

# UPORABA KODEKSA UPRAVLJANJA ZA NEJAVNE DRUŽBE

## Kakšni so naši nasveti družbam?

ZA VEČJO KONKURENČNOST DRUŽB

mag. Irena Prijovič, Združenje nadzornikov Slovenije

## NASVET ŠT. 1

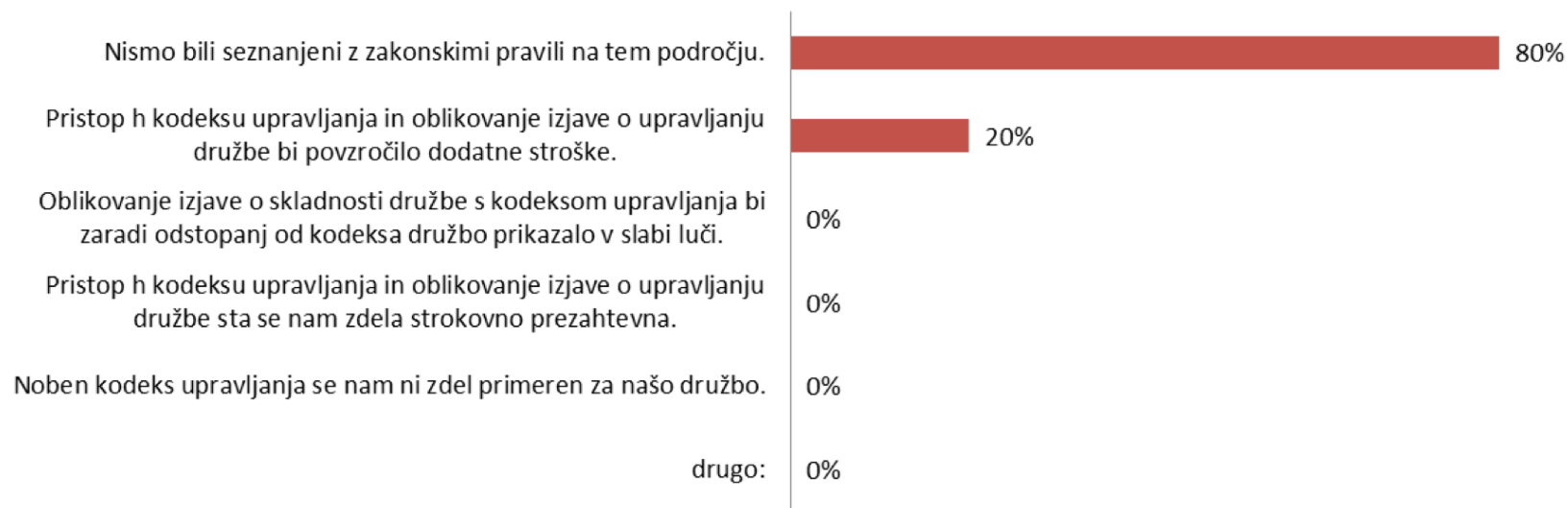
**Družbe, ki ne uporabljajo nobenega kodeksa, naj se zavežejo k spoštovanju Kodeksa upravljanja za nejavne družbe ali oblikujejo lasten kodeks, ki ga javno objavijo.**

Pojasnilo, da spoštujejo zakonodajo, upoštevajo akt o ustanovitvi ali različne notranje akte družbe, ne ustreza namenu zakonske norme, da družba svoj okvir korporativnega upravljanja preveri in pojasni morebitna odstopanja glede na priporočila oziroma priporočeno prakso v kodeksih. Družbe bi morale izbrati primeren kodeks in tudi razkriti in pojasniti odstopanja od njega, da bi zadostile zahtevam ZGD-1.

Vendar **zakonitost letnega poročila** ni edina prednost takega pristopa. Kodeks je zbirka priporočil dobre prakse upravljanja. Njegov namen je natančnejša določitev standardov upravljanja in vodenja družb, **da bi se tako oblikoval transparenten in razumljiv sistem upravljanja, kar zvišuje raven zaupanja tako domačih kot tujih vlagateljev, zaposlenih in širše javnosti**. Namenjen je torej vsem delničarjem in družbenikom družb, organom vodenja ali nadzora v teh družbah ter vsem deležnikom in širšemu okolju družbe, ki naj bi s poznavanjem vsebine Kodeksa lažje presojali kakovost upravljanja v družbi.

