



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI
RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO



KODEKS UPRAVLJANJA ZA NEJAVNE DRUŽBE

Kodeks upravljanja za nejavne družbe

Izdajatelji: Gospodarska zbornica Slovenije, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo,

Združenje nadzornikov Slovenije, _____ 2016

VSEBINA

1.	UVOD.....	4
1.1.	Namen kodeksa	4
1.2.	Nosilci in podporniki Kodeksa.....	5
1.3.	Uporaba Kodeksa.....	5
1.4.	Opredelitev pojmov.....	6
2.	OKVIR KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA	9
3.	RAZMERJE MED DRUŽBO IN DRUŽBENIKI.....	11
4.	SESTAVA ORGANA NADZORA.....	13
5.	DELOVANJE IN PLAČILA ORGANA NADZORA.....	15
6.	SESTAVA ORGANA VODENJA	19
7.	DELOVANJE ORGANA VODENJA	20
8.	PLAČILA ČLANOV ORGANA VODENJA	21
9.	USPOSABLJANJE ČLANOV ORGANA VODENJA IN NADZORA.....	22
10.	JAVNO POROČANJE.....	23
11.	REVIZIJA IN SISTEM NOTRANJIH KONTROL.....	25

1. UVOD

1.1. Namen kodeksa

Oblikovanje učinkovitega sistema upravljanja je enako pomembno tako za javne kot za nejavne družbe (torej družbe na borzi in tiste, ki niso na njej)¹. Drugače od javnih delniških družb je pri dobri praksi upravljanja nejavnih družb velika vrzel. Zanje namreč do leta 2012, ko so bile po evropskem vzoru oblikovane Smernice za nejavne družbe v Sloveniji², ni bilo nobenega slovenskega vira dobre prakse, ki bi bil izrecno prilagojen njihovim posebnostim in lastnostim. Obstajale so tuje smernice za korporativno upravljanje nejavnih družb, npr. Načela korporativnega upravljanja OECD³ in Evropske smernice korporativnega upravljanja za nejavne družbe⁴, vendar so te razmeroma splošne in niso uporabne kot referenčni kodeks skladno z ZGD-1⁵.

Mnoga uspešna slovenska podjetja se z dejavnim upravljanjem in razvojem družbe preprosto ne ukvarjajo, ker so usmerjena predvsem v opravljanje gospodarske dejavnosti, torej v poslovanje. Z večanjem števila zaposlenih, vključevanjem novih partnerjev ali novimi zahtevami na trgu se pogosto zgodi, da upravljavski sistemi ne ustrezajo potrebam družbe in poslovanja. To lahko pripelje do velikih tveganj in stagnacije ali celo nazadovanja družb. Krizne razmere pa so brez jasno razmejenih in določenih odgovornosti do deležnikov ter brez ustreznih institutov upravljanja, vodenja in nadzora za obvladovanje tveganj, povezanih z upravljanjem, za družbo lahko usodne. Namen tega kodeksa je, da se zapolni vsebinska vrzel na tem področju.

Javnih družb, ki dejansko delujejo kot podjetja in niso le investicijske platforme, je v Sloveniji manj od 60. Njim je namenjen *Kodeks upravljanja javnih delniških družb*⁶. Vse druge gospodarske družbe so nejavne družbe. To so nejavne delniške družbe, družbe z omejeno odgovornostjo in gospodarske družbe drugih oblik, predstavljajo pa več kot 99 % vseh gospodarskih družb v naši državi.

Kodeks upravljanja za nejavne družbe (v nadaljevanju: Kodeks) je namenjen vsem gospodarskim družbam, ki niso javne. Za nejavne gospodarske družbe, ki so skladno z določbami ZGD-1 zavezane k reviziji računovodskih izkazov, pa je Kodeks lahko referenčni kodeks. Skladno s 1. točko petega odstavka 70. člena ZGD-1 namreč družbe, ki so zavezane k revidiranju izkazov skladno z 59. členom ZGD-1, vključijo v svoje poslovno poročilo izjavo o upravljanju družbe kot poseben oddelek poročila. Izjava med drugim vsebuje sklic na kodeks o upravljanju, ki je primeren za družbo, z navedbo podatka o javni dostopnosti besedila kodeksa. Nosilci Kodeksa so besedilo pripravili zato, da družbam ponudijo ustrezen referenčni kodeks, na katerega se skladno z zakonom lahko sklicujejo.

Priporočila v Kodeksu niso dodatni predpisi, ampak je njihov namen narediti sistem upravljanja družbe pregleden glede na priporočeno prakso. Prav tako za nobeno družbo niso zavezujoča, toda družbe

¹ Za točno opredelitev javne in nejavne družbe glej poglavje 1.4.

² Smernice za upravljanje nejavnih družb, julij 2012, Združenje nadzornikov Slovenije, dostopno na: <http://www.zdruzenje-ni.si/zcnweb/download.asp?tip=datoteka&id=e3tN3346635m47&l=2>.

³ Načela korporativnega upravljanja OECD, Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj, 2004, prevod v slovenščino na voljo na: http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DEOT/NACELA_OECD.pdf.

⁴ Evropske smernice korporativnega upravljanja za nejavne družbe – Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies, EcoDa, marec 2010, dostopno na: http://www.zdruzenje-ni.si/db/doc/upl/corporate_governance_guidance_and_principles_for_unlisted_companies_in_europe.pdf.

⁵ Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Uradni list RS, št. 42/2006, 60/2006 – popr., 26/2007 – ZSDU-B, 33/2007 – ZSReg-B, 67/2007 – ZTFI, 10/2008, 68/2008, 42/2009, 33/2011, 91/2011, 100/2011 – skl. US, 32/2012, 57/2012, 44/2013 – odl. US, 82/2013 in 55/2015.

⁶ Kodeks upravljanja javnih delniških družb so sporazumno oblikovali in sprejeli Ljubljanska borza, d. d., Ljubljana, Združenje nadzornikov Slovenije in Združenje Manager, 18. 3. 2004, ter ga spremenili in dopolnili 14. 12. 2005 in 5. 2. 2007. V zdajšnji prenovljeni obliki je bil sprejet 8. 12. 2009.

morajo razkriti odstopanja od teh priporočil na posameznem področju in pojasniti svojo alternativno prakso, za katero so se na tem področju odločile. Kodeks je kot priporočilo dobre prakse namenjen delničarjem in družbenikom družb, pa tudi organom vodenja ali nadzora v teh družbah. Dobre prakse, zapisane v njem, so jim lahko v pomoč pri postavljanju lastnega sistema upravljanja glede na velikost, vrsto, dejavnost družbe in njene potrebe. Pri tem je pomembna njihova presoja o tem, kaj od priporočenega je primerno za njihovo družbo. Kodeks želi ponuditi priporočene dobre prakse in mehanizme, s katerimi so lahko družbe dolgoročno uspešnejše. Skladno z 2. točko petega odstavka ZGD-1 morajo v izjavi o upravljanju razkriti tudi podatke o obsegu odstopanja od kodeksa upravljanja. Pri tem je treba pojasniti, katerih priporočil družba ne upošteva, in razloge za to po načelu »spoštuj ali pojasni«. Priporočljivo je, da družbe zaradi jasnosti navedejo, na katero raven kodeksa se uvrščajo – na osnovno ali napredno.

V trenutku, ko bo posamezna družba skladno z ZGD-1 izbrala Kodeks za referenčni kodeks, bo v njej pridobil pravno naravo načela »upoštevaj ali pojasni«. ZGD-1 od družb ne zahteva spoštovanja priporočil Kodeksa, ampak razkritje, ali so ta priporočila upoštevale ali ne in če ne, da pojasnijo, kakšna so odstopanja od njih. Kodeks je namreč namenjen tudi vsem deležnikom in širšemu okolju družbe, ki naj bi s poznavanjem vsebine Kodeksa lažje presojali kakovost upravljanja v družbi.

