

**Matrika za samoocenjevanje nadzornega sveta**

– vzorec za javne delniške družbe

(marec 2022)

Posodobitve matrike sledijo spremembam Slovenskega kodeksa upravljanja javnih delniških družb, ki je začel veljati 1. 1. 2022.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Matrika za samoocenjevanje nadzornega sveta** – vzorec za javne delniške družbe (zadnja posodobitev marec 2022)  Definicije pojmov iz matrike so iz opredelitve pojmov v Slovenskem kodeksu upravljanja javnih delniških družb. | | | | | | |
| **A** | **OKVIR UPRAVLJANJA DRUŽBE** | | | | |  |
|  |  | **NIVO 1** | **NIVO 2** | **NIVO 3** | **NIVO 4** | **OPOMBE** |
| **A1** | **Delovanje NS v dobro družbe** | Cilji družbe v statutu družbe niso določeni.  Interesi družbe se pri upravljanju družbe pretežno ne upoštevajo in člani NS delujejo pretežno kot delegati posameznih delničarjev, delavskih predstavništev ali tretjih oseb. | Cilji družbe niso v statutu družbe določeni.  Posamezni člani NS prekomerno težijo k interesom posameznih delničarjev ali zaposlenih, kar predstavlja oteženo učinkovito delovanje v korist družbe. | Cilji družbe so v statutu družbe določeni.  NS upošteva interese relevatnih deležnikov, vendar ne dovolj uravnoteženo. Odločitve se sprejemajo pretežno v interesu družbe, ki pa včasih ni dovolj dolgoročno naravnan k vzdržni rasti in razvoju družbe. | Cilji družbe so jasno določeni v statutu družbe.  Vsi relevantni deležniki so obravnavani enakopravno in NS sprejema odločitve izključno v skladu z določenimi cilji družbe. |  |
| **A2** | **Politika upravljanja družbe** | Politike upravljanja ni. Pristojnosti nosilcev funkcij, organizacija in posledično sistem odgovornosti je v družbi opredeljen le z zakonom in statutom. | Načela in odgovornosti nosilcev upravljanja so dodatno opredeljene, vendar niso združene v politiki ali drugem dokumentu. | Organizacija korporacijskega upravljanja je zapisana v politiko upravljanja, ki jo sprejmeta uprava in nadzorni svet in v kateri določita poglavitne usmeritve upravljanja družbe z upoštevanjem zastavljenih dolgoročnih ciljev družbe. | Politika upravljanja jasno določa pristojnosti in odgovornosti posameznih nosilcev funkcij ter način delovanja organov kot to določa kodeks upravljanja družb h kateremu je družba pristopila. V njej so opredeljeni relevatni deležniki družbe, oblika sodelovanja in medsesebojna razmerja z vsako izmed skupin deležnikov. Dokument je javno objavljen na spletni strani družbe in se redno posodablja kot tudi v primeru, da se zamenja sestava več kot polovice članov NS. |  |
| **A3** | **Politika trajnostnega poslovanja družbe** | Uprava in nadzorni svet nista oblikovala in sprejela politike trajnostnega poslovanja družbe. | Uprava je oblikovala Politiko trajnostnega poslovanja z upoštevanjem ekonomskega, ampak tudi okoljskega, družbenega in upravljavskega vidika poslovanja družbe, vendar se NS do nje ni opredelil. | Nadzorni svet in uprava sta skupaj sprejela Politiko trajnostnega poslovanja družbe. Politika upošteva načelo transparentne in pravočasne komunikacije o trajnostnih kazalnikih poslovanja družbe. Politika je oblikovana v skladu s 7.4, 7.5 in 7.6 načeli Slovenskega kodeksa upravljanja javnih delniških družb. | Nadzorni svet in uprava sta skupaj sprejela Politiko trajnostnega poslovanja družbe. Politika upošteva načelo transparentne in pravočasne komunikacije o trajnostnih kazalnikih poslovanja družbe. Politika je oblikovana v skladu s 7.4, 7.5 in 7.6 načeli Slovenskega kodeksa upravljanja javnih delniških družb. NS je pregledal trajnostno poročilo kot sestavni del letnega poročila, ki se objavi v elektronski obliki tudi na spletni strani družbe in na uradnem mestu objave. |  |
| **A4** | **Politika prejemkov organov vodenja in nadzora** | Politike prejemkov družba nima. Plačila za upravo so urejena s pogodbo in za člane nadzonega sveta s skupščinskim sklepom. | Politike prejemkov družba nima. Nadzorni svet ustrezno spremlja izvajanje plačil upravi skladno s pogodbo in pravilnikom za variabilno plačilo. Za člane nadzonega sveta so prejemki urejeni s skupščinskim sklepom. | Nadzorni svet je v sodelovanju z upravo oblikoval politiko prejemkov in ta vsebuje vsa zakonska določil, vendar še ni bila predložena skupščini v odobritev. | Nadzorni svet je v sodelovanju z upravo oblikoval politiko prejemkov, ki sledi zakonskim določbam in prioporočilom dobre prakse (6. načelo Slovenskega kodeksa upravljanja javnih delniških družb, 2021 in Smernice za oblikovanje politike prejemkov in poročila o prejemkih, ZNS 2021). Politika je bila predložena skupščini v odobritev in je bila javno objavljena na spletni strani in svojem uradnem mestu objave skupaj z izidom glasovanja skupščine in poročilom o prejemkih z dostopnostjo 10 let od objave. |  |
