



**ZDRUŽENJE NADZORNIKOV
SLOVENIJE**

za učinkovito korporativno
upravljanje

SMERNICE ZA DELOVANJE UPRAVNIH ODBOROV

Zdrúženje nadzornikov Slovenije, julij 2013.

Delovna skupina, ki je prispevala k vsebini dokumenta

mag. Anja Strojín Štampar, vodja delovne skupine.

Člani: dr. Rado Bohinc, Simona Jamnik Čok, mag. Dušan Pšeničnik, mag. Gregor Sluga, mag. Irena Prijovič.

KAZALO

I. UVOD	4
a) Namen smernic.....	4
b) Struktura smernic.....	5
c) Opredelitev ključnih pojmov.....	5
II. PRVI DEL: SPLOŠNO O ENOTIRNEM SISTEMU UPRAVLJANJA.....	7
1. Posebnosti enotirnega sistema upravljanja.....	8
2. Organi vodenja in nadzora v enotirnem sistemu upravljanja.....	9
2.1. Upravni odbor	9
2.2. Izvršni direktorji	12
III. DRUGI DEL: SMERNICE ZA DELOVANJE UPRAVNIH ODBOROV.....	14
A. NOTRANJI AKTI DRUŽBE.....	14
1. Statut družbe.....	14
2. Poslovník in sekretar.....	15
B. UPRAVNI ODBOR.....	17
3. Sestava upravnega odbora.....	17
4. Zastopanje družbe.....	18
5. Pristojnosti upravnega odbora.....	19
6. Učinkovito delovanje upravnega odbora.....	20
7. Plačilo članov upravnega odbora.....	21
C. IZVRŠNI DIREKTORJI.....	22
8. Pristojnosti izvršnih direktorjev.....	22
9. Opredelitev tekočih poslov.....	24
10. Pogodba z izvršnim direktorjem.....	24
D. DELNIČARJI.....	26
11. Aktivna vloga skupščine.....	26

Priloga: Vzorec poslovníka o delu upravnega odbora

I. UVOD

a) Namen smernic

Enotirni sistem upravljanja gospodarskih družb je bil v slovenski pravni red formalno uveden leta 2006 z novelo Zakona o gospodarskih družbah (v nadaljevanju: ZGD-1)¹. To je sistem upravljanja delniške družbe z upravnim odborom in izvršnimi direktorji, medtem ko se dvotirni sistem upravljanja izvaja preko nadzornega sveta in uprave. Od leta 2006 naprej lahko torej delničarji izbirajo med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja, kar opredelijo v statutu družbe. V letu 2011 je v Sloveniji po evidenci Združenja nadzornikov Slovenije (ZNS) enotirni sistem uporabljalo 44 delniških družb. Ker teče že sedmo leto od uveljavitve novega sistema upravljanja, se je ZNS odločilo raziskati prakso na tem področju v teh družbah. Raziskava ZNS² je pokazala, da so se za enotirni sistem odločali delničarji delniških družb, ki so bile v težavah, in družb s konsolidiranim lastništvom oziroma odvisnih družb v stoo odstotni lasti obvladujoče družbe. Po raziskavi naj bi bil enotirni sistem upravljanja bolj učinkovit prav v teh primerih, saj omogoča večjo stopnjo prilagodljivosti sistema poslovanju ali posebnostim družbe in močnejšo vlogo delničarjev, ki imajo močnejši nadzor nad poslovanjem družbe. Družbe se po raziskavi ob uvajanju enotirnega sistema upravljanja najpogosteje srečujejo s težavami, ki izvirajo iz skope normativne urejenosti enotirnega sistema in odsotnosti pravno-poslovne tradicije. Kljub temu v večini primerov ugotavljajo, da je enotirni sistem upravljanja zanje v praksi učinkovitejši od dvotirnega sistema upravljanja.

Namen ZNS je s smernicami za delo upravnih odborov izpostaviti ključne posebnosti enotirnega sistema upravljanja oziroma razlike v primerjavi z dvotirnim sistemom ter v zvezi s tem oblikovati priporočila dobre prakse, ki rešujejo praktične dileme, izhajajoče iz uporabe določil ZGD-1 ali iz sklicevanja na smiselno uporabo določb za upravne odbore, ki sicer veljajo za nadzorne svete, kot je npr. zapisano v Kodeksu upravljanja javnih delniških družb. Smernice so neobvezujoč avtonomni pravni vir dobre prakse in se lahko uporabljajo tako v javnih delniških družbah kot v delniških družbah, katerih delnice niso

¹ Ur. l. RS, št. 65/2009 – uradno prečiščeno besedilo, 83/2009 Odl. US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, 33/2011, 91/2011, 100/2011 Skl. US: U-I-311/11-5, 32/2012 in 57/2012

² Raziskava o delovanju enotirnega sistema upravljanja v praksi, Združenje nadzornikov Slovenije, november 2011

uvrščene na organizirani trg vrednostnih papirjev. Smernice niso sestavni del Kodeksa upravljanja javnih delniških družb in izjave o upravljanju (načelo »spoštuj ali pojasni«).

b) Struktura smernic

Smernice so zasnovane tako, da omogočajo družbam, ki so že uvedle enotirni sistem upravljanja ali se za to šele odločajo, vpogled v splošne značilnosti enotirnega upravljanja delniške družbe v Sloveniji in njegove posebnosti v primerjavi z dvotirnim sistemom. V nadaljevanju podajajo priporočila in usmeritve dobre prakse v primeru praktičnih dilem o uporabi zakonskih določil.

Prvi del vsebuje splošen prikaz značilnosti enotirnega sistema upravljanja po ZGD-1. Izpostavljene so pristojnosti in značilnosti posameznih organov vodenja in nadzora ter posebnosti enotirnega sistema upravljanja.

Drugi del oblikuje posamična priporočila oziroma smernice za jasnejše in učinkovitejše izvajanje enotirnega sistema v praksi. Smernice so oblikovane le glede tistih področij, ki so se v raziskavi pokazala za nejasna ali jih zakon ne ureja dovolj jasno.

Tretji del vsebuje vzorec poslovnika o delu upravnega odbora, ki upošteva predstavljene smernice.

c) Opredelitev ključnih pojmov

Enotirni sistem upravljanja je sistem upravljanja delniške družbe, v katerem funkcijo vodenja in nadzora izvaja upravni odbor. Pojem ne vključuje družb z omejeno odgovornostjo, ki nimajo oblikovanega posebnega organa nadzora (nadzornega sveta), ampak funkcijo vodenja in nadzora izvršujejo skupščina in direktorji družbe.

Dvotirni sistem upravljanja je sistem upravljanja delniške družbe, v katerem funkcijo vodenja in nadzora izvajata uprava in nadzorni svet. Uprava kot edini poslovodni organ vodi posle družbe samostojno in na lastno odgovornost, nadzorni svet pa nadzoruje vodenje poslov. Vodenje poslov se ne more prenesti na nadzorni svet. Statut ali nadzorni svet lahko določi, da se smejo posamezne vrste poslov opravljati le z njegovim soglasjem (265. in 281. člen ZGD-1).

Upravni odbor je organ vodenja in nadzora v delniški družbi z enotirnim sistemom upravljanja.

Izvršni direktorji so osebe z omejenimi poslovodnimi pooblastili v delniški družbi z enotirnim sistemom upravljanja, ki se določijo z notranjimi akti družbe.

Neizvršni direktorji so člani upravnega odbora, ki niso imenovani za izvršne direktorje.

Skupščina delničarjev je organ delniške družbe, v okviru katerega delničarji uresničujejo svoje pravice pri zadevah družbe, ki so določene z zakonom.

Javna delniška družba je delniška družba, katere delnice so uvrščene na organizirani trg vrednostnih papirjev in s papirji katere se trguje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev, kot to opredeljuje Zakon o trgu finančnih instrumentov³.