1.2. Nosilci in podporniki Kodeksa

Nosilci Kodeksa so Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Gospodarska zbornica Slovenije in Združenje nadzornikov Slovenije. Te institucije se zavezujejo, da bodo zanj skrbale, ga po potrebi dopolnjevale in posodabljele ter spremljale skladnost z njim v izjavah o upravljanju posameznih družb.

Podporniki Kodeksa so: _____.

Podporniki Kodeksa so institucije, ki se zavezujejo, da bodo spodbujale in uveljavljale njegovo uporabo, ga upoštevale pri presoji upravljanja posameznih gospodarskih družb, spremljale skladnost v izjavah o upravljanju teh družb in podpirale izobraževanje.

1.3. Uporaba Kodeksa

Družbe pristopijo h Kodeksu s sklepom organa vodenja. Kodeks je primeren za vse nejavne družbe, zasnovan pa je kot referenčni kodeks za družbe, ki so zavezane k reviziji računovodskih izkazov. Po pristopu mora družba skladno s 70. členom ZGD-1 uporabljati Kodeks po načelu »spoštuj ali pojasni«.

Nejavne družbe, ki jim je Kodeks namenjen, so zelo raznovrstne glede na svojo pravno obliko, pa tudi na obseg in kompleksnost poslovanja. Vsako vsebinsko področje Kodeksa je zato sestavljeno iz dveh ravni (osnovne in napredne), kar omogoča uvrstitev posamezne družbe na eno izmed njiju. Osnovna raven vsebuje temeljna priporočila dobre prakse korporativnega upravljanja, napredna pa priporočila dobre prakse korporativnega upravljanja za velike družbe. Merilo za uvrstitev družbe na posamezno raven je njena velikost.

Družbe, ki ne izpolnjujejo meril ZGD-1 za velike družbe, se uvrstijo na osnovno raven in razkrivajo le spoštovanje oz. odstopanje od osnovnih priporočil. Da družba ni velika družba, mora izpolnjevati vsaj dve od naslednjih meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega števila 250,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 35.000.000 EUR in
- vrednost aktive ne presega 17.500.000 EUR.

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

Vsako vsebinsko področje poleg priporočil osnovne ravni zajema priporočila napredne ravni, ki so namenjena velikim družbam. To so družbe, ki izpolnjujejo vsaj dve od naslednjih meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu presega število 250,
- čisti prihodki od prodaje presegajo 35.000.000 EUR in
- vrednost aktive presega 17.500.000 EUR.

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

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

1.4. Opredelitev pojmov

Posamezni izrazi v Kodeksu pomenijo:

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

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

Družba je gospodarska družba, ustanovljena skladno z ZGD-1. Družbe so pravne osebe, ki nastopajo na trgu predvsem zaradi ustvarjanja dobička. Kodeks je namenjen gospodarskim družbam, in to ne glede na statusno obliko.

Družbeniki so imetniki poslovnih deležev ali delnic družbe in niso njeni lastniki. Do družb imajo premoženjske in upravljalvske članske pravice. Kodeks daje priporočila, kako naj jih uresničujejo, da bodo delovali v dolgoročnem interesu družb in posledično v lastnem interesu.

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

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

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

Komisije. Organ nadzora ali upravni odbor lahko oblikuje posebne komisije, ki so lahko ustanovljene za čas njegovega mandata ali pa so oblikovane ob izrednih dogodkih za učinkovito rešitev zahtevnih zadev.

Kvalificirani delež je posredno ali neposredno imetništvo poslovnega deleža, delnic oziroma drugih pravic v posamezni družbi, na podlagi katerih imetnik pridobi bodisi najmanj 10-odstotni delež glasovalnih pravic oziroma najmanj 10-odstotni delež v kapitalu te pravne osebe bodisi delež glasovalnih pravic oziroma delež v kapitalu te pravne osebe, ki je manjši od 10 odstotkov, vendar mu omogoča pomemben vpliv na upravljanje te družbe.

Nasprotje interesov obstaja, kadar je nepristransko in objektivno opravljanje nalog oziroma odločanje znotraj opravljanja funkcije posamezne osebe ogroženo zaradi vključevanja njenega osebnega ekonomskega interesa, interesov družine, njenih čustev, politične ali nacionalne (ne)naklonjenosti ali kakršnih koli drugih povezanih interesov z drugo fizično ali pravno osebo. Nasprotje interesov morajo člani organov razkriti in pojasniti ter predstavlja zadržek za odločanje ali glasovanje o posamezni zadevi.

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

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

Obvladovanje je razmerje med odvisno in obvladujočo družbo oziroma temu razmerju podobno razmerje med katero koli fizično in pravno osebo.

Organ nadzora. Ta termin v Kodeksu pomeni poseben organ nadzora, ločen od organa vodenja. V družbah z dvotirnim sistemom upravljanja so to nadzorni sveti. V družbah z enotirnim sistemom upravljanja pa se upravni odbor v celoti šteje za organ nadzora, če so med člani upravnega odbora ali zunaj njega imenovani izvršni direktorji, na katere je preneseno vodenje družbe. Če družba nima posebnega organa nadzora⁷, se za organ nadzora šteje skupščina.

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

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

Organ vodenja so osebe, ki delujejo kot zakoniti zastopniki družbe (poslovodje). V družbah, ki nimajo organa nadzora (praviloma d. o. o.), so to običajno direktorji. V družbah, ki imajo nadzorne svete (dvojni sistem upravljanja), so to običajno člani uprave (v d. o. o. so lahko tudi direktorji). Pri upravnih odborih (enotni sistem upravljanja) so to izvršni direktorji, če ti niso imenovani, pa upravni odbor v celoti.

Politika upravljanja je okvir korporativnega upravljanja, ki ga skupaj sestavita organ nadzora in organ vodenja družbe. V njem se znotraj zakonskih določb in določb v aktu o ustanovitvi oba zavežeta spoštovati in javno razkritja sistem upravljanja družbe in delovanja njenih organov ter odnose med ključnimi deležniki.

Posredno imetništvo: posredni imetnik delnic, poslovnih deležev oziroma drugih pravic, ki zagotavljajo udeležbo pri upravljanju oziroma v kapitalu, je oseba, za račun katere je druga oseba kot neposredni imetnik pridobila te delnice, poslovne deleže oziroma druge pravice, ki zagotavljajo udeležbo pri upravljanju. Posamezna oseba je posredni imetnik delnic, poslovnih deležev oziroma drugih pravic, ki zagotavljajo udeležbo pri upravljanju, oziroma drugih vrednostnih papirjev, katerih neposredni imetnik je druga oseba, ki jo posamezna oseba obvladuje.

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

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

»Spoštuj ali pojasni« je načelo, ki ga uzakonja peti odstavek 70. člena ZGD-1. Če je Kodeks referenčni kodeks posamezne družbe, mora ta zaradi preglednosti glede na deležnike navesti, katerih priporočil ni upoštevala, in pojasniti neupoštevanje priporočil v izjavi o upravljanju.