| **A5** | **Politika raznolikosti** | Družba nima sprejete politike raznolikosti glede zastopanosti v organih vodenja in nadzora družbe. | NS je oblikoval in sprejel Politiko raznolikosti, ki naj bi se izvajala v zvezi z zastopanostjo v organih vodenja in nadzora družbe glede na starost, izobrazbo ter druge osebne lastnosti članov, kot je primerno za družbo glede na lastnosti družbe. Politika raznolikosti ne vsebuje opredelitve ciljne raznolikosti. | NS je sprejel Politiko raznolikosti glede zastopanosti v organih vodenja in nadzora družbe glede na starost, strokovne kompetence, kontinuiteto v sestavi organa ter druge osebne lastnosti članov, kot je primerno za družbo glede na lastnosti družbe. Politika raznolikosti posebej opisuje ciljno raznolikost, med drugim tudi razmerje obeh spolov v organih, ki je primerno za družbo glede na velikost organov. | Politika raznolikosti določa vidike raznolikosti, ki so primerni za družbo in posebej opisuje ciljno raznolikost za vsakega izmed njih. Politika določa razmerje obeh spolov v organih, ki se v družbi tudi postopno glede na poteke mandatov organov vodenja in nadzora tudi izvaja. Družba implementira Politiko raznolikosti na način, da vnese konkretne cilje in merila povezana z vidiki raznolikosti v interne akte družbe, ki opredeljujejo postopke izbire članov organov vodenja in nadzora družbe ter druge postopke v družbi. O izvajanju Politike raznolikosti in konkretnem doseganju ciljev družba javno poroča. |  |
| **A6** | **Izjava o upravljanju družbe** | Uprava in NS se nista odločila slediti nobenemu referenčnemu kodeksu upravljanja, niti družba ni sprejela lastnega kodeksa. | Družba je sprejela enega ali več referenčnih kodeksov upravljanja, vendar družba v letnem poročilu še ni oblikovala izjave o upravljanju skladno 70. členu ZGD-1. | Družba je sprejela enega ali več referenčnih kodeksov upravljanja. NS in uprava sta pregledala svoje delovanje in odstopanja od kodeksa, vendar kakovost pojasnil odstopanj od kodeksa v izjavi o upravljanju še ni na primerni ravni. | Družba je sprejela enega ali več referenčnih kodeksov upravljanja. NS in uprava sta pregledala svoje delovanje in odstopanja od kodeksa. Izjava o upravljanju je jasna, razumljiva in natančna, pojasnila glede odstopanj od skladnosti s kodeksom pa primerne kakovosti.  Družba je/bo zagotovila zunanjo presojo izjave o upravljanje najmanj na vsaka 3 leta. |  |
| **B** | **SESTAVA NADZORNEGA SVETA** | | | | | |
|  |  | **NIVO 1** | **NIVO 2** | **NIVO 3** | **NIVO 4** | **OPOMBE** |
| **B1** | **Strokovni profil članov NS** | Znanje in veščine članov so pomanjkljive in se ne dopolnjujejo. | Samo nekateri člani imajo znanje in ustrezne delovne izkušnje s področja vodenja, korporacijskega upravljanja ali dejavnosti družbe. | Člani NS so strokovnjaki na svojih področjih z ustreznimi delovnimi izkušnjami, vendar se medsebojno ne dopolnjujejo glede na potrebe družbe. | Kombinacija izbranih strokovnih profilov članov je komplementarna kot tudi prilagojena izzivom in načrtom družbe ter ciljem iz politike raznolikosti. Strokovna sestava nadzornega sveta je takšna, da omogoča ustrezno oblikovanje vseh potrebnih komisij nadzornega sveta za podporo njegovemu delu. |  |
| **B2** | **Raznolikost sestave in velikost NS** | Sestava NS ne odraža raznolikosti na nobenem izmed področij (osebnostne značilnosti, strokovni profil, izkušnje, neodvisnost, starost, spol...). Družba nima sprejete politike raznolikosti. Velikost NS ni primerna (premajhen, prevelik). | Sestava NS je delno raznolika (osebnostne značilnosti,...). Velikost NS je kompromisna rešitev, ki pa na dolgi rok ne zagotavlja primerne sestave NS in komisij NS. | Sestava NS je raznolika (osebnostne značilnosti,...), vendar člani niso povsem komplementarni. Sestava NS ni skladna z zastavljenim ciljem v Politiki raznolikosti. Velikost NS je primerna in zadostuje tudi za imenovanje članov komisije NS. | Sestava NS je raznolika po vseh kriterijih (osebnostne značilnosti,...) in odraža ustrezno kombinacijo posameznikov, kar preprečuje "čredno razmišljanje". Prav tako je sestava NS takšna kot jo opredeljujejo cilji Politike raznolikosti, ki jo je družba sprejela. Velikost NS je optimalna in omogoča imenovanje članov v komisije NS kot tudi ustrezno sestavo različnih profilov glede na razvojno stopnjo družbe in potrebe nadzora. |  |