Kodeks upravljanja javnih delniških družb (v nadaljevanju: Kodeks) določa standarde upravljanja in vodenja javnih delniških družb, katerih vrednostni papirji so uvrščeni na organizirani trg vrednostnih papirjev v Sloveniji. Sporazumno so ga dne 18. 3. 2004 oblikovali Ljubljanska borza, d. d., Ljubljana, Združenje nadzornikov Slovenije in Združenje Manager. Zadnja prenovljena oblika je bila sprejeta dne 8. 12. 2009.

³ Ur. l. RS, št. [108/2010](#) – uradno prečiščeno besedilo, [78/2011](#), [55/2012](#), [105/2012-ZBan-1J](#)

II. PRVI DEL: SPLOŠNO O ENOTIRNEM SISTEMU UPRAVLJANJA

Delniška družba se ustanovi tako, da delničarji sprejmejo **statut**. Statut je temeljni akt delniške družbe, ki ureja način njenega delovanja in razmerja med družbeniki. ZGD-1 v 183. členu določa obvezne sestavine statuta (t. i. obligatorne sestavine). Določati mora identifikacijske podatke vseh ustanoviteljev, firmo in sedež družbe, dejavnosti družbe, znesek osnovnega kapitala, podatke o vsakem razredu delnic (nominalni znesek delnic in število delnic vsakega nominalnega zneska ali število kosovnih delnic), ali se delnice glasijo na prinosnika ali na ime, zneske vplačanega kapitala, sistem upravljanja (enotirni ali dvotirni), število članov organov vodenja in nadzora (ali akt, v katerem se to določi) ter njihovo mandatno dobo, obliko in način pomembnih objav, čas trajanja družbe in način prenehanja družbe. Posebne obvezne sestavine določajo tudi področni zakoni, kot npr. Zakon o medijih (glasila družbe), Zakon o zavarovalništvu, Zakon o bančništvu idr⁴. Načelo statutarne strogosti je uzakonjeno v drugem odstavku 183. člena ZGD-1. Ta določa, da lahko statut ureja dodatna vprašanja, le če jih zakon ne ureja celovito. Posamezna vprašanja pa se lahko s statutom uredijo drugače od zakonske ureditve, le če zakon to izrecno dopušča. Druga vprašanja in teme, ki so pomembne za družbo in niso urejene s statutom, se urejajo z drugimi notranjimi akti družbe (pravilniki, navodila, postopkovniki) oziroma s sklepi upravnega odbora in sklepi skupščine delničarjev družbe (sprejem srednje- in dolgoročnih strateških usmeritev, sprejem politike plačila organov družbe in podobne vsebine). Statut je zato mogoče spremeniti le na skupščini, pri čemer mora sklep o spremembi statuta potrditi večina najmanj treh četrtin pri sklepanju zastopanega osnovnega kapitala (drugi odstavek 329. člena ZGD-1).

Sistem upravljanja delniške družbe je na podlagi navedenega obvezna sestavina statuta. Delničarji lahko izbirajo med **enotirnim in dvotirnim sistemom** upravljanja delniške družbe. Sistem upravljanja določijo ob ustanovitvi delniške družbe s sprejemom statuta, pozneje pa ga lahko spremenijo, tako da spremenijo statut družbe.

V obeh sistemih upravljanja je eden izmed korporacijskih organov **skupščina delničarjev**, ki ima v obeh sistemih upravljanja enake pristojnosti (293. člen ZGD-1).

⁴ Zakon o medijih (Ur. l. RS, št. 110/06-UPB1, 36/08-ZPOMK-1, 77/10-ZSFCJA, 90/10 Odl. US: U-I-95/09-14, Up-419/09-15, 87/11-ZAvMS, 47/12); Zakon o zavarovalništvu (Ur. l. RS, št. 99/10-UPB7, 90/12, 102/12); Zakon o bančništvu (Ur. l. RS, št. 99/10-UPB5 (52/2011 popr.), 9/11, ZPlaSS-B, 35/11, 59/11, 85/11, 48/12, 105/12)

Skupščina tako med drugim odloča o sprejetju letnega poročila, uporabi bilančnega dobička, imenovanju in odpoklicu članov nadzornega sveta in upravnega odbora, podelitvi razrešnice članom organa vodenja ali nadzora, spremembah statuta, ukrepih za povečanje in zmanjšanje osnovnega kapitala, statusnem preoblikovanju družbe, njenem prenehanju in imenovanju revizorja. Pri tem velja opozoriti na posebno določbo, ki kaže na pomembnejšo vlogo skupščine v enotirnem sistemu upravljanja družbe, saj morajo izvršni direktorji pri opravljanju svojih nalog upoštevati navodila in omejitve, ki jim jih lahko postavljajo tudi skupščina družbe, upravni odbor, statut in poslovnik o delu izvršnih direktorjev (peti odstavek 290. člena ZGD-1). Nadalje velja opozoriti na strogost določil ZGD-1 v zvezi s sklicem in zasedanjem skupščine; njihova kršitev je lahko podlaga za ničnost ali izpodbojnost skupščinskih sklepov (295.–306. člen ZGD-1).

Glede drugih korporacijskih organov med obema sistemoma upravljanja obstajajo bistvene razlike tako glede poimenovanja kot njihovih pristojnosti. V dvotirnem sistemu korporacijske funkcije izvršujeta uprava in nadzorni svet, v enotirnem sistemu pa upravni odbor in – če tako zahteva ZGD-1 ali tako določa statut – tudi eden ali več izvršnih direktorjev, ki jih upravni odbor imenuje med člani upravnega odbora oziroma med tretjimi osebami.

1. Posebnosti enotirnega sistema upravljanja

Bistvena značilnost enotirnega sistema upravljanja delniške družbe je, da **nadzorstveno in poslovodno korporacijsko funkcijo izvaja en sam organ, to je upravni odbor**. Upravni odbor je kot najpomembnejši korporacijski organ pristojen za vodenje poslov in nadzor nad delovanjem družbe. Svoje pristojnosti lahko delno prenese na izvršne direktorje, ki morajo upoštevati navodila in sklepe upravnega odbora in skupščine ter statut ali poslovnik o delu izvršnih direktorjev. Pristojnosti izvršnih direktorjev so tako bolj omejene kot pristojnosti uprave v dvotirnem sistemu upravljanja, izvršni direktorji pa tudi niso povsem samostojni pri sprejemanju poslovodnih odločitev (290. člen ZGD-1). Uprava v dvotirnem sistemu upravljanja je torej bistveno bolj samostojna, ima večja pooblastila in je pri odločanju bolj neodvisna od delničarjev kot izvršilni člani upravnega odbora v enotirnem sistemu. Ti imajo bolj ali manj le položaj izvrševalcev politike upravnega odbora.

2. Organi vodenja in nadzora v enotirnem sistemu upravljanja

2.1. Upravni odbor

Upravni odbor **vodi družbo in nadzoruje izvajanje njenih poslov** (prvi odstavek 285. člena ZGD-1). Člani upravnega odbora so lahko le fizične osebe, ki imajo neomejeno poslovno sposobnost. ZGD-1 in nekateri drugi zakoni določajo osebne predpostavke, zaradi katerih tudi neomejeno poslovno sposobna fizična oseba ne more biti imenovana za člana upravnega odbora. Član upravnega odbora tako ne more biti oseba, ki je član nadzornega sveta ali upravnega odbora že v treh družbah, ali oseba, ki ne izpolnjuje v statutu določenih pogojev (četrta in peta alineja prvega odstavka 273. člena). Za člane upravnega odbora veljajo tudi pravila, ki določajo izključitvene razloge za vse člane vseh organov vodenja in nadzora in so določena v 255. členu ZGD-1 (npr. da ni že član drugega organa vodenja ali nadzora te družbe, nekaznovanost za določena kazniva dejanja, ni bil obsojen na plačilo odškodnine v povezavi s stečajem itd.) Sestavo in število članov na splošno za vse organe vodenja in nadzora ureja 254. člen ZGD-1. Določa, da sestavo in število članov organov vodenja ali nadzora oziroma upravnega odbora določata zakon in statut. V zakonu je v nadaljevanju zapisano, da organ vodenja in nadzora sestavljajo najmanj trije člani, lahko pa zakon na posameznem področju (npr. bančništvo, zavarovalništvo, borzno poslovanje itd.) določa drugače. Zakon določa le najmanjše, ne pa največje dopustno število članov. To je prepuščeno statutarni ureditvi, pri čemer je družba pri oblikovanju statutarnih določil glede števila članov, sestave upravnega odbora ter trajanja njihovega mandata (ne sme biti daljše od šest let) dolžna upoštevati navedene določbe ZGD-1. Člane upravnega odbora – predstavnike delničarjev – izvoli skupščina, svoje predstavnike pa lahko v upravni odbor imenujejo tudi zaposleni preko sveta delavcev, in sicer po enega na vsake tri člane (drugi odstavek 79. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju⁵). Tudi člane upravnega odbora, ki predstavljajo delničarje, je mogoče predčasno odpoklicati, če tako sklene skupščina s tremi četrtinami zastopanega osnovnega kapitala; statut lahko določi višjo večino ali druge zahteve. Prav tako lahko svet delavcev svoje predstavnike v upravnem odboru razreši pred potekom mandata (prvi odstavek 275. člena ZGD-1).

