članov organa vodenja in merila za variabilna plačila določa za vsako poslovno leto v povezavi z obravnavanjem letnih načrtov družb, določa pa tudi uspešnost članov skladno z merili vsako leto v povezavi z obravnavanjem letnih izkazov družb.
- 5.7.12. Družba zagotavlja organu nadzora ustrezne prostorske in tehnične možnosti za delo, kar vključuje tudi sredstva za uvajanje novih članov in dodatno usposabljanje članov, za pomoč zunanjih strokovnjakov in pokrivanje drugih utemeljenih stroškov delovanja tega organa. K sredstvom za njegovo delovanje

spadajo tudi sredstva za delovanje njegovih komisij, vključno s primernimi plačili za zunanje člane komisij.

- 5.7.13. Organ nadzora v poročilu skupščini natančno in verodostojno pokaže svoje dejavnosti med letom. Poleg zakonskih vsebin v tem poročilu navede ustrezne informacije o svoji notranji organizaciji, o sestavi z vidika neodvisnosti svojih članov, o interesnih nasprotjih in njihovem reševanju ter o postopkih svojega delovanja, vključno z navedbo, koliko je opravljeno samoocenjevanje prispevalo k spremembam.
- 5.8. Organ nadzora enkrat letno oceni svojo sestavo, potencialna nasprotja interesov posameznih članov in delovanje organa nadzora kot celote, pa tudi sodelovanje z organom vodenja družbe. Med ocenjevanjem svojega dela oceni tudi delo svojih komisij.
- 5.8.1. Postopek ocenjevanja vsebuje vsaj ta ravnanja in opredelitve:
- oceno trenutne sestave organa nadzora glede na potrebe, ki izhajajo iz rednega poslovanja družbe pri doseganju zastavljenih ciljev, in glede na upoštevanje politike raznovrstnosti skladno z zakonom,
 - ovrednotenje dela organa nadzora ali komisije in pridobitev mnenja glede potrebnih izboljšav,
 - obseg sistema nadzora ter kakovost nadzora na finančnih in nefinančnih področjih,
 - preverjanje, ali je komuniciranje in sodelovanje med organom vodenja in organom nadzora ustrezno,
 - preverjanje morebitnih okoliščin posameznega člana, ki bi lahko povzročile nastanek nasprotja interesov oziroma odvisnosti.
- 5.8.2. Za izvedbo ocenjevanja učinkovitosti organ nadzora lahko uporabi zunanjo strokovno podporo ustrezno usposobljenih strokovnjakov z ustreznimi referencami.
- 5.8.3. Organ nadzora na podlagi izida postopkov ocenjevanja pravočasno sprejme ustrezne nadaljnje ukrepe ter upošteva ugotovitve ocenjevanja pri delovanju in oblikovanju predlogov za skupščino.
- 5.9. Člani organa nadzora poleg predsednika izvolijo namestnika predsednika med člani predstavnikov kapitala. Vsa priporočila za predsednika se upoštevajo tudi za njegovega namestnika.
- 5.9.1. Za predsednika in namestnika predsednika organa nadzora naj se ne imenujejo osebe, ki so bile v zadnjem letu člani organa vodenja te družbe ali člani organa vodenja z družbo povezanih družb.
- 5.9.2. Predsednik organa nadzora skrbi za natančno upoštevanje postopkov, povezanih s pripravljanim delom, posvetovanjem, sprejemanjem sklepov in izvedbo odločitev. Na dnevnem redu so navedene točke, ki bodo obravnavane na seji. Navedeno je tudi, ali je posamezna točka dnevnega reda in pripadajoče gradivo informativno ali bodo na njeni podlagi sprejete posamezne odločitve organa nadzora (seznanitev s poročilom, dano soglasje ali pooblastilo organu vodenja ipd.).
- 5.9.3. Predsednik organa nadzora je v sodelovanju s sekretarjem organa nadzora odgovoren za skrbno oblikovanje zapisnikov, ki vsebujejo povzetek razprave in navedbo vseh morebitnih, na seji izraženih zadržkov članov glede posameznih točk dnevnega reda. Člani organa nadzora v 15 dneh po seji prejmejo osnutek zapisnika. Pravočasno prejete pripombe predsednik organa nadzora uvrsti v gradivo za potrjevanje zapisnika na naslednji seji.
- 5.9.4. Predsednik zagotovi, da lahko vsi člani prispevajo k razpravi organa nadzora z vidika znanja in informiranosti, ter poskrbi, da je pred sprejemanjem odločitev na voljo dovolj časa za razmislek in razpravo.
- 5.10. Organ nadzora na predlog organa vodenja imenuje sekretarja organa nadzora, ki piše zapisnike, skrbi za arhiv organa nadzora ter ta organ podpira pri vseh organizacijskih in upravljaljskih zadevah.
- 5.10.1. Vloga sekretarja organa nadzora je delovati kot organizacijska in strokovna podpora temu organu in njegovemu predsedniku. Poleg spremljanja izvajanja postopkov organa nadzora, opredeljenih s poslovnikom, zagotavlja dober pretok informacij med njegovimi člani ter pomaga pri organizaciji usposabljanja in pridobivanju zunanje podpore pri njegovem delovanju.
- 5.10.2. Organ nadzora poskrbi, da sekretar podpiše izjavo, s katero se zaveže varovati zaupnost podatkov po enakih standardih kakor člani organa nadzora, če k temu ni zavezan že na drugi podlagi.
- 5.11. Člani organa nadzora so za opravljanje funkcije ustrezno plačani. Plačilo omogoča kakovostno sestavo organa nadzora ter je skladno z odgovornostmi in nalogami, ki jih mora ta opravljati po zakonu in Kodeksu.
- 5.11.1. Člani organa nadzora so poleg sejnine upravičeni do plačila za opravljanje funkcije v višini, ki jo določi skupščina. Plačilo članov organa nadzora je zagotovljeno izključno v denarju in ne sme biti v neposredni odvisnosti od uspešnosti poslovanja družbe, kot jo izkazujejo izkazi družbe.
- 5.11.2. Sklep skupščine ali sprememba v aktu o ustanovitvi se mora sprejeti za določitev plačil vnaprej.