| **B3** | **Neodvisnost članov NS** | Člani NS se ne opredeljujejo glede svoje neodvisnosti. | Člani so medsebojno seznanjeni glede neodvisnosti, ampak se ne opredeljujejo do izpolnjevanja kriterijev o neodvisnosti v izjavi o neodvisnosti. | Člani so seznanjeni glede neodvisnosti drug drugega in podpisujejo izjavo o neodvisnosti skladno kodeksu upravljanja. Vsi člani NS niso neodvisni.  Vsak član o nastopu dejstev, ki spremenijo njegovo izpolnjevanje kriterija neodvisnosti, takoj obvesti nadzorni svet. | Člani so redno in sproti seznanjeni glede neodvisnosti drug drugega in podpisujejo izjavo o neodvisnosti skladno s kodeksom upravljanja. Vsi člani so neodvisni.  Izjave o neodvisnosti so javno objavljene na spletnih straneh družbe in opredelitev članov NS glede neodvisnosti in razkritja nasprotja interesov v izjavi o upravljanju družbe. |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **C** | **IZBOR ČLANOV NS ZA IMENOVANJE NA SKUPŠČINI IN UVAJANJE V FUNKCIJO** | | | | | |
|  |  | **NIVO 1** | **NIVO 2** | **NIVO 3** | **NIVO 4** | **OPOMBE** |
| **C1** | **Določitev kriterijev in profilov za izbor kandidatov** | NS nima oblikovanih posebnih kriterijev pri iskanju novih članov. | Družba ima predpisan splošen vzorec kriterijev za člane NS (statut, kodeks upravljanja,...). | NS določi splošne kriterije izbora kandidatov, ki niso individualizirani za posameznega člana NS, pri tem pa sledijo politiki raznolikosti za organ nadzora. | Kriteriji so oblikovani za vsakega člana NS (individualiziranje kompetenčnih profilov) pri čemer se izhaja iz potreb in prihodnjih izzivov družbe. Pri oblikovanju kriterijev se upošteva trenutna sestava NS in politika raznolikosti za organ nadzora. |  |
| **C2** | **Postopek izbora kandidatov** | Postopek izbora ni nikjer definiran. Izbor kandidatov se vrši stihijsko. | Postopek izbora je vnaprej opredeljen s poslovnikom ali sklepom NS. NS izbor opravi brez podpore komisij ali zunanjih strokovnjakov. | Postopek izbire kandidatov je transparenten in vnaprej opredeljen. Nadzorni svet pri tem sledi ciljem iz Politike raznolikosti v organu nadzora družbe. Merila za izbor so v skladu s kodeksom upravljanja. NS izbor opravi brez podpore komisij ali zunanjih strokovnjakov. | Postopek izbora kandidatov je transparenten in se vrši s podporo kadrovske ali nominacijske komisije NS in/ali zunanjih strokovnjakov. Izbor se opravi na podlagi predhodno določenih splošnih in posebnih kriterijev. Merila so v skladu s kodeksom upravljanja in politiko raznolikosti, ki jih je družba sprejela. |  |
| **C3** | **Uvajanje v funkcijo** | Uvajanje novih članov ni predvideno ali se v praksi ne izvaja oziroma se izvaja pomanjkljivo. | Novim članom je zagotovljen vsaj en uvajalni sestanek ali paket ustrezne dokumentacije. | Novi člani so na uvajalnem sestanku in s paketom dokumentacije ustrezno informirani o ključnih lastnostih družbe (dejavnost, strateške usmeritve, tveganja,...) in politiki upravljanja družbe ter dosedanji vlogi NS (notranji akti, pretekli zapisniki NS,...). | V sodelovanju s sekretarjem NS je oblikovan uvajalni postopek, ki zagotavlja kakovostno uvajanje članov nadzornega sveta na vseh področjih upravljanja in poslovanja družbe. Uvajanje vključuje tudi srečanje s predsednikom NS, sekretarjem in upravo družbe. Število uvajalnih sestankov in obseg posredovanih dokumentov je odvisno od potreb člana NS. |  |
| **D** | **SEJE NADZORNEGA SVETA** | | | | |  |
|  |  | **NIVO 1** | **NIVO 2** | **NIVO 3** | **NIVO 4** | **OPOMBE** |
| **D1** | **Sklic in vodenje sej** | Sklic sej ne poteka v skladu s Poslovnikom NS. Število sej ne dosega niti zahtev iz statuta ali zakonskega minimuma. Učinkovitost razprave je omejena, zaradi slabega vodenja sej ali slabe udeležbe članov. | Seje so sklicane v skladu s Poslovnikom NS. Seje so sklicane tolikokrat kot to kot minimum določata zakon in statut družbe. Vodenje sej in način razprave vsakemu članu omogoča, da pove svoje mnenje. | Seje so sklicane v skladu s Poslovnikom NS in so pogostejše od minumuma določenega z zakonom in statutom. Seja je sklicana vedno, ko sklic seje zahtevajo določene okoliščine. Razprava na sejah omogoča izražanje in soočanje mnenj. | Seje so sklicane v skladu s Poslovnikom NS in letnim načrtom sej, usklajene s finančnim koledarjem družbe in so sklicane tudi po potrebi. Vodenje sej omogoča učinkovito razpravo in vzpodbuja nove ideje in predloge. |  |
| **D2** | **Digitalizacija in varnost poslovanja NS ter dostop do arhiva** | Člani nadzornega sveta prejemajo samo tiskana gradiva za seje NS in nimajo omogočenega elektronskega dostopa do arhiva sej in dokumentov družbe. Elektronska korespondenca med člani uprave, nadzornega sveta in sekretarjem poteka preko običajne elektronske pošte in zasebnih elektronskih naslovov in ni posebej zaščitena. | Člani nadzornega sveta prejemajo samo tiskana gradiva za seje NS, imajo pa omogočen elektronski dostop do arhiva sej in dokumentov družbe.  