Upravni odbor je kolegijski organ, ki mora imeti najmanj tri člane, natančno število članov pa določi statut družbe oziroma se določi akt, ki to ureja. Člani upravnega odbora med

⁵ Ur. l. RS, št. 42/07, uradno prečiščeno besedilo

sabo imenujejo predsednika in najmanj enega podpredsednika. Administrativno-tehnična vprašanja delovanja upravnega odbora se uredijo s poslovnikom o delu upravnega odbora. Za nemoteno in strokovno delo upravnega odbora je izrednega pomena predvsem imenovanje sekretarja upravnega odbora ter določitev njegovih pristojnosti. V poslovniku je priporočljivo urediti tudi postopek kandidature in volitev predsednika upravnega odbora in njegovega namestnika, saj zakonodaja ne vsebuje posebnih določb glede tega.

Upravni odbor **vodi družbo in nadzoruje izvajanje njenih poslov**. Poleg vseh pristojnosti, ki jih ima nadzorni svet, ima torej upravni odbor tudi poslovodne pristojnosti. Del slednjih lahko prenese na izvršne direktorje, vendar v nobenem primeru ne more nanje prenesti pristojnosti, ki so povezane s skupščino delničarjev. To so priprava ukrepov iz pristojnosti skupščine, priprava pogodb in drugih aktov, za veljavnost katerih je potrebno soglasje skupščine, in uresničevanje sklepov, ki jih sprejme skupščina. Upravni odbor tako lahko na izvršne direktorje prenese zlasti tekoče naloge, ne more pa prenesti pristojnosti za odločanje o pomembnejših in strateških odločitvah. Pri tem je ključna opredelitev pojma »tekoči posel«. Poslovodne pristojnosti, ki niso izrecno prenesene na izvršne direktorje, ostanejo v pristojnosti upravnega odbora. Upravni odbor lahko od izvršnih direktorjev zahteva različna poročila v okviru pristojnosti, ki so prenesene na izvršne direktorje. Deseti odstavek 290. člena ZGD-1 namreč določa, da se za poročanje izvršnih direktorjev smiselno uporabljajo določbe 272. člena zakona. Posebne pristojnosti ima upravni odbor tudi v zvezi z letnim poročilom, in sicer pripravi in potrdi letno poročilo, če statut te pristojnosti ne razdeli med izvršne direktorje in upravni odbor ali skupščino in upravni odbor (tretji odstavek 285. člena ZGD-1).

V zvezi z enotirnim sistemom upravljanja se omenjajo tudi **neizvršni direktorji**, ki pa jih ZGD-1 ne opredeljuje, zato je njihova vloga nekoliko nejasna. Neizvršni direktorji so po določbah ZGD-1 člani upravnega odbora, ki niso imenovani za izvršne direktorje. Neizvršni direktorji naj bi imeli pretežno nadzorstveno funkcijo in naj ne bi prevzemali pristojnosti v zvezi z vodenjem poslov, zato je smiselno temu ustrezno razdeliti pristojnosti med upravni odbor in izvršne direktorje. Kljub poudarjeni nadzorstveni vlogi pa položaja neizvršnih direktorjev ne smemo enačiti s položajem članov nadzornega sveta. Neizvršni direktorji imajo namreč močnejši položaj kot člani nadzornega sveta, saj imajo kot člani upravnega odbora večji neposredni vpliv na vodenje družbe in lahko neposredno in aktivno sooblikujejo poslovne odločitve. Njihov položaj je še močnejši, če

izvršni direktorji niso imenovani. Tedaj ni potrebno oz. smiselno govoriti o neizvršnih direktorjih, saj sta v tem primeru celotni funkciji vodenja in nadzora v pristojnosti upravnega odbora.

Upravni odbor zastopa družbo, le če družba ne imenuje izvršnih direktorjev med člani upravnega odbora ali če zastopanja na podlagi statuta ne prenese na izvršne direktorje. Če upravni odbor zastopa družbo, jo zastopajo vsi člani skupaj, razen če statut določa drugače.

Upravni odbor imenuje in razrešuje izvršne direktorje. Izvršne direktorje lahko imenuje med člani upravnega odbora ali tretjimi osebami. Član upravnega odbora je torej lahko tudi izvršni direktor; kot tak nastopa v obeh korporacijskih funkcijah hkrati, kar je v dvotirnem sistemu upravljanja povsem nesprejemljivo. Omejitev velja le za predsednika upravnega odbora, ki ne more biti imenovan za izvršnega direktorja. S tem je poudarjena njegova pretežno nadzorniška vloga⁶. Imenovanje izvršnih direktorjev je obvezno le v javnih delniških družbah (med člani upravnega odbora mora biti vsaj eden imenovan za izvršnega direktorja, pri čemer je lahko za izvršne direktorje imenovana največ polovica članov upravnega odbora), sicer pa upravni odbor po ZGD-1 ni dolžan imenovati izvršnih direktorjev (prvi odstavek 291. člena ZGD-1). To obveznost mu lahko naloži statut družbe. Statut lahko določi tudi delitev pristojnosti med upravni odbor in izvršne direktorje, lahko pa urejanje delitve pristojnosti prepusti poslovníku upravnega odbora ali poslovníku o delu izvršnih direktorjev.

Ker je upravni odbor v enotirnem sistemu upravljanja najpomembnejši korporacijski organ, je priporočljivo, da sestava odraža raznolikost relevantnih interesov družbe.

Enako kot v dvotirnem sistemu morajo tudi člani upravnega odbora pri izvajanju svojih pristojnosti ravnati v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika, sicer solidarno odgovarjajo za škodo, ki izvira iz njihovih korporacijskih dejanj. Standard skrbnosti »vestnega in poštenega gospodarstvenika« članom upravnega odbora nalaga dolžnost jasne razdelitve pristojnosti med korporacijske organe in vestno ter strokovno izpolnjevanje njihovih pristojnosti. Prav tako morajo organi družbe delničarje pod enakimi

⁶ Ta omejitev ne velja za male družbe (2. odstavek 291. člena v povezavi z 2. odstavkom 289. člena ZGD-1).

pogoji enako obravnavati (221. člen ZGD-1). Načelo enakopravnega obravnavanja delničarjev je še posebej poudarjeno v javnih delniških družbah.

2.2. Izvršni direktorji

Upravni odbor lahko med člani upravnega odbora ali tretjimi osebami imenuje enega ali več izvršnih direktorjev, pri čemer predsednik upravnega odbora ne more biti tudi izvršni direktor. Dodatna omejitev velja v javnih delniških družbah, kjer je za izvršne direktorje lahko imenovana največ polovica članov upravnega odbora in vsaj en njegov član (prvi odstavek 291. člena ZGD-1).