- 5.11.3. Zunanji člani komisij so plačani iz sredstev, namenjenih delu organa nadzora, in jih mora skladno s priporočilom 5.7.12 zagotoviti družba v obsegu, običajnem za strokovno delo na njihovem področju.
- 5.12. Organ nadzora ustanovi komisije, ki po potrebi analizirajo posebna vprašanja in mu svetujejo, vendar odločanje ostaja v pristojnosti kolegijske odgovornosti organa nadzora.
- 5.12.1. Organ nadzora oblikuje revizijsko, po potrebi pa tudi kadrovsko komisijo, komisijo za prejemke ali druge komisije.
- 5.12.2. Komisije se oblikujejo čim prej po konstitutivni seji organa nadzora in dovolj zgodaj, da lahko odgovorno opravijo svoje naloge.
- 5.12.3. Organ nadzora pri oblikovanju posamezne komisije določi njen predvideni mandat ter pristojnosti in pooblastila. Pri tem upošteva predvsem posebnosti družbe ter število članov organa nadzora in njihovo strokovno znanje. Mandat komisij ne sme biti daljši od mandata, ki velja za organ nadzora.
- 5.12.4. Organ nadzora v sodelovanju z organom vodenja zagotovi komisiji vse gradivo in potrebne dokumente za njeno delo.
- 5.12.5. Vsi člani komisij pri opravljanju svoje funkcije upoštevajo izključno cilje družbe. Tudi za zunanje člane komisij (ki niso hkrati člani organa nadzora) smiselno veljajo pravila o nasprotju interesov za člane organa nadzora. Kadar zunanji član na podlagi zakona ali akta družbe ni zavezan k spoštovanju zaupnosti po enakih standardih kakor člani organa nadzora, ta poskrbi, da vsi zunanji člani komisij podpišejo izjavo, s katero se zavežejo varovati zaupnost podatkov po navedenih standardih.
- 5.12.6. Po vsaki seji komisije se organu nadzora v ustni ali pisni obliki pošlje poročilo o sprejetih sklepih oziroma morebitna mnenja, ki jih je komisija oblikovala za organ nadzora.
- 5.12.7. Člani komisije imajo take strokovne in osebnostne lastnosti, ki jim zagotavljajo kakovostno in neodvisno delovanje, predvsem pa:
- neodvisnost od organa vodenja,
 - razpoložljiv čas za delo v komisiji,
 - vsebinsko poznavanje strokovnega področja, za katero je pristojna komisija.
- 5.13. Družbe naj sklenejo pogodbo za zavarovanje odškodninske odgovornosti članov organa nadzora. Pogodba mora slediti omejitvam ZGD-1, a naj hkrati učinkovito varuje družbo pred škodo, ki ji je lahko povzročena zaradi neskrbnega ravnanja članov organa nadzora.