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

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

2. OKVIR KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA

OSNOVNA RAVEN

- 2.1. Družba mora oblikovati uravnotežen osnovni okvir svojega upravljanja z aktom o ustanovitvi in drugimi internimi akti.
- 2.1.1. *Pri sprejetju akta o ustanovitvi mora družba upoštevati svoj dolgoročni interes. Navede naj svoj namen in ključne cilje, še zlasti če ima kateri koli cilj poleg ustvarjanja dobička.*
- 2.1.2. *Akt o ustanovitvi mora vsebovati dejavnosti družbe in cilje ter primerno urejati odnose med ustanovitelji, če jih je več. Zato naj natančno opiše obveznosti in pravice družbenikov, da se preprečijo morebitni spori in nesporazumi. Akt o ustanovitvi naj zato predvidi tudi učinkovite mehanizme reševanja sporov med njimi z jasno določitvijo postopka in pristojnega foruma (npr. postopek mediacije ali pristojnost arbitraže ipd.).⁸ Akt o ustanovitvi naj zato natančneje od zakona opredeljuje možnosti, merila in postopke izstopa ali izključitve družbenikov v družbah z omejeno odgovornostjo ter postopke iztisnitve v delniških družbah.*
- 2.1.3. *Akt o ustanovitvi naj preprečuje blokado sprejemanja odločitev. Družbe naj se zato izogibajo glasovalnim pravicam v razmerju 50 : 50. Pri oblikovanju sestave lastništva je treba upoštevati tudi, da 25-odstotni delež glasovalnih pravic omogoča blokado sprememb kapitala, akta o ustanovitvi, manj kot 5-odstotni delež glasovalnih pravic pa daje zelo omejen obseg pravic upravljanja, saj ne omogoča niti sklica skupščine.*
- 2.2. Akt o ustanovitvi ali interni akti naj jasno ločujejo pristojnosti družbenikov ter organov vodenja in nadzora.
- 2.2.1. *V aktu o ustanovitvi ali internem aktu naj se navedejo zadeve, o katerih odločajo družbeniki na skupščini, in posebej zadeve, o katerih odločajo organi vodenja in nadzora, tako da se preprečijo nesporazumi in spori glede pristojnosti pri posameznih vprašanjih.*
- 2.2.2. *Organ nadzora mora učinkovito nadzirati poslovanje družbe in organ vodenja. Zato tudi če organizacijska oblika to skladno z zakonom dopušča, glavne pristojnosti nadzora niso prenesene na skupščino. Organ nadzora imenuje organ in razrešuje organ vodenja ter odloča o njegovih plačilih. Organ nadzora potrjuje tudi letno poročilo.*
- 2.2.3. *Organ vodenja mora nemoteno voditi družbo in sprejemati operativne odločitve v korist družbe. Če si družbeniki neposredno ali z organom nadzora pridržijo vodstvene odločitve, naj bodo te praviloma strateške (sprejemanje strateških in letnih načrtov, ustanavljanje ali prevzemi drugih družb, obremenjevanje in razpolaganje z nepremičninami, soglasja k večjim nalogam družbe ipd.). Pri tem morajo paziti na zakonitost ter smiselnost določanja in porazdelitve pristojnosti med posamezne organe družbe. Poleg tega je pristojnost dajanja navodil omejena na skupščine, nadzorni organi pa lahko dajejo le soglasja k posameznim vrstam poslov, kar je preventivni nadzor in ne vodenje.*
- 2.3. Družba zagotavlja spoštovanje zakonsko varovanih pravic in interesov svojih ključnih deležnikov ter si prizadeva za medsebojno zaupanje z njimi.
- 2.3.1. *Družba varuje interese zaposlenih in v preteklem letu na sodiščih in/ali v drugih pristojnih organih ni bila spoznana za krivo kršitev delovnopravne zakonodaje.*
- 2.3.2. *Družba varuje interese upnikov. V preteklem letu ni imela neporavnanih obveznosti, zapadlih več kot 90 dni, in ni imela blokiranih računov.*

⁸ Zaradi številnih prednosti, ki jih ima arbitražna (prožnost postopka, hitrost, učinkovitost, zaupnost ipd.), se družbe spodbujajo, da v aktu o ustanovitvi namesto sodnega reševanja morebitnih sporov reje predvidijo klavzulo o reševanju sporov z arbitražo (arbitražni sporazum) pred katero od uveljavljenih institucionalnih arbitraž v Sloveniji (npr. Stalna arbitražna pri GZS). Več informacij o arbitražnem reševanju sporov je na voljo na povezavi: <http://www.sloarbitration.eu/>.

- 2.3.3. *Družba varuje interese strank in poslovnih partnerjev. Njeni produkti ali storitve niso dobili negativnih ocen organizacij za varstvo potrošnikov in/ali odločb tržnega inšpektorata oziroma drugih pristojnih organov.*
- 2.4. Družba na svoji spletni strani javno objavi akt o ustanovitvi in poslovnike svojih organov (organa vodenja, organa nadzora in skupščine). Dokumenti so objavljeni v uporabniku prijazni obliki, ki omogoča normalno branje in iskanje po besedilu.
- 2.5. Družba skrbi za ločevanje interesov družbenikov in družbe ter za obvladovanje nasprotja interesov članov organov družbe.
- 2.5.1. *Družbeniki ali delničarji svojih deležev ne izkoriščajo za pridobivanje kakšnih koristi od družbe ali za vplivanje na družbo razen tistih, za katere so izrecno upravičeni skladno z ZGD-1 (glasovanje na skupščini, manjšinske pravice, delež dobička, če se ta deli, ipd.).*
- 2.5.2. *Vsi člani organov vodenja ali nadzora delujejo izključno v prid družbe in ne tretjih oseb niti posameznih družbenikov. Pri morebitni koliziji osebnih interesov družbenikov z interesi družbe morajo prevladati slednji.*
- 2.5.3. *Če so člani organa vodenja ali nadzora hkrati družbeniki, družba to posebej razkrije v izjavi o upravljanju.*
- 2.5.4. *Člani organa vodenja ali nadzora enkrat letno izpolnijo izjave o neodvisnosti in jih predstavijo organu nadzora. V njih morajo razkriti vsa mogoča nasprotja interesov in tudi, kako jih bodo pri svojem delu obvladovali.*
- 2.5.5. *Če med letom pride do nasprotja interesov posameznega člana organa vodenja ali nadzora, mora ta to nemudoma razkriti organu nadzora.*
- 2.5.6. *Organ nadzora mora sprejeti ukrepe, ki nasprotje interesov učinkovito obvladujejo. Če ga ni mogoče učinkovito obvladovati, organ nadzora odpokliče člana organa vodenja ali predlaga skupščini odpoklic člana organa nadzora.*
- 2.6. Družba določi jasne strateške cilje in zagotovi primerne finančne in človeške vire za njihovo doseg.
- 2.6.1. *Družba mora imeti jasno določene strateške cilje svojega poslovanja in razvoja, ki mora biti naravnani dolgoročno. Ob oblikovanju strateških ciljev mora organ vodenja sodelovati z organom nadzora, če ta obstaja, ali neposredno z družbeniki.*
- 2.6.2. *Letni načrti morajo biti skladni s strateškimi cilji in predstavljajo njihovo konkretizacijo v prihodnjem letu.*

NAPREDNA RAVEN

- 2.7. Osnovni cilj družbe je kar največje zvišanje njene vrednosti in njene dolgoročne donosnosti.
- 2.7.1. *Družba naj v aktu v ustanovitvi poleg osnovnega navede še druge cilje, ki jih želi uresničiti pri opravljanju svoje dejavnosti, npr. dolgoročno ustvarjanje vrednosti ter upoštevanje socialnih in okoljskih vidikov poslovanja zaradi zagotavljanja trajnostnega razvoja družbe.*
- 2.8. Organ vodenja skupaj z organom nadzora oblikuje in sprejme politiko upravljanja družbe, v kateri določi in pojasni ključna razmerja med organi družbe, odnose z družbeniki in deležniki ter poglobitve usmeritve upravljanja družbe z upoštevanjem njenih dolgoročnih ciljev, s to politiko pa seznanijo vse deležnike z razkritjem na spletnih straneh družbe.
- 2.8.1. *Pri oblikovanju politike upravljanja organ vodenja sodeluje z organom nadzora. Pri tem se upoštevajo razvojne potrebe družbe in njene posebne lastnosti, kot sta velikost in dejavnost.*