Za izvršnega direktorja je lahko imenovana le popolno poslovno sposobna fizična oseba. Če izvršni direktor ni imenovan med člani upravnega odbora, mora izpolnjevati splošne pogoje, ki veljajo za člane organov vodenja in nadzora. Izpolnjevati mora pogoj nekaznovanosti za določena kazniva dejanja, ne sme biti obsojen na plačilo odškodnine v povezavi s stečajem in ne sme biti že član v treh organih nadzora. Izvršni direktor ne more biti oseba, kateri je bil izrečen varnostni ukrep prepovedi opravljanja poklica (drugi odstavek 255. člena ZGD-1), izpolnjevati pa mora tudi posebne pogoje, določene s statutom družbe.

Družbo zastopa in predstavlja upravni odbor, razen če statut določa, da jo zastopajo izvršni direktorji. Če je izvršni direktor s statutom družbe pooblaščen za zastopanje, ima status zakonitega zastopnika družbe. Družbo lahko zastopa le izvršni direktor, ki je hkrati član upravnega odbora. Izvršni direktor, ki ni hkrati član upravnega odbora, lahko družbo zastopa le na podlagi posebnega pooblastila za poslovnega pooblaščenca, ki mu ga podeli upravni odbor. Pooblastila izvršnega direktorja se lahko omejijo s statutom ali sklepom upravnega odbora. To je treba vpisati tudi v sodni register, sicer omejitve pooblastil ne učinkujejo zoper tretje osebe. Če je imenovanih več izvršnih direktorjev, družbo zastopajo skupaj, razen če statut ali poslovnik upravnega odbora določata drugače (šesti odstavek 290. člena ZGD-1). Vrsta zastopstva je pomembna za določitev obsega pristojnosti zastopstva in mora biti zaradi zagotavljanja načela publicitete ustrezno zapisana v sodnem oziroma poslovnem registru (AJPES). V javni evidenci je zato treba preveriti, ali je izvršni direktor vpisan tudi kot član upravnega odbora in ima kot zakoniti zastopnik polna pooblastila za zastopanje družbe ali pa le kot izvršni direktor, ki ima kot pooblaščenec omejena pooblastila za zastopanje.

Tudi pristojnosti izvršnih direktorjev so v primerjavi s pristojnostmi uprave v dvotirnem sistemu ožje. Na izvršne direktorje lahko upravni odbor prenese vse ali le nekatere izmed naslednjih pristojnosti:

- vodenje tekočih poslov,
- prijava vpisov in predložitve listin registru,
- skrb za vodenje poslovnih knjig in
- sestava letnega poročila.

Izvršni direktorji pri vodenju poslov niso samostojni, saj morajo upoštevati navodila in omejitve, ki jim jih postavi skupščina družbe, upravni odbor, statut in poslovnik o delu izvršnih direktorjev. O svojem delu morajo poročati upravnemu odboru, njihove odločitve pa so lahko odvisne tudi od soglasja upravnega odbora.

Tudi izvršni direktorji morajo pri izvrševanju svojih nalog ravnati v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika, sicer odgovarjajo za škodo. Če je imenovanih več izvršnih direktorjev, je njihova odgovornost solidarna. Odgovornosti se lahko razbremenijo, le če dokažejo, da so ravnali z zahtevano skrbnostjo, ali če je njihovo dejanje temeljilo na zakonitem skupščinskem sklepu (263. člen ZGD-1).

Zakon ne predpisuje razlogov za dopusten odpoklic izvršnega direktorja pred potekom mandata. To pomeni, da je dopusten tudi odpoklic brez utemeljenega razloga. To vprašanje zakon v celoti prepušča pogodbenemu urejanju (pogodba o delu, pogodba o zaposlitvi). Razmerje med izvršnim direktorjem in družbo se torej presoja po splošnih pravilih obligacijskega prava in pravilih podjetne pogodbe oziroma po pravilih delovnega prava.

III. DRUGI DEL: SMERNICE ZA DELOVANJE UPRAVNIH ODBOROV

A. NOTRANJI AKTI DRUŽBE

1. STATUT DRUŽBE

Najpomembnejša vprašanja v zvezi z upravljanjem družbe uredimo v statutu družbe.

Statut družbe mora poleg drugih splošnih in posebnih sestavin določati tudi sistem upravljanja delniške družbe. V statutu družbe se lahko uredijo tudi posamezna vprašanja o delu organa vodenja ali nadzora, pri čemer je treba spoštovati načelo statutarne strogosti: od zakonske ureditve lahko odstopamo le takrat, kadar to zakon izrecno dopušča, v statutu pa lahko urejamo dodatna vprašanja, le če zakon teh vprašanj ne ureja celovito.

S statutom se praviloma urejajo vprašanja oziroma tisti vidiki upravljanja družbe, ki so trajnejšega pomena in ne zahtevajo hitrega prilagajanja. Za spremembo statuta se namreč zahteva kvalificirana večina treh četrtin pri sklepanju zastopanega kapitala navzočih delničarjev, lahko pa so s statutom določene tudi druge zahteve.

Kadar se vprašanja o delu organa vodenja in nadzora urejajo s statutom, je torej njihovo spreminjanje in prilagajanje potrebam delovanja organov težje. Vprašanja poslovanja je zaradi večje prilagodljivosti zato bolj smiselno urejati s poslovniki, v statut pa zapisati le tista določila, ki so najpomembnejša za delovanje upravnega odbora in izvršnih direktorjev. Med najpomembnejša vprašanja sodijo: število izvršnih direktorjev, pogoji imenovanja in odpoklica izvršnih direktorjev, prevladujoči glas predsednika upravnega odbora, pogoji za sklepčnost, način zastopanja družbe, delitev pristojnosti med upravni odbor in izvršne direktorje. Izbor najpomembnejših vprašanj je odvisen od presoje delničarjev za vsako družbo posebej in ga lahko prilagodijo glede na potrebe družbe.

2. POSLOVNIK IN SEKRETAR

Vsak upravni odbor, tudi upravni odbor male družbe, naj sprejme svoj poslovnik in imenuje sekretarja upravnega odbora.

Upravni odbor srednje in velike delniške družbe mora sprejeti poslovnik o svojem delu, kar pa ne velja za male delniške družbe (drugi odstavek 291. člena v povezavi s prvim odstavkom 258. člena in drugim odstavkom 289. člena ZGD-1). Poslovnik omogoča sistematično urejanje delovanja organa, ki v povezavi s statutom družbe (za katerega velja načelo statutarne strogosti) omogoča celovito in pregledno ureditev delovanja upravnega odbora. Priporočljivo je, da poslovnik sprejme tudi upravni odbor male družbe.

Za sprejem poslovnika je potrebna večina glasov vseh članov upravnega odbora.

S poslovniki se praviloma urejajo administrativno-poslovna vprašanja delovanja korporacijskih organov, njihove pristojnosti pa le, kadar to zakon izrecno dopušča. V primeru enotirnega sistema upravljanja ZGD-1 predvideva dva poslovnika, in sicer poslovnik o delu upravnega odbora (prvi odstavek 258. člena) in poslovnik o delu izvršnih direktorjev (peti odstavek 290. člena), če ni njihovo delovanje že urejeno s poslovnikom upravnega odbora. ZGD-1 v tem primeru izrecno dopušča možnost delitve pristojnosti med upravni odbor in izvršne direktorje s poslovniki. Zaradi večje transparentnosti in trdnejše razmejitve pristojnosti ni priporočljivo prepuščati delitve pristojnosti med upravni odbor in izvršne direktorje poslovniskemu urejanju, ampak je to smiselno urediti v statutu.