6. SESTAVA ORGANA VODENJA

OSNOVNA RAVEN

- 6.1. Velikost organa vodenja mora ustrezati velikosti in kompleksnosti družbe ter zahtevam poslovanja.
 - 6.1.1. Organ vodenja mora biti učinkovit in naj bo v družbah, ki ne izpolnjujejo meril za srednje družbe, enočlanski. V srednjih družbah je organ vodenja lahko veččlanski zaradi kompleksnosti poslovanja, saj večji obseg poslovanja zahteva sodelovanje več članov, ki pokrivajo različna področja.
 - 6.1.2. Ob imenovanju veččlanskega organa vodenja organ nadzora izvoli predsednika, ki je odgovoren za vodenje kolektivnega organa in zagotavljanje njegove učinkovitosti.
- 6.2. Organ vodenja mora biti sestavljen iz članov, ki so pri svojem delu samostojni in strokovni. Imeti morajo ustrezno znanje in izkušnje, funkcijo pa naj opravljajo poklicno.
 - 6.2.1. Družbeniki naj ne bodo obenem člani organa vodenja, če za to nimajo interesa, znanja, izkušenj in časa.
 - 6.2.2. Vzpostavljen je sistem imenovanja organa vodenja, ki zagotavlja nominacijo profesionalnih in samostojnih oseb.
 - 6.2.3. Vsi člani organa vodenja se zavedajo, da morajo delovati izključno v dobro družbe, ne glede na to, ali so obenem tudi družbeniki. Člani organa, ki so tudi družbeniki ali so z njimi povezani, znajo ločiti svoje interese od interesov družbe. Njihov interes mora biti naravnano izključno na dolgoročno uspešno poslovanje in razvoj družbe.
- 6.3. Spremembe v sestavi organa vodenja morajo biti obvladljive, da ni prekinitev v poslovanju.
 - 6.3.1. Znotraj organa vodenja morata obstajati namestnik in sistem vodenja ob krajši ali daljši odsotnosti člana ali članov organa vodenja.
 - 6.3.2. Imenovanje novega člana organa vodenja mora temeljiti na objektivnih in strokovnih merilih.
 - 6.3.3. Priporoča se, da se ob imenovanju novega člana organa vodenja izbira med vsaj tremi kandidati.
 - 6.3.4. Pri imenovanju organa vodenja mora imeti ključno vlogo organ nadzora in ne družbeniki.