Elektronska korespondenca med člani uprave, nadzornega sveta in sekretarjem poteka preko običajne elektronske pošte in zasebnih elektronskih naslovov in ni posebej zaščitena. | Člani nadzornega sveta glede na individualne želje prejemajo gradiva za seje NS v tiskani obliki in/ali preko sodobne platforme, ki omogoča elektronsko poslovanje NS. Vsa korespondenca med člani uprave, NS in sekretarka je ustrezno zaščitena. | Družba zagotavlja ustrezno zaščito in informacijsko varnost pri razpošiljanju gradiv članom nadzornega sveta, vključno s sodobnimi pristopi elektronskih platform za elektronsko sklicevanje sej, komuniciranje med člani, razpošiljanje gradiv, arhiv dokumentov in drugih aktov družbe oziroma nadzornega sveta. V primeru sodobnih pristopov uporabe elektronskih platform za delo nadzornega sveta je družba dolžna zagotoviti članom nadzornega sveta arhiv dokumentov nadzornega sveta oziroma dostop do arhiva tudi po poteku mandata, kar članom nadzornega sveta, ki jim je potekla funkcija, omogoča dokazovanje v postopkih morebitno vloženih tožb vse do poteka zastaralnih rokov. Družba s člani nadzornega sveta podpiše sporazum glede dostopa do arhiva ob nastopu funkcije, kar nadzorni svet uredi s poslovnikom nadzornega sveta. |  |
| **D3** | **Primernost dnevnega reda sej** | Dnevni red članom ne omogoča vnaprejšnje seznanitve z bistvenimi vsebinami seje oz. ni jasno o čem naj bi NS odločal. | Dnevni red odraža vsebino seje. Vsebina sklica pa se pogosto ne upošteva ali pa se upošteva do te mere, da ni omogočeno dodajanje točk niti ob tehtni razlagi potrebe za to. | Dnevni red seje je dobro zastavljen in odraža uravnoteženost vsebine nadzora. Omogočeno je dodajanje novih točk ob primerni razlagi, zakaj to ni bilo storjeno že ob sklicu. | Vse točke dnevnega reda so dosledno urejene in skladne z vsemi potrebami nadzora družbe, urnik dnevnega reda pa odraža sistematičnost in profesionalnost dela. |  |
| **D4** | **Zapisniki sej** | Zapisnik obsega le sprejete sklepe. Zapisnik se ne posreduje članom pred naslednjo sejo ali se ga posreduje z veliko zamudo. | Zapisnik povzema okvirno vsebino seje in sprejete sklepe. Zapisnik se posreduje članom pravočasno. | Zapisnik je članom posredovan pravočasno in povzema vsebino razprave z vsemi morebitni ločenimi mnenji članov, izpostavlja ključne točke. Zapisnik navaja sprejete sklepe, pri čemer je iz zapisnika razvidno kako je glasoval vsak član nadzornega sveta. | Člani zapisnik prejmejo najpozneje v 10-ih delovnih dneh in sprejete sklepe že v roku dveh delovnih dni po seji. Zapisnik v celoti odraža vsebino seje, razpravo in sklepe sej ter navedbo vseh morebitnih na seji izraženih zadržkov članov glede posameznih točk dnevnega reda. Iz zapisnika je razvidno kako je glasoval vsak član nadzornega sveta. Ker se seje snemajo, je magnetogram seje primerno shranjen v arhivu družb. |  |
| **D5** | **Spremljanje izvajanja sklepov** | NS ne spremlja operativnega izvajanja sklepov. | NS le okvirno preverja ali so se sklepi izvedli tudi v praksi. | NS preverja operativno izvajanje sprejetih odločitev preko pregleda izvajanja sklepov v gradivu za seje, vendar pregled vsebuje samo neizvršene sklepe. | NS izvajanje sklepov sproti spremlja, o izvrševanju pa razpravlja na naslednjih sejah. Ima celovit vpogled v že izvršene sklepe NS za vse pretekle seje, sklepe v teku in še neizvršene sklepe. |  |
| **E** | **INFORMIRANJE NADZORNEGA SVETA** | | | | | |
|  |  | **NIVO 1** | **NIVO 2** | **NIVO 3** | **NIVO 4** | **OPOMBE** |
| **E1** | **Pravočasnost in kakovost gradiv** | Gradiva za sejo člani NS ne prejemajo pravočasno. Gradiva so pomanjkljiva in ne omogočajo informiranega odločanja o vseh točkah dnevnega reda. | NS pravočasno prejme gradivo za sejo in v takem obsegu, da zadosti minimumu za obravnavanje posameznih točk dnevnega reda. | Nadzorni svet je v poslovniku natančneje določil nabor vsebin in roke, ki jih pri rednem obveščanju upošteva uprava. Gradivo za sejo člani prejmejo pravočasno v rokih, ki jih določa Poslovnik NS. Gradivo je podpora točkam dnevnega reda, čeprav so gradiva včasih preobsežna ali niso ustrezno organizirana, da bi se člani lahko učinkovito pripravili na sejo. | Uprava redno, pravočasno in izčrpno obvešča nadzorni svet o vseh pomembnih zadevah in odločitvah, ki so relevantne za nadzor nad poslovanjem družbe in so strateškega pomena, Člani imajo pravočasno na razpolago gradivo z vsemi informacijami za učinkovito odločanje. Gradivo je dobro organizirano z oznako ali gre za gradivo informativnega značaja in/ali se bodo na njegovi podlagi sprejemale konkretne odločitve NS. |  |
| **E2** | **Ustreznost informacij** | Informacije so pomanjkljive in nenatančne. | Informacije so natančne, vendar ne omogočajo sprejemanje odločitev. | Informacije so natančne, relevantne in zanesljive ter omogočajo kompetentno sprejemanje odločitev. | Informacije so natančne, relevantne, zanesljive, primerljive in izčrpne ter dosegajo najvišje standarde poročanja. |  |