V poslovniku se uredijo zlasti način sklicevanja sej, komunikacija med člani upravnega odbora in pošiljanje gradiva, način glasovanja in odločanja, pogostnost sej, vsebina in potrjevanje zapisnika ter naloge predsednika in sekretarja upravnega odbora (točka 8.1. Kodeksa). V poslovniku o delu upravnega odbora je priporočljivo urediti tudi postopek kandidature in volitev predsednika upravnega odbora in njegovega namestnika, saj zakonodaja ne vsebuje posebnih določb. Predsednik vodi in zastopa upravni odbor, namestnik pa prevzame njegove pravice in obveznosti, kadar je predsednik onemogočen pri njihovem izvrševanju; priporočljivo je imenovati najmanj enega namestnika. Pristojnosti predsednika upravnega odbora je priporočljivo podrobneje opredeliti, in sicer: vodenje priprav na sejo, oblikovanje dnevnega reda seje, organiziranje posvetovanja z izvršnimi direktorji in strokovnimi službami, usklajevanje priprave gradiva za sejo,

vodenje razprave, oblikovanje predlogov sklepov, skrb za izvrševanje sprejetih sklepov, oblikovanje zapisnikov s povzetki razprave in izida glasovanja, komunikacija z izvršnimi direktorji družbe in javnostjo. Poslovnik naj vsebuje tudi določila o postopku imenovanja in razrešitve izvršnih direktorjev. Pomembna tema poslovniškega urejanja je tudi postopek oblikovanja komisij upravnega odbora in določitev njihovih pristojnosti.

Ni priporočljivo, da se s poslovníkom urejajo naslednja vprašanja: število izvršnih direktorjev, pogoji imenovanja in odpoklica izvršnih direktorjev, delitev pristojnosti med upravni odbor in izvršne direktorje ter pooblastila za zastopanje družbe, saj gre za najpomembnejša vprašanja upravljanja družbe, ki jih je primerneje urejati s statutom.

Z namenom povečanja učinkovitosti delovanja upravnega odbora naj upravni odbor imenuje tudi sekretarja upravnega odbora. Imenovanje sekretarja je dobra praksa, ki jo priporoča tudi Kodeks. Gre za strokovno funkcijo, ki poleg administrativne pomoči (zapisnik, vodenje arhiva itd.) upravnemu odboru pomaga tudi pri vseh organizacijskih in upravljaljskih zadevah (11. točka Kodeksa). Sekretar skrbi za pretok informacij in koordinacijo med člani upravnega odbora. Sekretar naj bo izbran med zaposlenimi v strokovnih službah družbe.

Kadar je imenovanih več izvršnih direktorjev, je smiselno sprejeti tudi poseben poslovnik o delu izvršnih direktorjev, s katerim se uredijo medsebojna razmerja med njimi, nadomeščanje in razdelitev področij dela, sklicevanje sej in druga administrativno-tehnična vprašanja poslovanja.

B. UPRAVNI ODBOR

3. SESTAVA UPRAVNEGA ODBORA

Pri oblikovanju predloga sestave upravnega odbora naj bodo v nominacijskem postopku zastopani manjšinski in večinski delničarji, v skladu s pravili pa tudi zaposleni v družbi.

Dobra praksa na področju korporativnega upravljanja je zagotoviti zastopanje različnih interesov pri upravljanju družbe, njihovo dejansko razmerje pa je odvisno od okoliščin v vsaki posamezni družbi. To velja tudi za enotirni sistem upravljanja. V upravljanje družbe

naj bi bili poleg investorjev – delničarjev vključeni tudi zaposleni (preko sistema delavske participacije, ki je uzakonjena v zakonu, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju), kadar so za to izpolnjeni zakonski pogoji. Pri tem naj se upošteva komplementarnost znanja, izkušenj in veščin kandidatov za člane upravnega odbora, potrebnih za učinkovito izvajanje funkcij upravnega odbora. Priporoča se tudi, da ima upravni odbor liho število članov, s čimer zmanjšujemo možnost neodločenega izida pri glasovanju, in da ima v primeru enakega števila glasov odločilen glas predsednik upravnega odbora.

Čeprav je pravno-formalni položaj malih in manjšinskih delničarjev v delniški družbi z enotirnim sistemom upravljanja enak njihovemu položaju v družbah z dvotirnim sistemom upravljanja, je zaradi močnejše vloge (večinskih) delničarjev v enotirnem sistemu upravljanja delniške družbe varstvu interesov manjšinskih delničarjev treba nameniti posebno pozornost. Zato je priporočljivo v kandidacijske postopke za imenovanje članov upravnega odbora vključiti tudi male delničarje, še posebej v javnih delniških družbah. To omogoča večjo preglednost poslovanja, kakovostnejše zastopanje interesov vseh delničarjev in posledično učinkovitejše varstvo legitimnih korporacijskih interesov malih delničarjev.

Zaradi močnejšega vpliva delničarjev na poslovanje družbe z enotirnim sistemom upravljanja pa je zaradi učinkovitejšega obvladovanja konflikta interesov in varovanja interesov vseh deležnikov družbe priporočljivo v upravni odbor ali vsaj v njegove komisije imenovati tudi neodvisne strokovnjake. Za neodvisnega člana upravnega odbora šteje oseba, ki ni v tesni ekonomski povezavi z družbo, njenim upravnim odborom ali večjimi delničarji.

Za javne delniške družbe velja priporočilo, da naj bo večina članov organa nadzora neodvisnih strokovnjakov (točka 6.2. Kodeksa), pri čemer velja opozoriti, da so določbe Kodeksa pisane za nadzorni svet in se le smiselno nanašajo na upravni odbor. Za družbe z enotirnim sistemom upravljanja pa se priporoča, da ocenijo, ali je glede na sestavo upravnega odbora (izvršni in neizvršni člani upravnega odbora) in njegove pristojnosti dosledno izvrševanje priporočila večine neodvisnih članov smiselno.

4. ZASTOPANJE DRUŽBE

Na izvršne direktorje, ki so člani upravnega odbora, naj se, ne glede na možnost drugačne statutarne ureditve, prenesejo tudi polna pooblastila za zastopanje družbe. Izvršne direktorje, ki niso člani upravnega odbora, naj se za zastopanje pooblasti s statutom (statutarni zastopniki). Pooblastila za zastopanje družbe naj se v celoti uredijo v statutu družbe.

Pri gospodarskih družbah poznamo tri vrste zastopnikov: zakoniti zastopnik, prokurist in pooblaščenec. Vrste zastopanja se med seboj razlikujejo po temelju in obsegu pooblastila. Zakoniti zastopniki so osebe, ki so določene z zakonom ali aktom o ustanovitvi družbe na podlagi zakona (32. člen ZGD-1). Zakoniti zastopniki lahko opravljajo vsa pravna dejanja, ki spadajo v pravno sposobnost družbe, statutarne ali druga omejitve pa nima pravnega učinka proti tretjim osebam. Prokurist ni zakoniti zastopnik, ampak pooblaščenec (imenuje ga lahko skupščina ali organ vodenja oziroma nadzora); obseg njegovega pooblastila določa zakon (pooblastilo za zastopanje ne vključuje le odsvojitve in obremenitve nepremičnin, za kar mora biti prokurist posebej pooblaščen). To pooblastilo obsega le upravičenja na materialnem, ne pa tudi na procesnem področju. Pooblaščenec pa je vsaka oseba, ki jo zakoniti zastopnik ali prokurist pooblasti za opravljanje posameznih poslov ali skupine poslov (posebno ali splošno pooblastilo).

Na podlagi 286. člena ZGD-1 družbo zastopa in predstavlja upravni odbor. Če pa upravni odbor med svojimi člani imenuje izvršne direktorje, ti zastopajo in predstavljajo družbo, če statut ne določa drugače. Zaradi jasnejše razmejitve med vlogo izvršnega in neizvršnega direktorja je smiselno pooblastila za zastopanje v celoti prenesti na izvršne direktorje in to urediti s statutom. Priporočamo torej, da se pooblastil za zastopanje s statutom ne ureja drugače, čeprav ZGD-1 to omogoča. Pooblastilo za zastopanje družbe je treba razlikovati od pristojnosti za sprejemanje posamezne vrste odločitev. Tako bo npr. upravni odbor še naprej ohranil pristojnost za sprejemanje odločitev glede poslov, ki niso tekoči posli (izredni posli, kot je npr. nakup nepremičnine), pogodbe pa bo z namenom izvršitve posla podpisoval izvršni direktor.