NAPREDNA RAVEN

- 6.4. Družbo samostojno vodi organ vodenja, ki si s svojim delom, znanjem in izkušnjami prizadeva za dolgoročni uspeh družbe z zagotavljanjem najboljšega mogočega vodenja in ocenjevanja ter obvladovanja tveganj. Organ vodenja določi vrednote in strategijo poslovanja družbe ter je organiziran tako, da omogoča učinkovito opravljanje svojih nalog. Najboljše mogoče poslovanje doseže z zagotavljanjem primerne vodstvenega osebja ter človeških in finančnih virov.
- 6.5. Organ vodenja je sestavljen tako, da se zagotovi sprejemanje odločitev v dobro družbe. Vedno je veččlanski, njegova sestava pa naj bi zagotavljala skrbno in odgovorno izpolnjevanje ciljev družbe. Deluje v skladu z visokimi etičnimi standardi in upošteva interese vseh skupin deležnikov. Med njegovimi člani je vzpostavljeno medsebojno zaupanje, omogočena sta odprta razprava in konstruktivno sprejemanje drugačnih mnenj. Pristojnosti članov in način delovanja veččlanskega organa so urejeni s poslovníkom o delu organa vodenja.
 - 6.5.1. Predsednik organa vodenja ima poleg tega, da izpolnjuje pogoje, ki jih določajo zakon, akt o ustanovitvi in drugi akti družbe, sposobnost za vodenje in organiziranje dela ter ugled dobrega gospodarstvenika v širšem družbenem okolju.
 - 6.5.2. Posamezni člani organa vodenja in predsednik popolno, izčrpno, natančno in sproti obveščajo organ vodenja kot kolegijski organ o vseh pomembnejših poslih s področij, za katera so pristojni.

7. DELOVANJE ORGANA VODENJA

OSNOVNA RAVEN

- 7.1. Organ vodenja nosi odgovornost za operativno vodenje družbe.
 - 7.1.1. Organ vodenja je odgovoren za poslovanje družbe.
 - 7.1.2. Organ nadzora nima pristojnosti sprejemanja vodstvenih odločitev ali dajanja navodil organu vodenja.
 - 7.1.3. Družbeniki morajo organu vodenja dati pristojnost in odgovornost, tako da lahko vodi operativne posle, ki med drugim zajemajo samostojno trženjsko nastopanje, sklepanje posameznih poslov in samostojno urejanje odnosov z zaposlenimi.
- 7.2. Vsi člani organa vodenja sprejemajo odločitve objektivno in izključno v dobro družbe.

NAPREDNA RAVEN

- 7.3. Družbe naj sklenejo pogodbo za zavarovanje odškodninske odgovornosti članov organov vodenja. Pogodba mora slediti omejitvam ZGD-1, a naj hkrati učinkovito varuje družbo pred škodo, ki ji je lahko povzročena zaradi neskrbnega ravnanja članov organov vodenja ali nadzora.

8. PREJEMKI ČLANOV ORGANA VODENJA

OSNOVNA RAVEN

- 8.1. Organ nadzora naj oblikuje sistem celotnih prejemkov članov organa vodenja. Prejemki so odvisni od nalog članov, finančnega stanja družbe in uresničitve ciljev.
 - 8.1.1. Prejemek člana organa vodenja naj bo sestavljen tudi iz variabilnega dela, ki naj bo določen v sorazmerju z dosežki. Merila za variabilna plačila oblikuje organ nadzora za vsako leto. Oblikovana naj bodo tako, da zagotavljajo dolgoročno uspešnost družbe, in naj poleg finančnih kazalnikov poslovanja vsebujejo nefinančne vidike (razvojni kazalniki, kazalniki družbeno odgovornega poslovanja ipd.).
 - 8.1.2. Sistem celotnih prejemkov oblikuje in sprejme organ nadzora.
 - 8.1.3. Organ vodenja naj dobiva prejemke glede na druge primerljive družbe. Višina in oblika prejemkov morata spodbujati nenehno izboljševanje poslovanja družbe.
- 8.2. Organ nadzora mora upoštevati finančne vplive predčasnih prekinitev mandatov organa vodenja.
 - 8.2.1. Pri oblikovanju pogodbe o zaposlitvi članov organa vodenja je treba upoštevati možnost krivdnega predčasnega prenehanja delovnega razmerja.
 - 8.2.2. Pogodbe o zaposlitvi oziroma sistem prejemkov v širšem pomenu mora biti tak, da preprečuje izplačevanje odpravnin ali drugih večjih zneskov na drugi pravni podlagi, ki bi predstavljala nagrado za slabo opravljeno delo.
 - 8.2.3. Do odpravnine je član organa vodenja upravičen le, če je ta organ predčasno odpoklican iz nekrivdnih razlogov ali v primeru sporazumnega prenehanja funkcije v primeru oz. vnaprej previdenih razlogov (npr. bolezen).