| **E3** | **Zaupnost informacij** | Družba posebej ne ureja varovanja poslovnih skrivnosti za člane NS. | Družba ima predpisano varovanje poslovnih skrivnosti, vendar se ta pravila pogosto kršijo. | Družba ima predpisano varovanje poslovne skrivnosti v statutu ali drugem aktu družbe. Pravila se spoštujejo. | Vsi člani in sekretar so podpisali izjavo, s katero se zavezujejo k varovanju poslovnih skrivnosti, če jih ne zavezuje že druga podlaga. Vsi člani NS skrbno varujejo poslovne skrivnosti, za posredovanje informacij javnosti pa je odgovoren predsednik. |  |
| **E4** | **Kakovost poročanja** | Informacije v zvezi s finančnim in ostalim poslovanjem družbe nadzorni svet pridobiva neredno in z veliko zamudo. Informacije so pomanjkljive. Komunikacija z upravo je slaba. | Uprava poroča NS skladno z zahtevami v statutu družbe in zakonskimi zahtevami, vendar se na zahtevo NS po dodatnih informacijah ne odzove zadovoljivo. | Uprava redno poroča nadzornemu svetu o stanju v družbi in tudi na zahtevo po dodatnih informacijah odgovarja pravočasno, vendar pa ob akutnih situacijah ne obvešča dovolj hitro. | Uprava sproti obvešča NS o situacijah, o katerih meni, da mora obvestiti nadzorni svet. Na prošnjo po dodatnih informacijah se odzove takoj in posreduje izčrpne informacije. |  |
| **F** | **KULTURA IN RAZVOJ NADZORNEGA SVETA** | | | | | |
|  |  | **NIVO 1** | **NIVO 2** | **NIVO 3** | **NIVO 4** | **OPOMBE** |
| **F1** | **Kakovost razprave in izražanje lastnih mnenj** | Razprave so površne in večinoma neproduktivne. Člani ne morejo izraziti svojega mnenja. | Razprava se vodi organizirano, vendar se ne spodbuja dovolj k razpravi, novim idejam in kritiki. Člani formalno lahko povedo svoje mnenje. | Na sejah se vzpodbuja sodelovanje in izražanje mnenj vseh članov. Razprave so konstruktivne, vendar pogosto manjka kritičnega pogleda ali pa je ravno obratno (izražajo se le kritike, ki pa so podane preveč pavšalno). | Vsak član je dobro pripravljen in prispeva k razpravi, ki se odvija po načelih odlične poslovne komunikacije. V razpravi se stimulira kritičnost in nove ideje. |  |
| **F2** | **Nasprotja interesov** | Člani se ne opredeljujejo glede izpolnjevanja kriterijev neodvisnosti in nasprotja interesov. Ukrepanje v primeru nasprotja interesov ni opredeljeno s poslovnikom NS. | Član NS v primeru percepcije ali dejanskega nasprotja interesov, to drugim članom NS razkrije, vendar ukrepanja NS nima posebej opredeljenega in poteka na podlagi ad hoc opredelitve NS. Nekateri člani NS se previdnostno ne izogibajo nastanku potencialnega nasprotja interesov.  Član, ki je v (potencialnem) nasprotju interesov to razkrije, vendar se NS do tega ne opredeli, niti ne sprejme sklepa za ustrezno obvladovanje nasprotja interesa. | Člani nadzornega sveta izvajajo vse previdnostne ukrepe, da bi se izognili nasprotju interesov.  V primeru percepcije ali dejanskega nasprotja interesov, član NS to nemudoma razkrije drugim članom NS. Nadzorni svet se do tega opredeli in sprejme ustrezne ukrepe za njihovo obvladovanje. Ukrepanje v zvezi s tem pa je natančno opredeljeno v poslovniku NS. | Člani nadzornega sveta izvajajo vse previdnostne ukrepe, da bi se izognili nasprotju interesov,  V primeru percepcije ali dejanskega nasprotja interesov, član NS to nemudoma razkrije drugim članom NS. NS se do tega opredeli in sprejme ustrezne ukrepe za njihovo obvladovanje.  Ukrepanje v zvezi s tem pa je natančno opredeljeno v poslovniku NS.  Člani NS sprejem članstva v NS druge družbe sporočijo takoj oziroma v najkrajšem možnem času. |  |
| **F3** | **Dinamika NS** | Člani pri opravljanju funkcije delujejo individualno. Timske dinamike ni. | NS deluje kot tim, vendar pa posamezni člani pogosto izstopajo. Prihaja do nesoglasij, ki se ne razrešujejo. Dinamika med člani NS je slaba. | Člani delujejo kot tim, vendar prihaja do občasnih nesoglasij med člani, ki niso vedno ustrezno razrešena. Dinamika NS je potrebna izboljšav. | NS predstavlja močno in zaupanja vredno kolegijsko telo, v katerem se vse odločitve sprejemajo skupno kljub različnim stališčem. |  |
| **F4** | **Motiviranost za delo** | Člani niso motivirani za opravljanje svoje funkcije. | Člani so motivirani le deloma, predvsem zaradi pomembnosti opravljanja takšne funkcije, ne pa zaradi dejanskega zanimanja za izzive, ki jih prinaša takšna funkcija. | Člani so motivirani tako zaradi pomembnosti dela kot tudi priložnosti za učenje, sodelovanja z upravo, priložnosti za mreženje,... Opravljanje funkcije jim ne predstavlja velikega izziva. | Med člani je klima strokovnega zanimanja za nadzorstveno funkcijo in iskreno željo po uporabi in nadgradnji svojega znanja in izkušenj. |  |