Že to da delničarji, družbeniki, organi vodenja in nadzora, **kodeks preberejo in razumejo razloge za takšne določbe dobre prakse**, jim bo v veliko pomoč pri presoji lastnega upravljanja družbe in iskanju izboljšav. Z zavezanostjo kodeksu pa se zgodi proces implementacije teh izboljšav in **razmislek o tem kaj od tega je za družbo primerno in zakaj**.

## Zakaj ne uporabljate nobenega kodeksa upravljanja?



*Vir: Anketa o uporabi kodeksa upravljanja za nejavne družbe in oblikovanju izjave o upravljanju družbe, nov.2018  
(nereferenčni rezultati)*

## NASVET ŠT. 2

**Družbe naj posvetijo pomembno pozornost oblikovanju ali spremembi akta o ustanovitvi, ki naj določa tudi cilje družbe, upošteva dolgoročen interes družbe, določa natančna razmerja med družbeniki ter ureditev teh razmerij. Družba naj akt o ustanovitvi tudi javno objavi.**

Za družbenike je dobro, da imajo dobro oblikovan akt o ustanovitvi, ki jim omogoča, da imajo tudi v novo nastalih okoliščinah (izstop družbenika, ločitev družinskih članov, pripojitev ali prevzem druge družbe,...) **v njem že urejena bistvena razmerja med družbeniki** (npr. glede izstopa). To zagotavlja, da bo družba dolgoročno stabilno poslovala in ne bo postala talec morebitnega spora med družbeniki ali status-quo položaja med njimi. To priporočilo je torej v neposrednem interesu družb in vseh njihovih deležnikov in lahko **prepreči mnoge nepotrebne in drage zaplete v prihodnosti.**

## NASVET ŠT. 3

**Družbeniki naj razmislijo o profesionalnem vodenju družbe in vzpostavijo primeren sistem nasledstva. Če imajo oblikovan organ nadzora, naj ta vzpostavi sistem imenovanja organa vodenja, ki zagotavlja nominacijo profesionalnih in samostojnih oseb. Hkrati poskrbijo za ustrezen sistem prejemkov posloводства oz. organa vodenja.**

Podjetniki in lastniki, ki so obenem organi vodenja, pogosto postanejo žrtev t. i. **zoženja vidnega polja**. Ker vse ključne odločitve sprejemajo sami in **pri tem nimajo sogovornika ali t. i. sparring partnerja**, postane tveganje za **napake večje**.

Po določenem času je potreben razmislek **ali je podjetnik, ki je družbo ustanovil, še vedno najboljši za vodenje te družbe ali morda lahko na trgu** ali v družini najde osebo, ki bo v naslednji fazi razvoja uspešno vodila družbo, medtem, ko bo podjetnik, ki je ustanovitelj, lahko prestopil v organ nadzora.

Imenovanje in odpoklic članov organa vodenja so izjemno pomembni nalogi družbenikov oziroma nadzornega sveta. Izbira dobrih članov organa vodenja v mnogočem olajša nadzor vodenja poslov družbe. **Skrbna in pravočasna izbira naslednika posameznega člana organa vodenja pa zagotavlja kontinuiteto** njegovega dela. Pri tem naj družbeniki poskrbijo za **primeren način nagrajevanja**, ki jim po zagotavljal pridobiti uspešne managerje in jih tudi zadržati.

## NASVET ŠT. 4

**Veliki d.o.o.-ji naj oblikujejo organ nadzora. Srednji d.o.o.-ji, ki so kompleksnejše družbe, naj razmislijo vsaj o ustanovitvi posvetovalnega organa, ki predstavlja prehodno fazo do oblikovanja organa nadzora.**

Nadzorna funkcija je v modernih gospodarskih družbah, ki jih vodijo poklicni managerji, pomembna zlasti za zagotovitev varovanja interesov družbenikov. Ti namreč ne sodelujejo v vodenju družb (razen v osebnih in izjemoma v manjših kapitalskih družbah) in so le seznanjeni o poslovanju družb.