NAPREDNA RAVEN

- 8.3. Organ nadzora oblikuje sistem plačil članov organa vodenja, ki omogoča pridobitev ustreznih članov glede na potrebe družbe, hkrati pa zagotavlja skladnost interesov članov in dolgoročnih interesov družbe.
 - 8.3.1. Prejemki članov organa vodenja so sestavljeni iz fiksnega in variabilnega dela. Dodelitev variabilnega dela prejemkov je odvisna od vnaprej določenih meril uspešnosti. Variabilni del prejemkov naj razlikuje med nagrajevanjem za kratkoročno in za dolgoročno uspešnost poslovanja družbe. Merila naj spodbujajo dolgoročno vzdržnost družbe in zagotavljajo, da so prejemki v skladu z doseženimi rezultati in finančnim stanjem družbe. Merila uspešnosti morajo poleg uspešnosti poslovanja spodbujati tudi trajnostni razvoj družbe in vključevati nefinančna merila, ki so pomembna za ustvarjanje dolgoročne vrednosti družbe, kot je spoštovanje veljavnih pravil družbe in etičnih standardov. Fiksni del prejemkov pa je takšen, da predstavlja zadostno plačilo za primer, ko če družba zadrži izplačilo variabilnega dela prejemkov zaradi neizpolnjevanja meril uspešnosti.
 - 8.3.2. Kadar se dodeli variabilni del prejemkov, je treba izplačilo tistega dela variabilnih prejemkov, ki presega skupne fiksne prejemke v zadnjem letu, odložiti za vsaj eno leto.
 - 8.3.3. Odpravnine naj ne presegajo fiksnega dela prejemkov v enem letu.
 - 8.3.4. Če so variabilni prejemki izplačani kot delnice, se te ne izplačajo vsaj tri leta po njihovi dodelitvi.
 - 8.3.5. Opcijski načrti in primerljivi finančni instrumenti naj ne predstavljajo pretežnega dela variabilnih prejemkov člana organa vodenja. Merila za opsijske načrte in primerljive finančne instrumente izključujejo splošna gibanja kapitalskega trga z uporabo primerjalnih parametrov, kot so donosnost delniškega indeksa ali doseganje vnaprej predvidene rasti tečaja delnic družbe. Odškodnine in denarna nadomestila za neizkoriščene opcije niso dovoljeni. Član organa vodenja, ki pridobi delnice na podlagi opsijskih upravičenj (opcijski načrt) ali na podlagi delniškega načrta, ne sme biti upravičen do prodaje tako pridobljenih delnic še najmanj eno do dve leti po prenehanju mandata, v katerem jih je pridobil.
 - 8.3.6. Variabilni prejemki, izplačani v obliki delnic, pa tudi izvajanje delniških opcij ali uresničevanje katerih koli drugih pravic do pridobitve delnic ali pravic do prejemkov, preračunanih glede na gibanje cen delnic, ne smejo biti mogoči vsaj tri leta po dodelitvi.
- 8.4. Skupščina sprejme politiko prejemkov organa vodenja, ki določa načela in okvire predvidene z ZGD-1.

9. USPOSABLJANJE ČLANOV ORGANA VODENJA IN NADZORA

OSNOVNA RAVEN

- 9.1. Člani organa vodenja ali nadzora se morajo stalno usposabljati in zagotoviti, da znanje, izkušnje in veščine članov ustrezajo potrebam družbe. Predsednik organa zagotovi, da člani organov vodenja ali nadzora redno izpopolnjujejo in dopolnjujejo svoje veščine ter vzdržujejo raven znanja, ki je potrebna za uspešno delovanje v družbi.
 - 9.1.1. Organ vodenja ali nadzora družbe si mora prizadevati, da vsi njegovi člani ves čas izpopolnjujejo in dopolnjujejo svoje znanje, zato da lahko sledijo zahtevam družbe glede na njen razvoj.
 - 9.1.2. Družba ne le omogoča, temveč tudi spodbuja dodano usposabljanje članov organa vodenja ali nadzora.
 - 9.1.3. Stroški dodatnega usposabljanja iz funkcionalnega znanja, potrebnega za opravljanje funkcije vodenja ali nadzora, so strošek poslovanja družbe in niso del plačil za opravljanje funkcije.