| **F5** | **Profesionalni razvoj NS** | NS ne skrbi za svoj profesionalni razvoj in se dodatno ne izobražuje s področja upravljanja in delovanja NS. | NS se izobražuje stihijsko. Vsak član se po potrebi sam odloča za izobraževanje s področij pomembnih za delovanje NS ali komisij. | NS sprejme okviren načrt izobraževanja s področij pomembnih za delovanje NS in komisij. Pri tem upošteva tudi individualne potrebe članov. | NS načrt izobraževanja, sprejme na podlagi samoocenitve in ukrepov za izboljšanje svojega delovanja in delovanja komisij NS. NS skrbi, da spremlja novosti s področja upravljanja podjetij in strokovnih področij potrebnih za delo v NS. |  |
| **F6** | **Vrednotenje učinkovitosti NS** | Člani NS nikoli ne ocenijo svoje sestave, delovanja organa in komisij oz. sodelovanja z upravo. | Člani NS ne opravijo samoocenjevanja NS vsako leto, ga pa priložnostno. Pri tem uporabijo matriko ZNS oz. drugo javno dostopno metodologijo, ki pa je ne prilagodijo potrebam družbe in posebnostim korporacijskega upravljanja. | Člani NS redno enkrat letno opravijo samoocenjevanje NS. Pri tem uporabijo matriko ZNS oz. drugo javno dostopno metodologijo. NS ne spremlja redno izvrševanja akcijskega načrta izboljšav, sprejetih ob preteklem samoocenjevanju. | NS redno enkrat letno oceni svoje delo po metodologiji ZNS oz. drugi javno dostopni metodologiji. Pri tem NS sodeluje z zunanjim strokovnjakom. NS redno spremlja izvrševanje akcijskega načrta in je del spremljanja realizacije sklepov nadzornega sveta. NS na vsake tri leta opravi zunanjo presojo svoje učinkovitosti. |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **F7** | **Plačilo NS** | Člani NS za svoje delo prejemajo plačilo, vendar struktura tega plačila ni v skladu s priporočili dobre prakse in finančnim položajem družbe. | Člani NS za svoje delo prejemajo plačilo, struktura tega plačila je v skladu s priporočili dobre prakse na tem področju, vendar je višina plačila neprimerno nizka. | Člani NS za svoje delo prejemajo plačilo, struktura tega plačila je v skladu s priporočili dobre prakse na tem področju, višina plačila pa primerna. Zunanji člani komisij so za delo v komisijah plačani iz sredstev, namenjenih za delo nadzornega sveta, vendar sestava ali višina njihovih prejemkov ni primerna oz. ni v skladu z dobro prakso na tem področju. | Člani NS so za svoje delo plačani v skladu z dobro prakso plačil NS. Plačilo NS omogoča kakovostno sestavo nadzornega sveta in je skladno z odgovornostmi in nalogami, ki jih mora nadzorni svet opravljati po zakonu, priporočilih dobre prakse in Kodeksu.  Zunanji člani komisij so za delo v komisijah plačani iz sredstev, namenjenih za delo nadzornega sveta. |  |
| **G** | **NALOGE NADZORNEGA SVETA** | | | | | |
|  |  | **NIVO 1** | **NIVO 2** | **NIVO 3** | **NIVO 4** | **OPOMBE** |
| **G1** | **Skrb za strategijo** | NS ne sodeluje pri razvojni strategiji družbe ali ta v družbi sploh ni ustrezno oblikovana. | NS se seznanja s strategijo družbe. NS pomanjkljivo spremlja doseganje zadanih strateških in poslovnih ciljev. | NS sodeluje pri sprejemu dolgoročne razvojne strategije družbe. NS enkrat letno ocenjuje in spremlja izvajanje strateških ciljev. | Dolgoročna strategija je produkt sodelovanja med upravo in NS. NS na posebni seji v sodelovanju z upravo vrednoti uresničevanje strategije družbe. |  |
| **G2** | **Nadzor nad poslovanjem družbe** | NS izvaja nadzor izključno nad finančnim poslovanjem družbe, a je bodisi zaradi pomanjkljivega znanja ali pa zaradi slabega pretoka informacij pri tem omejeno učinkovit. | Nadzorni svet v sodelovanju z upravo učinkovito opravlja nadzor nad finančnim poslovanjem, drugih področij poslovanja družbe pa ne nadzira redno. | Nadzorni svet v sodelovanju z upravo učinkovito opravlja nadzor nad finančnim poslovanjem družbe in nadzira druga področja poslovanja, ki jih zahteva zakonodaja in regulator, tudi trajnostno poslovanje družbe. Sistematično in redno ne pokriva vseh področij poslovno pomembnih za družbo ali je pri nadzoru omejeno učinkovit. | Nadzorni svet poleg področij, ki jih zahtevata zakonodaja in regulator redno in učinkovito nadzira vsa področja, ki so pomembna za družbo, kot so: tržna politika, raziskave in razvoj, finance / računovodstvo, strateško planiranje, trajnost poslovanja, človeški viri, pravo in skladnost poslovanja, vodstvena in operativna podpora, notranje kontrole, upravljanje s tveganji, poročilo o soupravljanju in drugo. |  |
| **G3** | **Skrb za človeške vire** | NS se s področjem upravljanja s človeškimi viri ne ukvarja. | NS se informira o top managementu družbe. | NS spremlja planiranje nasledstva, kakovost top managementa in organizacijsko klimo v podjetju. | NS spremlja naslednja področja: določanje in razvoj talentov, stanje srednjega managementa, planiranje nasledstva, kakovost top managementa, organizacijska klima podjetja. |  |
| **H** | **ODNOS Z UPRAVO** | | | | | |
|  |  | **NIVO 1** | **NIVO 2** | **NIVO 3** | **NIVO 4** | **OPOMBE** |