Za zastopanje in predstavljanje se smiselno uporabljajo pravila, ki veljajo za zastopanje v primeru veččlanske uprave. Če je imenovanih več izvršnih direktorjev, posle vodijo

skupaj, če statut ali poslovnik upravnega odbora ne določata drugače (šesti odstavek 290. člena ZGD-1). S temi akti tako lahko določimo, da družbo zastopa vsak izvršni direktor samostojno ali pa po dva izvršna direktorja skupaj (vsak izvršni direktor skupaj z glavnim izvršnim direktorjem, dva izvršna direktorja skupaj, izvršni direktor skupaj s prokuristom – načelo štirih oči). Način zastopanja se vpiše v sodni register.

5. PRISTOJNOSTI UPRAVNEGA ODBORA

Pomembnejše odločitve naj ostanejo v pristojnosti upravnega odbora, tako da se izločijo iz definicije tekočih poslov. Poslovodne odločitve izvršnih direktorjev naj ne bodo odvisne od soglasja upravnega odbora.

Ena izmed ključnih posebnosti enotirnega sistema je združitev poslovodne in nadzorstvene funkcije. Pristojnosti, ki jih je mogoče prenesti na izvršne direktorje, so v ZGD-1 taksativno našteje, zato velja domneva, da so vsa druga poslovodna dejanja v pristojnosti upravnega odbora. Ker enotirni sistem upravljanja še nima pomenljive tradicije v slovenski poslovni praksi, je smiselno poslovodne pristojnosti izvršnih direktorjev izrecno opredeliti v aktih družbe, preostalo pa z generalno klavzulo poveriti upravnemu odboru (npr. *za izvajanje poslovodnih nalog, ki niso izrecno prenesene na izvršne direktorje, je pristojen upravni odbor*). Prav tako je smiselno v statut ali poslovnik izrecno zapisati pristojnosti upravnega odbora, ki jih že po samem zakonu ni mogoče prenesti na izvršne direktorje. To so pristojnosti iz 267. člena ZGD-1 – pristojnosti in odgovornosti do skupščine:

- na zahtevo skupščine pripravlja ukrepe iz pristojnosti skupščine;
- pripravlja pogodbe in druge akte, za veljavnost katerih je potrebno soglasje skupščine;
- uresničuje sklepe, ki jih sprejme skupščina.

Statut ali upravni odbor lahko določi, da se smejo posamezne vrste poslov opraviti le s soglasjem upravnega odbora. Soglasje upravnega odbora bo prišlo v poštev le v povezavi z odločitvami, ki jih samostojno sprejemajo izvršni direktorji, torej v primeru tekočih poslov. Soglasje nadzornega sveta je smiselni kontrolni mehanizem za pomembnejše poslovodne odločitve v dvotirnem sistemu, kjer so vse poslovodne odločitve v pristojnosti uprave (peti odstavek 281. člena). V enotirnem sistemu upravni odbor ohrani pristojnost za sprejemanje pomembnejših poslovodnih odločitev, tj. tistih, ki praviloma ne štejejo za tekoči posel, zato dodatni kontrolni mehanizem v obliki soglasja

upravnega odbora ni potreben in lahko po nepotrebnem obremenjuje izvajanje tekočih poslov.

6. UČINKOVITO DELOVANJE UPRAVNEGA ODBORA

Upravni odbor naj poleg revizijske komisije oblikuje še druge komisije, ki mu tudi s sodelovanjem zunanjih članov pomagajo na posebnih področjih delovanja. Upravni odbor naj učinkovitost svojega delovanja preveri enkrat letno s samooceno svojega dela.

Tudi upravni odbor lahko oblikuje eno ali več komisij. V javnih delniških družbah in družbah, v katerih delavci v skladu z zakonom uveljavljajo svoje pravice do sodelovanja v organih družbe, je obvezno oblikovanje revizijske komisije. Komisije ne morejo sprejemati odločitev namesto upravnega odbora, ampak delujejo kot njegov posvetovalni organ, pripravljajo podlage za odločanje upravnega odbora in oblikujejo predloge sklepov. V komisijah lahko sodelujejo tudi zunanji člani, torej osebe, ki niso imenovane za člane upravnega odbora. Upoštevati morajo enaka pravila glede varovanja poslovne skrivnosti družbe in izogibanja konfliktu interesov, kot veljajo za člane upravnega odbora. Sodelovanje zunanjih strokovnjakov v komisijah lahko upravnemu odboru zagotovi komplementarne kompetence, potrebne za izvajanje njegovih nalog, s katerimi člani upravnega odbora zaradi njegove sestave ne razpolagajo; to so npr. revizorsko znanje, izbor in preverjanje kompetenc kandidatov za člane organa vodenja in nadzora, tehnično znanje.

S poslovnikom upravnega odbora ali s posebnim sklepom upravnega odbora se opredelijo: poslovanje komisije, postopek oblikovanja, mandat in pristojnosti ter pooblastila komisije. Pristojnosti revizijske komisije določa 280. člen ZGD-1. Pogosto družbe oblikujejo tudi kadrovsko komisijo, ki pripravlja podlage za imenovanje poslovodnih oseb, njihovo ocenjevanje in nagrajevanje ter ocenjevanje in nagrajevanje nadzornega organa. V zadnjih letih se vzpostavlja praksa oblikovanja komisij za imenovanja (nominacijski odbori), ki sodelujejo v postopku oblikovanja predlogov za člane organov nadzora. Pojavljajo se tudi komisije za tveganja (spremljanje upravljanja s tveganji v družbi) in investicijske komisije (spremljanje pomembnejših investicij). Komisije morajo o svojem delu poročati upravnemu odboru.

Z namenom večje učinkovitosti delovanja upravnega odbora priporočamo, da upravni odbor redno izvaja tudi samooceno svoje sestave, poslovanja, delovanja svojih komisij, potencialnih nasprotij interesov posameznih članov, delovanja posameznih članov in upravnega odbora kot celote ter svojega sodelovanja z izvršnimi direktorji. Na podlagi tako dobljenih ugotovitev lahko upravni odbor sprejme nadaljnje ukrepe za izboljšanje svojega delovanja in delovanja svojih komisij.

7. PLAČILO ČLANOV UPRAVNEGA ODBORA

Člani upravnega odbora naj za opravljanje funkcije prejmejo primerno plačilo glede na obseg pristojnosti. Člani upravnega odbora, ki so imenovani za izvršne direktorje, naj prejmejo plačilo le kot izvršni direktorji, pri čemer naj se upošteva tudi njihova funkcija članov upravnega odbora.

Skupščina lahko določi politiko prejemkov vseh članov organov vodenja in nadzora (šesti odstavek 294. člena ZGD-1). Za organ nadzora mora določiti tudi obliko in višino plačila (284. člen in peti odstavek 289. člena ZGD-1), bodisi s statutom bodisi s posebnim sklepom skupščine. Pri določitvi plačila je treba upoštevati obseg nalog članov upravnega odbora in finančni položaj družbe, člani upravnega odbora pa ne morejo biti udeleženi pri izplačilu dobička.

Ker je obseg pristojnosti upravnega odbora širši od pristojnosti nadzornega sveta, je treba razmerje članov upravnega odbora z družbo urediti s posebno pogodbo. Član upravnega odbora lahko sklene z družbo pogodbo o delu ali pogodbo o zaposlitvi, odvisno od obsega pristojnosti. Pogodba naj poleg zakonsko določenih sestavin (predvsem v primeru sklenitve pogodbe o zaposlitvi) vsebuje še določbe, ki se nanašajo na dolžnost varovanja poslovne skrivnosti družbe (vključno s pogodbeno kaznijo v primeru kršitve), trajanje oz. prenehanje mandata ter s tem povezana morebitna nadomestila («odpravnina v primeru predčasne razrešitve s funkcije«, pogodbeni kazni v primeru, da odstopi ob nepravem času) in obveznosti, določbe o konfliktu interesov, morebitne obveznosti medsebojnega obveščanja, morebitno zavarovanje odgovornosti, morebitne obveznosti družbe za plačilo članarin oz. izobraževanja ipd. Če se s tako pogodbo urejajo pravice in obveznosti članov upravnega odbora, ki niso urejene z ZGD-1, mora to pogodbo odobriti upravni odbor (262. člen ZGD-1), sicer mora član upravnega odbora vrniti koristi iz te pogodbe.