NAPREDNA RAVEN

- 9.2. V družbi obstaja program usposabljanja članov organov nadzora, ki ga za vsako leto posebej sprejme organ nadzora. Ta opredeli obseg in vsebinska področja usposabljanja za vsakega posameznega člana glede na njegove potrebe in lastnosti družbe.

10. JAVNO POROČANJE

OSNOVNA RAVEN

- 10.1. Organ vodenja mora objaviti letno poročilo družbe, ki je oblikovano glede na potrebe družbenikov in drugih deležnikov družbe.
 - 10.1.1. Organ vodenja v letnem poročilu objavi vse zakonsko predvidene informacije, pa tudi tiste informacije ter obrazložitev dejstev in poslovnih dogodkov, ki so v interesu družbenikov. Letno poročilo mora biti najbistvenejši informativni dokument za družbenike. V njem naj se posebej razkrijejo tudi odnosi z deležniki in raven družbeno odgovornega ravnanja družbe.
- 10.2. Organ vodenja mora najmanj enkrat letno na skupščini tudi ustno predstaviti uravnoteženo in razumljivo oceno položaja družbe ter napovedi za družbenike.
- 10.3. Družba podrobno predstavi svojo prakso upravljanja v izjavi o upravljanju družbe, ki jo oblikuje skladno z ZGD-1. Izjava o upravljanju družbe se oblikuje kot del letnega poročila in kot ločena izjava, ki se objavi na spletnih straneh družbe.

NAPREDNA RAVEN

- 10.4. Družba obvešča javnost tako, da ne povzroča neenakomerne obveščenosti. Besedila javnih objav so jasna, razumljiva in nezavajajoča.
- 10.5. Družba vzpostavi tako obveščanje javnosti, da zagotavlja družbenikom in javnosti enakopraven, pravočasen in premišljen dostop do vseh pomembnih informacij.
 - 10.5.1. Družba za učinkovito obveščanje družbenikov in druge javnosti uporablja elektronski medij, kot so lastne spletne strani.
 - 10.5.2. Družba si prizadeva za izdelavo čim bolj preglednih uradnih spletnih strani. Te vsebujejo vse ključne podatke o družbi in njenem poslovanju.

11. REVIZIJA IN SISTEM NOTRANJIH KONTROL

OSNOVNA RAVEN

- 11.1. Družba s postopkom izbire revizorja, v katerem dejavno sodelujejo organi vodenja ali nadzora družbe, omogoči imenovanje revizijske družbe, ki bo zagotovila neodvisen in nepristranski pregled računovodskih izkazov družbe skladno s strokovnimi in poklicno-etičnimi revizijskimi načeli ter drugimi pravili revidiranja. Za izpolnjevanje teh pravil družba med revizijo zagotavlja kakovostno komunikacijo z revizorjem.
 - 11.1.1. Pred začetkom postopka izbire revizorja pristojni organ, ki skupščini predlaga njegovo imenovanje, oblikujeta merila za imenovanje revizorja in minimalne pogoje za sodelovanje z revizorjem, vključno z obveznim razkritjem vseh morebitnih (ne)revizijskih storitev, ki jih je revizorska družba v zadnjem letu opravila za družbo ali njene povezane družbe.
 - 11.1.2. Organ nadzora preverja odzivnost organov vodenja na navedbe v pismu poslovodstvu, kot ga v predreviziji oziroma po opravljeni reviziji pripravi revizor.
 - 11.1.3. Družba zamenja revizijsko družbo vsaj enkrat na vsakih sedem let.
- 11.2. Organ vodenja skrbi za vzpostavitev sistema upravljanja tveganj. Sistem mora biti tak, da omogoča pravočasno odkrivanje ključnih tveganj, ki grozijo družbi. Organ vodenja jasno razdeli pristojnosti in odgovornosti za posamezno področje poslovanja v družbi (organizacijsko enoto ali proces).
 - 11.2.1. Če družba za upravljanje tveganj potrebuje zunanjo strokovno pomoč, naj se ta omeji predvsem na vpeljavo sistema v družbo.