| **H1** | **Imenovanje članov uprave** | Postopek imenovanja uprave se izvaja nesistematično. NS nima oblikovanih posebnih kriterijev pri iskanju novih članov uprave. Družba nima programa nasledstva. | Postopek izbora uprave je vnaprej opredeljen s sklepom oz. poslovnikom NS. NS izbor opravi brez podpore komisij ali zunanjih strokovnjakov. NS določi le splošne kriterije izbora za kandidate.  NS ne spremlja načrta nasledstva, čeprav ga družba ima. | Postopek izbire kandidatov je transparenten in vnaprej opredeljen v poslovniku NS oz. z mandatrskim sistemom. NS izbor opravi brez podpore komisij ali zunanjih strokovnjakov. NS določi kriterije izbora kandidatov, ki pa niso individualizirani za posameznega člana uprave. Pri tem nadzorni svet upošteva politiko raznolikosti za organ vodenja. NS tudi redno spremlja načrt nasledstva. | Postopek izbora kandidatov je natančno opredeljen s poslovnikom NS in je transparenten ter se izvaja s podporo kadrovske ali nominacijske komisije NS in zunanjih strokovnjakov. Izbor se opravi na podlagi predhodno določenih splošnih (v skladu z načelom 22.5 Slovenskega kodeksa upravljanja javnih delniških družb) in posebnih kriterijev (kompetenčni profil). Kriteriji so oblikovani za posameznega člana uprave (individualiziranje profilov) pri čemer se izhaja iz potreb in prihodnjih izzivov družbe. Pri tem nadzorni svet sledi ciljem iz politike raznolikosti za organ vodenja. NS tudi redno spremlja načrt nasledstva. |  |
| **H2** | **Kakovost sodelovanja** | Odnos med NS in upravo je bolj konflikten kot konstruktiven ali preveč pasiven. | Razmerje med NS in upravo je vzdržno. | Uprava in NS imata odnos, ki omogoča normalno opravljanje svojih funkcij brez presežkov. | Uprava in NS dobro sodelujeta. Vsi člani uprave uživajo zaupanje NS in njegovo podporo. |  |
| **H3** | **Vrednotenje dela uprave** | NS redno ne spremlja in ne ocenjuje dela posameznih članov uprave. Cilji posameznih članov niso jasno definirani. | NS vrednoti delo uprave, a vrednotenje ne poteka sistematično in ni predmet ločene točke dnevnega reda seje NS vsaj enkrat letno. | NS ima vzpostavljen sistem spremljanja uspešnosti uprave, ki zagotavlja vrednotenja dela članov uprave vsaj enkrat letno. | NS redno in sistematično ocenjuje delo uprave, pri čemer uporabi kadrovsko komisijo NS oz. komisijo NS za nagrajevanje. S člani uprave se opravi letni razgovor. Rezultati vrednotenja dela uprave so podlaga za pretežni del prejemkov članov uprave. |  |
| **H4** | **Plačila uprave** | Plačila uprave so izključno fiksna in določena s pogodbami o zaposlitvi. | NS variabilna plačila določa stihijsko.  Družba nima politike prejemkov za upravo. | Variabilna plačila uprave zagotavljajo skladnost interesov uprave in dolgoročnih interesov družbe. NS vsako leto ob potrditvi poslovnega načrta za naslednje leto potrdi merila za variabilna plačila, vendar so le-ta določena tako, da jih je težko spremljati.  Družba ima politiko prejemkov za organ vodenja, ki pa ni bila potrjena na skupščini ali ji še ni bila predložena v odobritev. | Merila uspešnosti za plačila uprave upoštevajo poleg uspešnosti poslovanja tudi trajnostni razvoj družbe in vključujejo nefinančna merila, ki so pomembna za ustvarjanje dolgoročne vrednosti družbe. Merila uspešnosti se sprejemajo vsako leto in določajo kvantitativna in kvalitativna merila in ponderje za nagrajevanje uprave.  Politika plačil uprave je bila podana v odobritev in je bila potrjena na skupščini ter se dejansko učinkovito izvaja v praksi. Nadzorni svet je pregledal poročilo o prejemkih uprave za objavo v letnem poročilu družbe. |  |
| **I** | **KOMISIJE NS** | | | | | |
|  |  | **NIVO 1** | **NIVO 2** | **NIVO 3** | **NIVO 4** | **OPOMBE** |
| **I1** | **Oblikovanje, sestava in delo komisij NS** | NS nima oblikovanih komisij. | NS ima oblikovane komisije, vendar je njihova sestava neprimerna. Člani komisije niso strokovnjaki na zahtevanem področju, zato je delo komisij neučinkovito. | Komisije so oblikovane v skladu s prilogo A Slovenskega kodeksa upravljanja javnih delniških družb in se sestajajo redno. Po vsaki seji komisije se sestavi zapisnik, ki se ga posreduje nadzornemu svetu. Člani komisije so neodvisni in imajo dovolj časa za delo v komisiji. Večina članov je strokovnjakov na področju, za katerega je komisija zadolžena. Komisije ravnajo v skladu s svojimi pristojnostmi in pooblastili. | Komisije so oblikovane v skladu s prilogo A Slovenskega kodeksa upravljanja javnih delniških družb Komisije so sestavljene izključno iz članov, ki so neodvisni, imajo dovolj časa za delo v komisiji in so strokovnjaki na področju, za katerega je komisija zadolžena. Delo komisije je tudi v resnici zelo uporabno za NS. |  |