Sistem nadzora je izraz visoke stopnje profesionalnosti upravljanja nejavne družbe. Ima pa smisel le, če je obseg delovanja družbe takšen, da ga zahteva, in če je organ nadzora kompetenten, objektiven, samostojen in neodvisen.

Organ nadzora naj postane organ, ki bo bedel nad vodenjem in poslovanjem družbe ter skrbel za to, da bodo sprejete odločitve v korist družbe.

Skrb, da bi z ustanovitvijo nadzornega sveta ali upravnega odbora povzročili breme za poslovanje družbe, je odveč, saj organ nadzora sam po sebi ne prinaša velikih povečanj stroškov poslovanja družbe. Edini dodatni strošek po ustanovitvi organa nadzora so morebitna plačila članom organa nadzora. Ta so vedno odvisna od volje lastnikov, ki jih določijo na skupščini. Zunanji (neodvisni) člani organa nadzora so tako praviloma najcenejši način za pritegnitev vrhunskih strokovnjakov v družbo, saj bi bilo plačilo njihovega dela po poslovnih pogodbah skoraj vedno dražje.

## NASVET ŠT. 5

**Družbe naj razmislijo o politiki pogostosti menjave revizorja in pri tem lahko izberejo sledenje priporočilu Kodeksa glede menjave na vsakih 7 let. Družba revizorja povabi na skupščino.**

Gre za družbe zavezane revidiranju, kjer revizor daje ustrezna zagotovila glede resničnosti in ustreznosti računovodskih izkazov v letnem poročilu družbe, ki ga potrjuje organ nadzora, kjer je le-ta oblikovan in v družbah, ki organa nadzora nimajo, letno poročilo potrjuje skupščina. Namen rotacije revizorja je v zagotavljanju njegove neodvisnosti in nepristranskosti pri izvajanju njihovih nalog, izogibanja nasprotja interesov idr. in s tem kakovosti revizije za potrebna zagotovila vsem deležnikom družbe s strani revizorja. To prispeva k zaupanju vseh deležnikov družbe v poslovanje družbe.

# Pomen transparentnosti lastne prakse upravljanja

Katere so po vašem mnenju na splošno koristi družbe zaradi transparentnosti lastne prakse upravljanja v izjavi o upravljanju družbe? (izberite 3 odgovore)<sup>2</sup>

vzdržnost in družbena odgovornost	10 x
ugled družbe	6 x
zaupanje v družbo s strani vseh deležnikov	6 x
prispevek k transparentnosti upravljanja in poslovanja družbe	6 x
bolj učinkovito upravljanje in posledično poslovanje družbe	3 x
upravljanje tveganj, povezanih s korporativnim upravljanjem	1 x
drugo:	1 x
pridobivanje kapitala s strani investorjev in bank	0

**Drugo:** nič od tega

*Vir: Anketa o uporabi kodeksa upravljanja za nejavne družbe in oblikovanju izjave o upravljanju družbe, nov.2018  
(nereferenčni rezultati)*



# Kodeks upravljanja za nejavne družbe

## ZA VEČJO KONKURENČNOST DRUŽB

### Kontakt - nosilci Kodeksa upravljanja za nejavne družbe:

GOSPODARSKA ZBORNICA  
SLOVENIJE  
Dimičeva 13, 1504 Ljubljana

mag. Marko Djinovič  
t: +386 1 5898 179  
e: marko.djinovic@gzs.si  
w: www.gzs.si

MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI  
RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO  
Kotnikova 5, SI Ljubljana

Aleš Gorišek  
t: +386 1 400 32 04,  
e: ales.gorisek@gov.si  
w: www.mgrt.gov.si

ZDRUŽENJE NADZORNIKOV  
SLOVENIJE  
Dunajska 128a, Ljubljana

mag. Irena Prijovič  
t: +386 1 530 86 38  
e.: irena.prijovic@zdruzenje-ns.si  
w. www.zdruzenje-ns.si