Člani upravnega odbora so lahko imenovani tudi za izvršne direktorje. V tem primeru bodo opravljali dve korporacijski funkciji: funkcijo člana upravnega odbora in funkcijo izvršnega direktorja. Ker bodo kot izvršni direktorji morali urediti svoje razmerje z družbo s pogodbo, saj bo šlo praviloma za delovno razmerje, je smiselno ob tem urediti in ovrednotiti tudi njihov korporacijski položaj člana upravnega odbora. Plačilo izvršnih direktorjev, ki so člani upravnega odbora, mora biti v ustreznem razmerju z njihovimi nalogami in finančnim položajem družbe, zato se priporoča, da se dodatne pristojnosti in odgovornosti izvršnega direktorja kot člana upravnega odbora ustrezno upoštevajo pri določitvi njegovih prejemkov.

C. IZVRŠNI DIREKTORJI

8. PRISTOJNOSTI IZVRŠNIH DIREKTORJEV

Ko upravni odbor imenuje izvršne direktorje, naj jasno opredeli njihove pristojnosti, če te niso že jasno določene s statutom družbe. Če je imenovan več kot en izvršni direktor, naj se določijo pristojnosti za vsakega izvršnega direktorja posebej.

Upravni odbor lahko imenuje enega ali več izvršnih direktorjev. Izvršne direktorje lahko imenuje med svojimi člani (notranji izvršni direktor) ali med osebami, ki niso člani upravnega odbora (zunanji izvršni direktor). V javnih delniških družbah je za izvršne direktorje lahko imenovana največ polovica članov upravnega odbora in vsaj en njegov član (prvi odstavek 291. člena ZGD-1).

Pristojnosti izvršnih direktorjev določi upravni odbor (če niso že določene s statutom). V skladu z ZGD-1 (četrti odstavek 290. člena ZGD-1) lahko na izvršne direktorje prenese naslednje pristojnosti:

- vodenje tekočih poslov,
- prijava vpisov in predložitev listin registru,
- skrb za vodenje poslovnih knjig,
- sestava letnega poročila.

Prenos navedenih pristojnosti ni obvezen. Statut ali upravni odbor lahko določi prenos le nekaterih pristojnosti. Izjema so javne delniške družbe (družbe z vrednostnimi papirji, s

katerimi se trguje na organiziranem trgu), pri katerih upravni odbor mora imenovati izvršne direktorje in nanje prenesti vse pristojnosti iz četrtega odstavka 290. člena ZGD-1, razen če statut določa drugače. Z namenom čim jasnejše delitve pristojnosti med upravni odbor in izvršne direktorje priporočamo, da se tako v javnih kot nejavnih družbah prenese celoten sklop pristojnosti (vse, kar je predvideno v četrtem odstavku 290. člena ZGD-1), posamične pristojnosti pa se izločijo in ohranijo v pristojnosti upravnega odbora le izjemoma, kadar za to obstaja utemeljen razlog. Priporočamo, da se delitev pristojnosti med upravni odbor in izvršne direktorje določi v statutu.

Pojem »tekoči posli« ni zakonsko opredeljen termin, njegova vsebina pa je odvisna od dejavnosti družbe. Zato je priporočljivo, da se s poslovníkom upravnega odbora ta pojem natančneje opredeli.

V poslovni praksi se tako zastavlja vprašanje, ali priprava in sprejem letnega poslovnega načrta sodita med tekoče posle in tako med izvirne pristojnosti izvršnih direktorjev ali sprejem tega dokumenta presega pojem tekočega posla in sodi med izvirne pristojnosti upravnega odbora. Zakonodaja na to vprašanje ne daje jasnega odgovora, zato je to smiselno urediti v notranjih aktih družbe. Manj nejasnosti je pri sprejemanju srednjeročne ali dolgoročne strategije družbe, saj gre za dokument, ki ureja večletno poslovanje družbe in torej presega okvir rednega poslovanja družbe. To pomeni, da je priprava in sprejem strategije razvoja družbe izvirna pristojnost upravnega odbora, ki je ni mogoče formalno prenesti na izvršne direktorje.

Pri delitvi pristojnosti moramo biti pozorni na razliko med določanjem oziroma prenosom pristojnosti in delegiranjem pripravljalnih dejanj oziroma tehnično pripravo dokumentov in ukrepov. Če upravni odbor zadolži izvršne direktorje, da na podlagi njegovih usmeritev pripravijo osnutek strategije ali drugega akta, katerega sprejem je v pristojnosti upravnega odbora, to ne pomeni prenosa pristojnosti za sprejem teh aktov. Za sprejem in vsebino teh dokumentov je še vedno odgovoren upravni odbor, izvršni direktorji imajo v tem primeru zgolj vlogo pripravljavcev gradiva. Priprava gradiva za upravni odbor in skupščino družbe pa je nedvomno tekoči posel.

9. OPREDELITEV TEKOČIH POSLOV

V poslovniku upravnega odbora naj se opredelijo »tekoči posli«.

Pojem »tekoči posli« ni zakonsko opredeljen termin, njegova vsebina pa je odvisna od dejavnosti družbe. Zato je priporočljivo, da se s poslovníkom ta pojem natančneje opredeli. Tekoče posle se lahko opredeli z generalno klavzulo, kot npr.: »Za tekoče posle štejejo vsi posli, ki predstavljajo izvedbo odločitev, ki sta jih že sprejela skupščina ali upravni odbor.« Izvršni direktorji so tako pristojni za sprejemanje vseh odločitev, ki pomenijo izvršitev tistih odločitev, ki so bile že sprejete oziroma odobrene s sklepi in drugimi akti (npr. letnim poslovnim načrtom) s strani upravnega odbora ali delničarjev. Sklepi in drugi akti, ki so podlaga za odločitve izvršnih direktorjev, morajo vsebovati dovolj natančne informacije in pogoje, da je posle mogoče izvesti. S tem je naložena tudi obveznost upravnemu odboru in skupščini, da sprejme po vsebini take sklepe oziroma vse sklepe, ki so potrebni, da posli postanejo tekoči posli.

Tekoče posle je mogoče opredeliti tudi na način izrecnega naštevanja poslov, ki štejejo za tekoče posle. V tem primeru bodo vsi drugi posli, ki niso izrecno omenjeni, v pristojnosti upravnega odbora.

Mogoča je tudi negativna definicija tekočih poslov, tj. taka, ki navaja posle, ki ne štejejo za tekoče posle, kot npr. sprejem dolgoročne strategije razvoja družbe, sprejem letnega poslovno-finančnega načrta, sklepanje poslov nad določeno vrednostjo, statusnopravne spremembe odvisnih družb ipd.

10. POGODBA Z IZVRŠNIM DIREKTORJEM

Družba naj z izvršnim direktorjem sklene pogodbo, v kateri naj uredi vse ključne elemente poslovnega razmerja. Prejemki izvršnega direktorja naj bodo razdeljeni na variabilni in fiksni prejemek, ki se opredelita s pogodbo. Politika plačil naj se določi s sklepom skupščine.

ZGD-1 določa, da se za zahtevke izvršnih direktorjev iz pogodbe o upravljanju funkcije uporabljajo pravila, s katerimi se urejajo obligacijska razmerja. Iz tega izhaja, da se za ureditev poslovnega razmerja z izvršnimi direktorji primarno uporabljajo obligacijska pravila (pogodba o delu in splošna pravila obligacijskopравnih razmerij); to pa ne pomeni, da ni mogoče skleniti tudi delovnopravnega razmerja. Izbira pogodbe je odvisna od

obsega pristojnosti izvršnega direktorja in potrebe po dnevnom delovanju v družbi (delovno razmerje ali pogodba o delu). Glede na različen obseg pristojnosti posameznih izvršnih direktorjev (če je imenovanih več izvršnih direktorjev) je dopustno tudi razlikovanje med izvršnimi direktorji.