- 2.8.2. *Politika upravljanja razkriva tudi odnose z družbeniki in način zagotavljanja njihove enakopravnosti.*
- 2.8.3. *Politika upravljanja razkriva tudi odnose z deležniki.*
- 2.8.4. *Organ nadzora za posamezno poslovno leto oblikuje načrt lastnega dela in opredeli vsebine, kot so zahtevana pogostnost in oblike komunikacije z organom vodenja, vloga organa nadzora pri presoji sistema obvladovanja tveganj in postopek oblikovanja predlogov sklepov skupščine, zlasti predlogov imenovanja članov organa nadzora.*
- 2.8.5. *Pri oblikovanju politike upravljanja se lahko družba sklicuje na druge javno dostopne dokumente.*
- 2.8.6. *Politika upravljanja se sprejme z veljavo za določeno obdobje in se posodablja tako pogosto, da je vedno skladna s tekočimi usmeritvami korporativnega upravljanja. Vsebuje datum zadnje posodobitve in je dostopna na spletnih straneh družbe.*

3. RAZMERJE MED DRUŽBO IN DRUŽBENIKI

OSNOVNA RAVEN

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

NAPREDNA RAVEN

3.4. Družba zagotavlja sistem upravljanja, ki dosledno spoštuje načelo enakopravne obravnave družbenikov, omogoča odgovorno uresničevanje korporacijskih pravic in zagotavlja načelo en delež – en glas ter omogoča in spodbuja uresničevanje manjšinskih pravic družbenikov.

3.4.1. Družba v aktih nima omejitev razpolaganja z delnicami ali poslovnimi deleži.

3.5. Družba s pravočasnim in korektnim obveščanjem o sklicu in poteku skupščine ter s strokovno organizacijo in vodenjem skupščine omogoča in spodbuja dejavno uresničevanje glasovalne pravice družbenikov. Za uresničevanje pravice do obveščeniosti jim zagotovi zanesljive podatke o zadevah družbe in z njo povezanih družb, ki so potrebni za presojo predmetov dnevnega reda. Vsak družbenik ima možnost udeležiti se skupščine, razpravljati v zvezi s predmeti dnevnega reda, glede njih postavljati vprašanja in predloge ter biti enakopravno obveščen o sprejetih odločitvah na njej.

3.5.1. Družba najpozneje ob sklicu skupščine zagotovi razumljivo informacijo o posledicah predlaganih sklepov o spremembi akta o ustanovitvi (povečanje oziroma zmanjšanje kapitala in izključitev prednostne pravice obstoječih družbenikov, sprememba nominalnega zneska delnic, preoblikovanje vrste delnic ipd.) ali o svojem statusnem preoblikovanju (delitev, združitve, prenos premoženja, sprememba pravnoorganizacijske oblike ipd.) za obstoječe družbenike in morebitne nove vlagatelje ter navede razloge za sprejetje predlaganih sklepov.

3.5.2. Družba ob predlogu sklepa o umestitvi delnic na organizirani trg vrednostnih papirjev ali sklepa o umiku delnic z njega objavi razumljivo informacijo o posledicah predloga oziroma sklepa za obstoječe in prihodnje delničarje ter razloge za predlagani sklep. Pravočasno razkrije tudi predvideni potek opravil v zvezi z umikom z organiziranega trga vrednostnih papirjev.

3.6. Če skupščina odloča o politiki prejemkov organa vodenja, naj to sprejmejo na predlog organa nadzora ter vsebinsko prilagodijo razmeram v družbi in na trgu tako, da se bo spodbujala dolgoročna vzdržnost družbe ter se zagotavljali prejemki v skladu z njenimi dosežki in finančnim stanjem. Politika plačil članov organa vodenja naj vsebinsko sledi priporočilom v nadaljevanju Kodeksa, obsega pa naj:

- višino fiksnih prejemkov člana organa vodenja,
- možnost variabilnih prejemkov člana organa vodenja,
- naravo meril za določanje variabilnega dela prejemkov po vrstah,
- morebitne omejitve variabilnega dela,
- letno dinamiko določanja meril za variabilni del,
- opredelitev vseh drugih ugodnosti člana organa vodenja,
- opredelitev plačil v deležih, delnicah, opcijah ali primerljivih finančnih instrumentih in omejitve teh plačil ter
- letno vrednotenje izpolnjevanja meril in aktivnosti organa nadzora na tem področju.

3.7. Skupščina sprejema sklepe o uporabi bilančnega dobička ter o razrešnici organom vodenja in nadzora v isti točki dnevnega reda skupščine, a z ločenimi sklepi. Prav tako odloča o podelitvi razrešnice organom vodenja in nadzora z ločenima sklepoma za vsak organ.

4. SESTAVA ORGANA NADZORA

OSNOVNA RAVEN

- 4.1. Družba naj oblikuje organ nadzora.
 - 4.1.1. *Družba naj oblikuje organ nadzora ali upravni odbor.*
 - 4.1.2. *Družbe z omejeno odgovornostjo lahko kot prehodno fazo do oblikovanja nadzornega organa oblikujejo telo, ki ima vlogo svetovalnega organa. Nanj se lahko prenesejo pristojnosti nadzora, vendar brez formalnih pristojnosti odločanja.*
- 4.2. Organ nadzora malih in manj kompleksnih družb naj bo tričlanski, organ nadzora družb, ki izpolnjujejo merila za srednjo družbo, pa je lahko tudi večji, če to zahteva kompleksnost delovanja družbe.
- 4.3. Sestava organa nadzora naj omogoča učinkovit nadzor.
 - 4.3.1. *Organ nadzora mora biti sestavljen iz oseb, ki so sposobne kritično nadzirati poslovanje in vodenje družbe. Njegovi člani morajo imeti strokovno znanje in izkušnje, ki jim omogočajo presojo ključnih odločitev, sprejetih v družbi.*
 - 4.3.2. *V organ nadzora naj se imenuje vsaj en neodvisni strokovnjak⁹, ki ni povezan z družbo in družbeniki.*
 - 4.3.3. *Družbe naj si prizadevajo, da je organ nadzora sestavljen komplementarno, kar pomeni, da je treba upoštevati raznovrstnost njegovih članov glede na strokovno znanje in izkušnje.*
- 4.4. Organ nadzora je odgovoren za nadzorovanje in ocenjevanje uspeha organa vodenja, organ vodenja pa drugih zaposlenih.
- 4.5. Člani organa nadzora med seboj z navadno večino izvolijo predsednika¹⁰.
 - 4.5.1. *Predsednik organa nadzora vodi in zastopa ta organ, ne sme pa sprejemati nobenih odločitev v njegovem imenu.*
 - 4.5.2. *Vsako odločitev, ki jo predsednik kot zastopnik organa nadzora sporoči organu vodenja ali tretjim osebam, predhodno obravnava organ nadzora in sprejme ustrezen sklep ali pooblastilo.*
 - 4.5.3. *Predsednik organa nadzora skrbi za upoštevanje postopkov, povezanih s pripravljanim delom, posvetovanjem, sprejemanjem sklepov in izvedbo odločitev. V dnevnem redu sej so navedene točke, ki bodo obravnavane.*
 - 4.5.4. *Organ nadzora na seji lahko spremeni dnevni red z navadno večino.*
 - 4.5.5. *Predsednik zagotovi, da lahko vsi člani prispevajo k razpravi organa nadzora z vidika znanja in informiranosti, ter poskrbi, da je pred sprejemanjem odločitev na voljo dovolj časa za razmislek in razpravo.*

⁹ Neodvisni strokovnjaki so osebe, ki imajo izkušnje pri upravljanju družb in ustrezen strokovni profil glede na potrebe družbe. Običajno lastniki nejavnih družb poiščejo primerne kandidate za to funkcijo med strokovnjaki za finance, pravo ali drugo primerno stroko (npr. strateški menedžment), s katerimi so v preteklosti sodelovali in jim zaupajo. Bistveno je, da član organa nadzora, ko začne delovati kot neodvisni član, ne opravlja več nikakršnih drugih nalog zunanjega svetovalca, sicer ni neodvisen. Družbe lahko poiščejo primerne kandidate za zunanje strokovne člane organa nadzora tudi v registru certificiranih nadzornikov Združenja nadzornikov Slovenije (www.zdruzenje-ns.si), ki so naredili izpit in imajo strokovno kvalifikacijo za opravljanje te funkcije.