NAPREDNA RAVEN

- 11.3. Družba vzpostavi učinkovit sistem notranjega kontroliranja, ki omogoča tudi kakovostno upravljanje s tveganji. Družba v sodelovanju z organom nadzora ali revizijsko komisijo zagotovi vsebinski, periodičen in nepristranski strokovni nadzor nad delovanjem sistema notranjega nadzora, prilagojen dejavnosti in obsegu poslovanja družbe.
 - 11.3.1. Organ vodenja zagotovi primerno organizacijo in usposobljeno osebje za pravočasno odkrivanje in ocenjevanje tveganj, ki jim je družba izpostavljena pri svojem poslovanju, ter njihovo ustrezno upravljanje.
 - 11.3.2. Organ nadzora in revizijska komisija, če je bila ustanovljena, spremlja aktivnosti na področju upravljanja tveganj, se redno seznanja s ključnimi ukrepi na področju upravljanja tveganj, s poročili o izpostavljenosti tveganjem in opozori nadzorni svet v primeru, če se družba bolj izpostavlja tveganjem, kot je dogovorjeno (in dopuščeno).
 - 11.3.3. Organ nadzora ali revizijska komisija, če je bila ustanovljena, sodeluje v postopku potrjevanja letnega načrta dela notranje revizije in zagotavlja tekoče spremljanje delovanja notranje revizije. Revizijska komisija daje notranji reviziji potrebno podporo, kar ji omogoča neodvisno in nepristransko delo.
 - 11.3.4. Družba zagotovi, da so poročila in ugotovitve notranje revizije dostopni članom revizijske komisije in članom organa nadzora ter revizorju računovodskih izkazov.
 - 11.3.5. Služba notranje revizije mora biti vzpostavljena skladno s pravili, kot jih določajo Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju. Glavna naloga oseb, pristojnih za notranjo revizijo, je izvajanje neodvisnega nadzora nad urejenostjo in gospodarnostjo poslovanja družbe, skladno s predpisi in notranjimi akti družbe, s posebnim poudarkom na kakovosti in ustreznosti sistema notranjih kontrol. S svojim ravnanjem spodbujajo kakovostno vrednotenje in izboljšave postopkov ravnanja s tveganji, njihovega obvladovanja tveganj in upravljanja s tveganji ter prispevajo k dodajanju vrednosti z dajanjem neodvisnih in nepristranskih zagotovil organu vodenja in organu nadzora družbe.
 - 11.3.6. Družba mora, kolikor je le mogoče, poskrbeti tudi za zavarovanje tveganj.
 - 11.3.7. Postopki interne kontrole, poročanja in sodelovanja med različnimi službami (npr. z revizorji) morajo sestavljati neprekinjeno verigo. Jasno mora biti, kdo, komu in kaj poroča ter kdo ima kakšno obveznost do druge službe. Dobro je, če je omogočeno neposredno sodelovanje med posameznimi službami (npr. med službo za finančna tveganja in notranjimi revizorji) in ne le posredno prek organa vodenja.
 - 11.3.8. Vzpostavljen mora biti reden dialog med organom vodenja, organom nadzora in družbeniki o notranjih kontrolah ali sistemu notranjih kontrol in sistemu upravljanja tveganj. Periodično je potrebno tudi preverjanje učinkovitosti pristopa družbe k notranji kontroli. Tak pregled mora pokrivati vse ključne

kontrole, vključno s finančnimi, postopkovne kontrole ter kontrole upoštevanja skladnosti z zakonodajo in internimi akti, pa tudi sistem upravljanja tveganj.

- 11.3.9. Organ nadzora mora v rednem časovnem obdobju prejeti ustrezne informacije glede upravljanja tveganj. Potrebno je tudi redno preverjanje učinkovitosti pristopa družbe k notranji kontroli ali sistemu notranjih kontrol – ali so bila pravočasno zaznana tveganja, kako so bila sporočena naprej in kakšni so bili ukrepi. Družbeniki imajo največji ekonomski interes v povezavi z družbo, zato morajo biti obveščeni o vsaki nevarnosti, ki lahko ogrozi njihovo premoženje.