Ne glede na obseg pristojnosti priporočamo, da je postopek imenovanja in morebitne predčasne razrešitve enak za vse izvršne direktorje (zunanje in notranje, tj. tiste, ki so tudi člani upravnega odbora). Predlagamo, da se postopek imenovanja in predčasne razrešitve izvršnih direktorjev uredi v notranjih aktih družbe, najbolje v statutu, sicer pa v poslovniku upravnega odbora ali s sprejemom posebne politike imenovanja oziroma odpoklica izvršnih direktorjev (ki jo na predlog kadrovske komisije s sklepom sprejme upravni odbor). S tem se zagotovi enotno, transparentno in predvidljivo obravnavanje vseh izvršnih direktorjev. Posebni pogoji (to so drugi pogoji poleg zakonsko določenih pogojev) za imenovanje notranjih in zunanjih izvršnih direktorjev naj se določijo v statutu (npr. stopnja in vrsta izobrazbe, obseg in vrsta želenih delovnih izkušenj, poznavanje dejavnosti družbe in panoge, jezikovne in komunikacijske veščine, specifično znanje in licence).

Pri obligacijskopravnem urejanju razmerja z izvršnim direktorjem govorimo o pogodbi o delu (podjemna pogodba), ki vključuje tudi elemente mandatne pogodbe. Bistvene sestavine pogodbe so: opredelitev dela (nalog izvršnih direktorjev), avtorske pravice, plačilo in druge vrste prejemkov, čas in kraj ter drugi pogoji opravljanja dela, primeri in posledice prenehanja pogodbe (odpravnine, odpovedni roki), odgovornost za sodelavce, prenos avtorskih pravic v primeru ustvarjanja intelektualne lastnine itd. Posebna natančnost je potrebna pri določanju prenehanja mandata, saj ZGD-1 ne vsebuje posebnih določil o odpoklicu izvršnih direktorjev. Urejanje pravic in obveznosti v primeru predčasnega prenehanja mandata je v celoti prepuščeno pogodbenemu urejanju, še posebej če ni ustrezno urejeno v statutu ali drugih aktih družbe. Pri vsem drugem se subsidiarno uporabljajo določila splošnega dela in 11. poglavja Obligacijskega zakonika.

V primeru sklenitve delovnega razmerja se za sklenitev pogodbe uporabljajo določila zakona, ki ureja delovna razmerja. Ker gre za poslovodno osebo, lahko pogodba o zaposlitvi odstopa od zakonskih omejitev glede delovnega časa, zagotavljanja odmorov in počitka, plačila za delo, disciplinske odgovornosti in prenehanja pogodbe o zaposlitvi, delovno razmerje pa se lahko sklene za določen čas. Če izvršni direktor ni zakoniti

zastopnik, ampak le pooblaščenec, pa lahko šteje za vodilnega delavca v smislu šestega odstavka 54. člena in 74. člena Zakona o delovnih razmerjih⁷; z njim se lahko sklene tudi pogodba o zaposlitvi za določen čas.

V vseh primerih naj pogodbe z izvršnimi direktorji vsebujejo tudi klavzule o varovanju poslovne skrivnosti družbe, konkurenčne klavzule, določila o odpravnini v primeru predčasne razrešitve (z navedbo primerov, ko izvršni direktor ni upravičen do odpravnine) in klavzule o razmejevanju konflikta interesov. Predlagamo tudi, da se predvidita odpovedni rok in postopek uvajanja oziroma prenosa poslov na naslednika.

Prejemki izvršnih direktorjev se določijo v pogodbi med izvršnim direktorjem in družbo. Priporočamo, da se za vse izvršne direktorje uporablja enotna politika prejemkov, ki določa prejemke glede na obseg pooblastil in nalog posameznega izvršnega direktorja. Politiko prejemkov lahko določi skupščina ali upravni odbor, upošteva načela iz sedmega odstavka 294. člena ZGD-1. Priporoča se, da politiko plačil izvršnih direktorjev določi skupščina v okviru politike prejemkov članov organov vodenja in nadzora.

V gospodarskih družbah, v katerih so Republika Slovenija ali lokalne skupnosti neposredno ali posredno imetnice večinskega deleža, je treba upoštevati tudi ZPPOGD⁸, ki določa omejitve glede prejemkov poslovodnih oseb in posebne pogoje za izplačevanje spremenljivih prejemkov.

D. DELNIČARJI

11. AKTIVNA VLOGA SKUPŠČINE

Delničarji naj s skupščinskimi sklepi ali statutarnimi določili začrtajo glavne usmeritve delovanja družbe in morebitne omejitve delovanja izvršnih direktorjev, skladne s posebnostmi poslovanja družbe in njenimi strateškimi usmeritvami.

Enotni sistem upravljanja dopušča aktivnejše poseganje delničarjev v poslovanje družbe. Izvršni direktorji so namreč vezani na navodila in omejitve, ki jim jih lahko postavita tudi skupščina in statut, ki ga sprejmejo delničarji (peti odstavek 290. člena). Pri tem morajo delničarji upoštevati svoj korporacijski položaj in namen gospodarske družbe,

⁷ ZDR-1 Ur. l. RS, št. 21/13

⁸ Zakon o prejemkih poslovodnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti (Ur. l. RS 21/10, 8/11)

zato priporočamo restriktivno tolmačenje petega odstavka 290. člena ZGD-1. Delničarji naj zato sprejemajo navodila in omejitve znotraj splošnih pristojnosti skupščine, ki so določene v 293. členu ZGD-1, in sicer tako, da s sprejemanjem navodil in omejitev postavljajo splošne cilje družbe in dolgoročne politike poslovanja. Navodila in omejitve naj se ne nanašajo na sklepanje ali izvajanje posamičnih poslov.

PRILOGA: VZOREC POSLOVNIKA O DELU UPRAVNEGA ODBORA

Poslovnik o delu upravnega odbora vključuje priporočila, ki jih vsebujejo smernice, poleg tega pa povzema dobro prakso na področju delovanja organov vodenja in nadzora, ki se je vzpostavila v praksi in jo delno povzemajo tudi različna priporočila stanovskih združenj in Kodeks upravljanja javnih delniških družb. Poslovnik vsebuje precej natančna administrativno-tehnična navodila za poslovanje upravnega odbora, ki jih lahko družbe prilagajajo glede na svoje potrebe in posebnosti poslovanja. Vzorec poslovnika tako vsebuje natančna navodila za sklic in vodenje seje upravnega odbora (priprava dnevnega reda in njegova sprememba, vabila in gradivo, redne in dopisne seje, vodenje seje in priprava zapisnika ter zvočni zapisi), pri čemer upošteva tudi določbe ZGD-1. Sklic na relevantne določbe ZGD-1 je naveden v komentarjih. Vzorec poslovnika upošteva tudi različno stopnjo informatiziranosti poslovanja upravnega odbora in v ta namen pri nekaterih členih ponuja različice besedila. V poslovnik so lahko po potrebi vključene tudi druge vsebine, saj njegova vsebina ni predpisana z zakonom.

Poslovnik ne ureja nekaterih pomembnejših vprašanj, saj iz smernice št. 1 izhaja priporočilo, da se le-ta uredijo v statutu. Tako vzorec poslovnika ne ureja števila članov upravnega odbora in izvršnih direktorjev, pogojev za imenovanje in odpoklic izvršnih direktorjev ter delitve pristojnosti med upravni odbor in izvršne direktorje. Ta vprašanja naj bi bila v skladu s smernicami urejena v statutu družbe. Kot je izpostavljeno v smernici št. 1, je izbor najpomembnejših vprašanj odvisen od presoje delničarjev za vsako družbo posebej in ga lahko prilagodijo glede na potrebe družbe.