¹⁰ Smernice za izbor in priporočila za delo predsednika nadzornega sveta, Združenje nadzornikov Slovenije, 2014.

NAPREDNA RAVEN

- 4.6. Organ nadzora je sestavljen tako, da se zagotovita odgovoren nadzor in sprejemanje odločitev v korist družbe. Pri sestavi tega organa se upoštevajo strokovno znanje, izkušnje, veščine in osebne lastnosti, ki se med posameznimi njegovimi člani med seboj dopolnjujejo.
- 4.6.1. *Organ nadzora je sestavljen iz ustreznega števila članov, ki je tolikšno, da omogoča učinkovito razpravo in sprejetje kakovostnih odločitev na podlagi raznovrstnih izkušenj in veščin njegovih članov.*
- 4.6.2. *Vsaj polovico članov organa nadzora sestavljajo neodvisni člani. Sem se prištevajo tisti, ki nimajo nobenega nasprotja interesa ter pri delovanju in odločanju delujejo samostojno in objektivno v prid družbe. Odvisni člani organa nadzora pa so tisti, pri katerih obstaja tesnejša ekonomska povezava z družbo, njenim organom vodenja ali večjimi družbeniki. Neodvisni član o nastopu dejstev, ki spremenijo njegovo izpolnjevanje merila neodvisnosti, takoj obvesti organ nadzora. Dolžnost imenovanja neodvisnih članov velja za družbenike in za svete delavcev.*
- 4.6.3. *V organu nadzora mora biti vsaj 20 % članov vsakega spola.*
- 4.6.4. *Ob konstituiranju organa nadzora, nastopu mandata njegovih novih članov oziroma imenovanju njegovih posebnih komisij predsednik organa nadzora z organizacijsko pomočjo organa vodenja družbe zagotovi, da je njihovo uvajanje kakovostno. Ob ali neposredno po postopku uvajanja organ nadzora oblikuje neposredne zaveze glede svojih dejavnosti v zvezi z oblikovanjem in izvajanjem ključnih institutov upravljanja v družbi.*
- 4.7. Postopek izbire kandidatov za člane organa nadzora in oblikovanje predloga skupščinskega sklepa o imenovanju članov organa nadzora je pregleden in vnaprej opredeljen.
- 4.7.1. *Pri presoji ustreznosti kandidata za člana organa nadzora se poleg zakonskih čim bolj upošteva še izpolnjevanje naslednjih pogojev:*
- *ustrezna osebna integriteta in poslovna etičnost,*
 - *dosežena najmanj 1. bolonjska stopnja (6/2), praviloma pa 2. bolonjska (7) stopnja izobrazbe,*
 - *ustrezne delovne izkušnje iz vodenja ali nadzora podjetij ali iz dejavnosti, s katerimi se ukvarja družba,*
 - *celovito poslovno znanje in ustrezno strokovno znanje,*
 - *sposobnost pri delovanju in odločanju upoštevati predvsem dolgoročni interes družbe ter temu podrediti morebitne drugačne osebne ali posamične interese (tretjih oseb, zaposlenih, organa vodenja, družbenikov, javnosti ali države),*
 - *ne opravlja funkcij vodenja, nadzora, zastopanja ali svetovalnih nalog za konkurenčne družbe in ni večji družbenik konkurenčnih družb na področju temeljne dejavnosti družbe,*
 - *je oziroma bo časovno razločljiv med opravljanjem funkcije,*
 - *sposobnost učinkovitega komuniciranja in timskega dela,*
 - *pripravljenost na nenehno izobraževanje in profesionalni razvoj,*
 - *ima listino, s katero se dokazuje specializirana strokovna usposobljenost za članstvo v organu nadzora pri nas ali v tujini, npr. certifikat Združenja nadzornikov Slovenije ali druga primerna listina.*
- 4.7.2. *Kadar ima organ nadzora oblikovano stalno ali začasno komisijo za imenovanja, skrbno preuči njena priporočila in v gradivu za skupščino družbenikom razkrije, ali je ta priporočila ob imenovanju kandidatov za članstvo v organu nadzora upošteval.*
- 4.7.3. *Organ nadzora ali komisija za imenovanja pred presojo mogočih kandidatov za člana organa nadzora oceni njihovo strokovno znanje, izkušnje in veščine, ki so potrebni za kakovostno opravljanje te funkcije v posamezni družbi. Organ nadzora zaradi tega*

ocenjevanja vnaprej pripravi opis vloge in strokovnega znanja, izkušenj in veščin, ki so potrebni za opravljanje funkcije člana (profil člana organa nadzora), ki je eno glavnih meril za presojo primernosti kandidatov. Profil za presojo kandidatov za člane organa nadzora se oblikuje glede na velikost, dejavnost ter druge značilnosti in potrebe družbe.

5. DELOVANJE IN PLAČILA ORGANA NADZORA

OSNOVNA RAVEN

- 5.1. Organ nadzora naj se sestaja dovolj pogosto, da lahko učinkovito izpolnjuje svoje dolžnosti. Informacije, pomembne za poslovanje družbe in družbo na splošno, naj prejema pravočasno. Primerna organizacija njegovih sej in ustrezno informiranje sta ključnega pomena.
 - 5.1.1. *Organ nadzora se mora sestati najmanj enkrat na četrletje, po potrebi pa še pogosteje.*
- 5.2. Predsednik organa nadzora je odgovoren za zagotavljanje točnega, pravočasnega in jasnega sklicevanja sej organa nadzora.
 - 5.2.1. *Predsednik organa nadzora je odgovoren za organizacijo dela znotraj organa, zato skrbi za pravočasno in redno sklicevanje sej, ko je to potrebno in/ali predvideno.*
- 5.3. Organ vodenja ima obveznost, da organu nadzora pravočasno zagotovi ustrezne informacije, člani organa nadzora pa morajo zahtevati dodatna pojasnila in obrazložitve, kadar je to potrebno. Vzpostavljeni morajo biti taki postopki, da je mogoč hiter, natančen in učinkovit pretok informacij.
 - 5.3.1. *Organ nadzora prejema informacije od organa vodenja. V družbi je jasno določeno, kdo ima obveznost informiranja in kakšna je vsebina zahtevanih informacij – torej kdo, kaj in kdaj¹¹.*
 - 5.3.2. *Če organ nadzora ugotovi, da potrebuje dodatna pojasnila ali informacije, mu mora biti na voljo hiter, odziven in učinkovit sistem za njihovo pridobivanje. Vsako zahtevo po poročilu ali predstavitvi dokumentacije organ vodenja izpolni takoj, ko je mogoče.*
 - 5.3.3. *Organ vodenja pri zagotavljanju podatkov organu nadzora upošteva visoke standarde zaupnosti oziroma informacijske varnosti.*
 - 5.3.4. *Organ vodenja redno, pravočasno in izčrpno obvešča organ nadzora o vseh pomembnih zadevah, ki se nanašajo na poslovanje družbe, njeno strategijo in obvladovanje tveganj.*
 - 5.3.5. *Član organa vodenja nemudoma pisno obvesti organ nadzora o imenovanju in prenehanju njegove funkcije v nadzornih organih drugih pravnih oseb.*
- 5.4. Družba mora zagotoviti, da ima organ nadzora dostop do zunanjega strokovnega nasveta na stroške družbe, ko presodi, da je to potrebno za opravljanje njegovih nalog.
 - 5.4.1. *Organ vodenja na zahtevo organa nadzora zagotovi slednjemu storitve, ki jih potrebuje, pri čemer upošteva zahteve organa nadzora o vsebini in izvajalcu storitev.*
 - 5.4.2. *Nadzorni svet lahko za pregled in preverjanje informacij pooblasti zunanjega strokovnjaka, predsednik nadzornega sveta pa v imenu družbe z njim sam sklene pogodbo.*
- 5.5. Zapisniki sej organa nadzora morajo vsebovati navedbo prisotnih članov in drugih oseb, sprejete sklepe, poimensko glasovanje pri sklepih, ki niso soglasni, kratek povzetek bistva razprave in vse navedbe, za katere to zahtevajo člani. Zajete morajo biti tudi vse problematične zadeve, ki ne morejo biti rešene z ustaljenimi postopki.