PRILOGA: Praktični napotki za kakovostna pojasnila v izjavah o upravljanju

Izjava o upravljanju je osebna izkaznica prakse upravljanja družbe.

Izjava o upravljanju družbe, ki je del poslovnega poročila, naj vsebuje vsaj naslednje podatke:

- izbiro kodeksa, ki se ga je družba prostovoljno odločila spoštovati (referenčni kodeks),
- kje je kodeks dostopen in
- katerih priporočil kodeksa družba ne spoštuje, pri čemer mora dodatno pojasniti razloge za odstopanje (načelo »spoštuj ali pojasni«).

V proces presoje lastne prakse upravljanja glede na priporočila v kodeksu je potrebno vključiti vse, ki prakso korporativnega upravljanja v družbi sooblikujejo.

Predstavljamo praktične napotke glede oblikovanja izjave o upravljanju in kakovostnih pojasnil odstopanj od priporočil kodeksa:

1. Izbor referenčnega kodeksa upravljanja družb⁶. V primeru izbora Kodeksa upravljanja za nejavne družbe se glede na velikost družbe določi tudi osnovni ali napredni nivo.
2. Pregled lastne prakse upravljanja družbe in primerjanje s priporočili kodeksa – pregled odstopanj od priporočene prakse v kodeksu (oblikovanje seznama odstopanj).
3. Razmislek pristojnih organov o posebnostih družbe in razumevanju razlogov za odstopanja od posameznih priporočil kodeksa (natančen pregled seznama odstopanj od kodeksa glede na sedanjo prakso upravljanja družbe).
4. Razmislek pristojnih organov o utemeljenosti teh odstopanj:
 - Ali se družba želi na določenih področjih približati priporočilu iz kodeksa, mu popolnoma slediti ali obdržati lastno prakso?
 - Ali družba želi oblikovati lasten kodeks upravljanja družbe in ga javno objaviti na spletni strani družbe z zagotovitvijo o stalnem posodabljanju glede na obstoječo prakso upravljanja?
5. Odločitve pristojnih glede odstopanj od kodeksa in razlogih za to ter glede morebitne prehodne narave odstopanja.
6. Strokovne službe družbe pripravijo pojasnila o ugotovljenih odstopanjih od priporočil kodeksa, ki naj odražajo posebnosti družbe, tako da je v njih na kratek in razumljiv način predstavljena in utemeljena drugačna praksa družbe, ki prav tako zagotavlja spoštovanje posameznega priporočila kodeksa ter vsebuje:
 - navedbo zaporedne številke priporočila in njegove vsebine, ki se mu doda pojasnilo o odstopanju;
 - opis razlogov za odstopanje (zakaj?, kako je takšna praksa odraz potreb družbe ali njenih posebnosti?, katerih?);
 - pojasnilo, kako družba z alternativnimi mehanizmi sledi priporočilom kodeksa, od katerih odstopa (opisati nadomestni ukrep in pojasniti, kako ta dosega temeljni cilj priporočila);
 - kadar je odstopanje časovno omejeno, pojasniti, kdaj namerava družba upoštevati določeno priporočilo.Pojasnila naj ne bodo splošna, naj ne odražajo zgolj nespoštovanja priporočila ali celo nestrinjanje z določenim priporočilom ali navajanje neprimernosti priporočila za družbo.
7. Predlog izjave o upravljanju s pojasnili ustrezne kakovosti se potrjuje ob sprejemu letnega poročila.

⁶ Družbe imajo trenutno na voljo več možnosti za izbiro referenčnega kodeksa:

- Kodeks upravljanja javnih delniških družb (Ljubljanska borza vrednostnih papirjev, Združenje nadzornikov Slovenije in Združenje Manager, december 2009),
- Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države (Slovenski državni holding, marec 2016),
- Kodeks upravljanja za nejavne družbe (Gospodarska zbornica Slovenije, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Združenje nadzornikov Slovenije, maj 2016),
- lastni kodeks, ki je javno dostopen.