| **I2** | **Poročanje komisij nadzornemu svetu** | NS nima oblikovanih komisij. | Komisije nadzornemu svetu ne poročajo redno o svojem delu. | Seje komisije so organizirane tako, da zagotavljajo nemoteno delo nadzornega sveta. Komisije po vsaki seji v ustni ali pisni obliki posredujejo poročilo o sprejetih sklepih oziroma mnenje o določenem vprašanju NS. | NS je redno in pravočasno seznanjen z delom komisij. NS prejme zapisnik seje posamezne komisije. |  |
| **J** | **PODPORA DELU NS** | | | | | |
| **J1** | **Sekretar NS** | NS nima sekretarja NS. Zapisnike sej NS piše oseba iz tajništva uprave. | NS je imenoval sekretarja NS, ki pa ne predstavlja ustrezne podpore za izvajanje aktivnosti nadzornega sveta, tako zaradi pomanjkljivih strokovnih kompetenc kot časovne nerazpoložljivosti. | NS je za sekretarja NS imenoval osebo s pravnimi znanji in znanji s področja korporacijskega upravljanja, ki ima primeren ugled v družbi in uživa zaupanje uprave in NS. Sekretar uspešno sodeluje s predsednikom NS in je na voljo tudi vsem članom NS za njihova vprašanja. | Sekretar NS je zaupanja vreden in ugleden strokovnjak, ki ima primerne strokovne kvalifikacije za opravljanje te funkcije. S svojim delom bistveno pripomore k učinkovitemu delu NS in tvorno sodeluje s predsednikom NS. Predstavlja dobro povezavo med upravo in NS. Skrbi za ustreznost procedur in postopkov ter zakonitost delovanja NS.  Sekretar NS se redno izobražuje s področja delovanja NS in upravljanja družb. |  |
| **J2** | **Proračun NS** | NS nima na voljo sredstev družbe za storitve, ki jih potrebuje za učinkovito izvajanje nadzora (zunanja strokovna mnenja, izobraževanje, zunanji člani komisij,…). | NS po potrebi pridobi zunanje strokovno mnenje ali drugo storitev. Naročanje storitev in izbora izvajalcev je v pristojnosti uprave. | NS po potrebi sprejme sklep glede storitev zunanjih strokovnjakov za pridobitev strokovnih mnenj ali stališč.  Izbira izvajalcev je prepuščena nadzornemu svetu, a postopek ni nikjer jasno opredeljen. Prav tako po potrebi družba namenja sredstva za izobraževanja članov NS. | Družba ima vzpostavljene ustrezne procese za naročanje zunanjih storitev, potrebnih za delo nadzornega sveta, ločeno za storitve, pri katerih družbo zastopa uprava, in storitve, pri katerih družbo zastopa predsednik nadzornega sveta.  NS vsako leto v odvisnosti od načrta dela ovrednoti predvidene stroške za podporo funkciji nadzora (zunanji člani komisij NS, strokovna mnenja in stališča zunanjih strokovnjakov, storitev vrednotenja učinkovitosti…) in vsako leto sprejme načrt izobraževanja ter s tem povezane stroške. |  |
| **K** | **PRISPEVEK POSAMEZNEGA ČLANA NS** | | | | | |
|  |  | **NIVO 1** | **NIVO 2** | **NIVO 3** | **NIVO 4** | **OPOMBE** |
| **K1** | **Prisotnost posameznega člana na sejah NS** | do 75 % | od 76 do 90 % | od 91 do 99 % | 100% |  |
| **K2** | **Pripravljenost posameznega člana NS na sejo** | Na seje se ne morem pripraviti dobro, ker mi bodisi zmanjkuje časa ali ne dobim gradiva pravočasno oziroma je to pomanjkljivo. | Na seje se pripravim tako, da pregledam dobljeno gradivo in dnevni red. | Na seje se pripravim dobro in si zabeležim vprašanja upravi ter dileme za razpravo. | Na seje se intenzivno pripravljam, natančno vem o čem se bo razpravljalo in o čem odločalo, že pred samo sejo si ustvarim svojo bazo znanja in imam svoje zamisli glede posameznih rešitev in odločitev. |  |
| **K3** | **Sodelovanje posameznega člana NS na sejah** | Na sejah večinoma ne sodelujem. Svoje mnenje pogosto ne morem izraziti, saj me ostali člani ne poslušajo, predsednik nadzornega sveta mi ne da besede. Na sejah je pomanjkanje časa. | Na sejah sodelujem kot je potrebno in ko je to potrebno. Svoje mnenje lahko izrazim na sejah. Če se ne strinjam, lahko zahtevam, da se ločeno mnenje zapiše v zapisnik. | Aktivno se udeležujem razprave. Na NS si prizadevam k sodelovanju in tudi ostali člani cenijo takšno prizadevanje. Počutim se dovolj svobodnega in gotovega, da lahko ugovarjam večinskemu mnenju. | Z zanimanjem spremljam razpravo in v njej sodelujem, vedno poskušam dodati še znanje iz mojega področja, tako da se doseže čim boljši rezultat in da je odločanje čim kvalitetnejše. Vzdušje na sejah NS je ob strokovnosti in profesionalnosti članov zelo prijetno in odprto za čim več novih idej. Razprave so vedno zanimive in poučne ter predvsem produktivne. Vsako ločeno mnenje se zaznamuje in se o njem tudi razmisli. |  |
| **K4** | **Prispevek posameznega člana NS** | Menim, da moje znanje pravzaprav ne pride do izraza v tem NS. | S svojim znanjem lahko v NS opravljam svoje delo vendar brez presežkov. | V NS so mi dodeljene nekatere dodatne naloge glede na moje strokovno znanje in izkušnje. | Pri opravljanju svoje funkcije uporabljam svoje strokovno znanje in delim svoje izkušnje z ostalimi člani, predvsem iz mojega strokovnega področja. |  |