11 Združenje nadzornikov Slovenije je kot pomoč članom organom nadzora oblikovalo dokument Priporočila za poročanje nadzornim svetom – Kaj naj organ nadzora zahteva od organa vodenja?, ki je na voljo na naslednji povezavi: http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/priporocila_za_porocanje_ns_25.10.2011.pdf.

- 5.6. Plačila organa nadzora naj bodo primerna ter sposobna zadržati in motivirati člane glede na strokovnost, znanje in izkušnje, potrebne za uspešen nadzor družbe.
- 5.6.1. *Primerno plačilo organa nadzora določijo družbeniki na skupščini.*
- 5.6.2. *Višina in oblika plačila naj bosta prilagojeni finančnemu stanju v družbi in zahtevnosti funkcije.*
- 5.6.3. *Organ nadzora ne sme biti plačan glede na uspešnost poslovanja družbe.*

NAPREDNA RAVEN

- 5.7. Organ nadzora skrbi za nadzor družbe v celotnem poslovnem letu, dejavno sodeluje pri oblikovanju politike upravljanja in določanju upravljavskih razmerij v družbi, skrbno vrednoti delovanje organa vodenja družbe ter opravlja druge naloge skladno z zakonom, akti družbe in Kodeksom.
- 5.7.1. *Vsi člani organa nadzora se opredelijo glede morebitnih nasprotij interesov in svoje neodvisnosti ter to razkrijejo preostalim članom na seji organa nadzora.*
- 5.7.2. *Organ nadzora v primernem roku po imenovanju potrdi, dopolni ali sprejme poslovnik, ki je skladen s potrebami trenutnega organa nadzora in Kodeksom. Poslovnik organa nadzora ureja zlasti:*
- *konkretizirano sklicevanje sej, komunikacijo med člani organa nadzora in razpošiljanje gradiva,*
 - *način glasovanja in odločanja,*
 - *frekvenco sej,*
 - *vsebinsko, način priprave, usklajevanje in potrjevanje zapisnika,*
 - *naloge predsednika in sekretarja organa nadzora,*
 - *sistem uvajanja novih članov organa nadzora,*
 - *postopke pri izbiri in predlaganju kandidatov za organ nadzora skupščini,*
 - *oblikovanje komisij organa nadzora,*
 - *natančnejša merila za presojo nasprotja interesov članov organa nadzora in postopke ob mogočih nasprotjih interesov.*
- 5.7.3. *Organ nadzora v poslovniku natančneje določi nabor vsebin in roke, ki jih pri rednem obveščanju upošteva organ vodenja. Nabor vsebin zajema podatke, ki članom organa nadzora omogočajo objektivno in uravnoteženo oceno finančnega stanja družbe. Organ vodenja pošlje obvestila organu nadzora v pisni obliki najmanj enkrat četrletno, lahko tudi v elektronski obliki, če je zagotovljena ustrezna zaščita in informacijska varnost. Dokumenti, ki so potrebni za kakovostno odločanje, so vsem članom organa nadzora oziroma članom komisij organa nadzora na voljo pravočasno.*
- 5.7.4. *Razdelitev področij dela in pristojnosti med člane organa vodenja določi predsednik organa vodenja ali poslovnik organa vodenja, o čemer obvesti organ nadzora. Če se v družbi ne uporablja mandatarski sistem, organ nadzora opredeli naloge in odgovornosti članov organa vodenja v sodelovanju s predsednikom organa vodenja.*
- 5.7.5. *Organ nadzora za razpošiljanje gradiva in sklice sej uporablja informacijsko tehnologijo. Če je to smotno zaradi njegove velikosti ali krajevne oddaljenosti njegovih članov, uporablja informacijsko tehnologijo tudi za izvedbo sej in glasovanje o predlogih sklepov. Družba pri elektronskem komuniciranju s člani organa nadzora zagotovi osnovne pogoje za učinkovito informacijsko varnost.*
- 5.7.6. *Organ nadzora na seje praviloma vabi člane organa vodenja. Če je posamezna točka dnevnega reda taka, da njihova prisotnost ni smotrna ali bi lahko vplivala na neodvisno delo organa nadzora (odločanje o imenovanju predsednika organa nadzora, odločanje o*

- vrednotenju in plačilih organu vodenja, samoocena organa nadzora), organ nadzora odloča brez prisotnosti članov organa vodenja.
- 5.7.7. Člani organa nadzora že ob sprejemu kandidature objektivno presodijo obseg svojih že prevzetih dolžnosti v povezavi s pričakovano in zahtevano časovno razpoložljivostjo, ki je potrebna za opravljanje njihove funkcije v posamezni družbi. Spremembe odgovornosti ali sprejem novih odgovornosti zunaj družbe sporočijo predsedniku organa nadzora takoj oziroma v najkrajšem možnem času.
- 5.7.8. Organ nadzora s poslovníkom določi komuniciranje z javnostjo o odločitvah, sprejetih na seji. V izjemnih primerih na seji s sklepom določi javnost ali zaupnost sprejetih sklepov in način komuniciranja z javnostjo, ki poteka prek predsednika, razen če sklep organa nadzora ali izredne okoliščine zahtevajo drugačno komuniciranje.
- 5.7.9. Pred imenovanjem organa vodenja organ nadzora preveri, ali vsi kandidati poleg pogojev, ki jih določa zakon, izpolnjujejo dodatne pogoje, določene v aktu o ustanovitvi ali v profilu člana organa vodenja, kot sta določena s sklepi organa nadzora ali predlogi kadrovske komisije.
- 5.7.10. Organ nadzora mora skrbno preučiti izpolnjevanje vnaprej določenih meril in priporočil za imenovanje članov organa vodenja, kot jih je oblikovala kadrovska komisija ali drugo pristojno delovno telo, če je oblikovano.
- 5.7.11. Organ nadzora poskrbi, da se razvije in izvaja sistem plačil organu vodenja, skladen z priporočilom 8 Kodeksa. Cilje članov organa vodenja in merila za variabilna plačila določa za vsako poslovno leto v povezavi z obravnavanjem letnih načrtov družb, določa pa tudi uspešnost članov skladno z merili vsako leto v povezavi z obravnavanjem letnih izkazov družb.
- 5.7.12. Družba zagotavlja organu nadzora ustrezne prostorske in tehnične možnosti za delo, kar vključuje tudi sredstva za uvajanje novih članov in dodatno usposabljanje članov, za pomoč zunanjih strokovnjakov in pokrivanje drugih utemeljenih stroškov delovanja tega organa. K sredstvom za njegovo delovanje spadajo tudi sredstva za delovanje njegovih komisij, vključno s primernimi plačili za zunanje člane komisij.
- 5.7.13. Organ nadzora v poročilu skupščini natančno in verodostojno pokaže svoje dejavnosti med letom. Poleg zakonskih vsebin v tem poročilu navede ustrezne informacije o svoji notranji organizaciji, o sestavi z vidika neodvisnosti svojih članov, o interesnih nasprotjih in njihovem reševanju ter o postopkih svojega delovanja, vključno z navedbo, koliko je opravljeno samoocenjevanje prispevalo k spremembam.
- 5.8. Organ nadzora enkrat letno oceni svojo sestavo, potencialna nasprotja interesov posameznih članov in delovanje organa nadzora kot celote, pa tudi sodelovanje z organom vodenja družbe. Med ocenjevanjem svojega dela oceni tudi delo svojih komisij.
- 5.8.1. Postopek ocenjevanja vsebuje vsaj ta ravnanja in opredelitve:
- oceno trenutne sestave organa nadzora glede na potrebe, ki izhajajo iz rednega poslovanja družbe pri doseganju zastavljenih ciljev, in glede na upoštevanje politike raznovrstnosti skladno z zakonom,
 - ovrednotenje dela organa nadzora ali komisije in pridobitev mnenja glede potrebnih izboljšav,
 - obseg sistema nadzora ter kakovost nadzora na finančnih in nefinančnih področjih,
 - preverjanje, ali je komuniciranje in sodelovanje med organom vodenja in organom nadzora ustrezno,
 - preverjanje morebitnih okoliščin posameznega člana, ki bi lahko povzročile nastanek nasprotja interesov oziroma odvisnosti.
- 5.8.2. Za izvedbo ocenjevanja učinkovitosti organ nadzora lahko uporabi zunanjo strokovno podporo ustrezno usposobljenih strokovnjakov z ustreznimi referencami.

- 5.8.3. *Organ nadzora na podlagi izida postopkov ocenjevanja pravočasno sprejme ustrezne nadaljnje ukrepe ter upošteva ugotovitve ocenjevanja pri delovanju in oblikovanju predlogov za skupščino.*
- 5.8.4. *Vsaj vsaka tri leta naj organ nadzora opravi zunanje vrednotenje, pri katerem naj družba sodeluje z institucijo, ki ima ustrezne izkušnje, znanje in vpogled v delovanje organov nadzora. O tem vrednotenju naj se pripravi poročilo, do katerega organ nadzora sprejme svoje stališče.*
- 5.9. Člani organa nadzora poleg predsednika izvolijo namestnika predsednika med člani predstavnikov kapitala. Vsa priporočila za predsednika se upoštevajo tudi za njegovega namestnika.
- 5.9.1. *Za predsednika in namestnika predsednika organa nadzora naj se ne imenujejo osebe, ki so bile v zadnjem letu člani organa vodenja te družbe ali člani organa vodenja z družbo povezanih družb.*
- 5.9.2. *Predsednik organa nadzora skrbi za natančno upoštevanje postopkov, povezanih s pripravljanim delom, posvetovanjem, sprejemanjem sklepov in izvedbo odločitev. Na dnevnem redu so navedene točke, ki bodo obravnavane na seji. Navedeno je tudi, ali je posamezna točka dnevnega reda in pripadajoče gradivo informativno ali bodo na njeni podlagi sprejete posamezne odločitve organa nadzora (sprejeto poročilo, dano soglasje ali pooblastilo organu vodenja ipd.).*
- 5.9.3. *Predsednik organa nadzora je odgovoren za skrbno oblikovanje zapisnikov, ki vsebujejo povzetek razprave in navedbo vseh morebitnih, na seji izraženih zadržkov članov glede posameznih točk dnevnega reda. S sekretarjevo pomočjo sestavi in v 15 dneh po seji pošlje osnutek zapisnika vsem članom. Pravočasno prejete pripombe predsednik organa nadzora uvrsti v gradivo za potrjevanje zapisnika na naslednji seji.*
- 5.9.4. *Predsednik zagotovi, da lahko vsi člani prispevajo k razpravi organa nadzora z vidika znanja in informiranosti, ter poskrbi, da je pred sprejemanjem odločitev na voljo dovolj časa za razmislek in razpravo.*
- 5.10. Organ nadzora na predlog organa vodenja imenuje sekretarja organa nadzora, ki piše zapisnike, skrbi za arhiv organa nadzora ter ta organ podpira pri vseh organizacijskih in upravljaljskih zadevah. Posamezni člani imajo možnost sodelovati s sekretarjem tudi zunaj seje organa nadzora.
- 5.10.1. *Vloga sekretarja organa nadzora je delovati kot organizacijska in strokovna podpora temu organu in njegovemu predsedniku. Poleg spremljanja izvajanja postopkov organa nadzora, opredeljenih s poslovnikom, zagotavlja dober pretok informacij med njegovimi člani ter pomaga pri organizaciji usposabljanja in pridobivanju zunanje podpore pri njegovem delovanju.*
- 5.10.2. *Organ nadzora poskrbi, da sekretar podpiše izjavo, s katero se zaveže varovati zaupnost podatkov po enakih standardih kakor člani organa nadzora, če k temu ni zavezan že na drugi podlagi.*
- 5.11. Člani organa nadzora so za opravljanje funkcije ustrezno plačani. Plačilo omogoča kakovostno sestavo organa nadzora ter je skladno z odgovornostmi in nalogami, ki jih mora ta opravljati po zakonu in Kodeksu.
- 5.11.1. *Višina plačila članov organa nadzora se določi primerljivo z višino plačila v javnih delniških družbah ali primerljivih družbah s kapitalsko naložbo države.*
- 5.11.2. *Člani organa nadzora so poleg sejnine upravičeni do plačila za opravljanje funkcije v višini, ki jo določi skupščina. Plačilo članov organa nadzora je zagotovljeno izključno v denarju in ne sme biti v neposredni odvisnosti od uspešnosti poslovanja družbe, kot jo izkazujejo izkazi družbe.*

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

6. SESTAVA ORGANA VODENJA

OSNOVNA RAVEN

- 6.1. Velikost organa vodenja mora ustrezati velikosti in kompleksnosti družbe ter zahtevam poslovanja.
- 6.1.1. *Organ vodenja mora biti učinkovit in naj bo v družbah, ki ne izpolnjujejo meril za srednje družbe, enočlanski. V srednjih družbah je organ vodenja lahko veččlanski zaradi kompleksnosti poslovanja, saj večji obseg poslovanja zahteva sodelovanje več članov, ki pokrivajo različna področja.*
- 6.1.2. *Med člani veččlanskega organa vodenja organ nadzora izvoli predsednika, ki je odgovoren za vodenje kolektivnega organa in zagotavljanje njegove učinkovitosti.*

- 6.2. Organ vodenja mora biti sestavljen iz članov, ki so pri svojem delu samostojni in strokovni. Imeti morajo ustrezno znanje in izkušnje, funkcijo pa naj opravljajo poklicno.
- 6.2.1. *Družbeniki naj ne bodo obenem člani organa vodenja, če za to nimajo interesa, znanja, izkušenj in časa.*
- 6.2.2. *Vzpostavljen je sistem imenovanja organa vodenja, ki zagotavlja nominacijo profesionalnih, samostojnih in čim bolj neodvisnih oseb.*
- 6.2.3. *Vsi člani organa vodenja se zavedajo, da morajo delovati izključno v korist družbe, ne glede na to, ali so obenem tudi družbeniki. Člani organa, ki so tudi družbeniki ali so z njimi povezani, znajo ločiti svoje interese od interesov družbe. Njihov interes mora biti naravnan izključno na dolgoročno uspešno poslovanje in razvoj družbe.*
- 6.3. Spremembe v sestavi organa vodenja morajo biti obvladljive, da ni prekinitev v poslovanju.
- 6.3.1. *Znotraj organa vodenja morata obstajati namestnik in sistem vodenja ob krajši ali daljši odsotnosti člana ali članov organa vodenja.*
- 6.3.2. *Imenovanje novega člana organa vodenja mora temeljiti na objektivnih in strokovnih merilih.*
- 6.3.3. *Priporoča se, da se ob imenovanju novega člana organa vodenja izbira med vsaj tremi kandidati.*
- 6.3.4. *Pri imenovanju organa vodenja mora imeti ključno vlogo organ nadzora in ne družbeniki.*

NAPREDNA RAVEN

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

7. DELOVANJE ORGANA VODENJA

OSNOVNA RAVEN

- 7.1. Organ vodenja mora imeti odgovornost za operativno vodenje družbe.
- 7.1.1. *Organ vodenja je odgovoren za poslovanje družbe.*

7.1.2. *Organ nadzora nima pristojnosti sprejemanja vodstvenih odločitev ali dajanja navodil organu vodenja.*

7.1.3. *Družbeniki morajo organu vodenja dati pristojnost in odgovornost, tako da lahko vodi operativne posle, ki med drugim zajemajo samostojno trženjsko nastopanje, sklepanje posameznih poslov in samostojno urejanje odnosov z zaposlenimi.*

7.2. Vsi člani organa vodenja sprejemajo odločitve objektivno in izključno v korist družbe.

7.2.1. *Člani organa vodenja razkrijejo vsako potencialno nasprotje interesov organu nadzora.*

7.2.2. *Nasprotje interesov zajema:*

- *vsako poslovno povezavo z družbo, ki je zunaj običajne dejavnosti družbe na trgu po običajnih pogojih,*
- *vsako povezavo z zunanjim revizorjem,*
- *vsako povezavo z večinskim družbenikom.*

NAPREDNA RAVEN

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

8. PLAČILA ČLANOV ORGANA VODENJA

OSNOVNA RAVEN

8.1. Organ nadzora naj oblikuje sistem celotnih prejemkov članov organa vodenja. Prejemki so odvisni od nalog članov, finančnega stanja družbe in uresničitve ciljev.

8.1.1. *Prejemek člana organa vodenja naj bo sestavljen tudi iz variabilnega dela, ki naj bo določen v sorazmerju z dosežki. Merila za variabilna plačila oblikuje organ nadzora za vsako leto. Oblikovana naj bodo tako, da zagotavljajo dolgoročno uspešnost družbe, in naj poleg finančnih kazalnikov poslovanja vsebujejo nefinančne vidike (razvojni kazalniki, kazalniki družbeno odgovornega poslovanja ipd.).*

8.1.2. *Sistem celotnih prejemkov oblikuje in sprejme organ nadzora.*

8.1.3. *Organ vodenja naj dobiva prejemke glede na druge primerljive družbe. Višina in oblika prejemkov morata spodbujati nenehno izboljševanje poslovanja družbe.*

8.2. Organ nadzora mora upoštevati finančne vplive predčasnih prekinitev mandatov organa vodenja.

8.2.1. *Pri oblikovanju pogodbe o zaposlitvi članov organa vodenja je treba upoštevati možnost krivdnega predčasnega prenehanja delovnega razmerja.*

8.2.2. *Pogodbe o zaposlitvi oziroma sistem prejemkov v širšem pomenu mora biti tak, da preprečuje izplačevanje odpravnin ali drugih večjih zneskov na drugi pravni podlagi, ki bi predstavljala nagrado za slabo opravljeno delo.*

8.2.3. *Do odpravnine je član organa vodenja upravičen le, če je ta organ predčasno odpoklican iz nekrivdnih razlogov.*

NAPREDNA RAVEN

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

9. USPOSABLJANJE ČLANOV ORGANA VODENJA IN NADZORA

OSNOVNA RAVEN

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

NAPREDNA RAVEN

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

10. JAVNO POROČANJE

OSNOVNA RAVEN

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

NAPREDNA RAVEN

- 10.4. Družba obvešča javnost tako, da ne povzroča neenakomerne obveščenosti. Javno objavi vse informacije, ki omogočajo deležnikom presojo položaja in poslovanja družbe, pri čemer pa se ne razkrijejo njene poslovne skrivnosti. Besedila javnih objav so jasna, razumljiva in nezavajajoča.
- 10.4.1. *Organ vodenja družbe je odgovoren za izdelavo in izvajanje strategije komuniciranja družbe, s katero se prepreči nastanek položaja, ki bi omogočal informacijske asimetrije med družbeniki in deležniki. Organ vodenja sprejme pravilnik – strategijo komuniciranja družbe, ki vključuje predvsem:*
- *pravilnik o varovanju zaupnosti poslovnih skrivnosti in notranjih informacij za člane organov vodenja ali nadzora ter druge osebe, ki imajo dostop do njih med mandatom in po njegovem izteku, s katerim uredi označevanje in varovanje takih informacij ter sankcije za morebitne kršitve,*
 - *znotraj družbe jasno opredeljen pretok, evidentiran in nadzorovan dostop do poslovnih skrivnosti od njihovega nastanka do morebitne javne objave z opozorili, da informacije še niso bile javno objavljene in da imajo zato naravo notranjih informacij,*
 - *določitev pristojnih oseb za komuniciranje z javnostjo (priporočene odgovorne osebe za organizacijo notranjih postopkov so člani organa vodenja, člani finančnih sektorjev ali osebe, pristojne za odnose z vlagatelji; predsednik nadzornega sveta v primeru nadzornega sveta),*

- *opredelitev vsebine in postopkov komuniciranja z javnostjo (npr. sprotno obveščanje z javnimi objavami, publikacije, tiskovne konference, spletne strani družbe, pošiljanje gradiva, dan odprtih vrat),*
 - *opredelitev načina odzivanja družbe (javna objava obvestila s potrditvijo in utemeljitvijo oziroma zanikanjem) ob morebitnih govoricah in člankih, ki so povezani z družbo ali njenim poslovanjem,*
 - *možnost vzpostavitve učinkovitih informacijskih pregrad, ki preprečujejo uhajanje informacij, ob izrednih dogodkih v družbi, ki povzročijo, da imajo nekatere osebe dostop do notranjih informacij.*
- 10.4.2. *Družba pred začetkom leta izdela finančni koledar, ki vsebuje predvidene datume njenih pomembnejših objav (skupščine delničarjev, presečni datum za izplačilo dividend, datum izplačila dividend ter letnih in medletnih poročil) za poslovno leto. Finančni koledar je objavljen in dostopen javnosti na spletnih straneh družbe.*
- 10.5. Družba vzpostavi tako obveščanje javnosti, da zagotavlja družbenikom in javnosti enakopraven, pravočasen in premišljen dostop do vseh pomembnih informacij.
- 10.5.1. *Družba za učinkovito obveščanje družbenikov in druge javnosti uporablja elektronski medij, kot so lastne spletne strani.*
- 10.5.2. *Družba si prizadeva za izdelavo čim bolj preglednih uradnih spletnih strani. Te vsebujejo vse ključne podatke o družbi in njenem poslovanju.*
- 10.5.3. *Družba na spletni strani objavi ime in podatke za stike osebe, ki je pristojna za odnose z družbeniki, zlasti če niso zagotovljene enakovredne vsebine spletnih strani tudi v angleškem jeziku.*
- 10.5.4. *Družba zagotovi javne objave sporočil tudi v angleščini in v tem jeziku izdela še letno poročilo.*
- 10.6. Družba zagotovi pravočasno in natančno javno objavljane podatkov o vseh pomembnih zadevah, ki so povezane z njo, njenim finančnim stanjem, poslovanjem, lastništvom, upravljanjem in pričakovanji v prihodnosti.
- 10.6.1. *Družba sproti poroča o finančnem in pravnem položaju ter poslovanju družbe z javno objavo:*
- *letnih in medletnih poročil,*
 - *obetov in načrtov prihodnjega poslovanja, in razvoja družbe in ter ciljev družbe,*
 - *ocen poslovanja, morebitnih odstopanj od napovedanih oziroma spremenjenih pogojev poslovanja,*
 - *bistvenih tveganj in negotovosti, ki jim je izpostavljena, ter ciljev in ukrepov upravljanja tveganj,*
 - *vplivov dogodkov iz okolja, ki lahko vplivajo na pravni in finančni položaj družbe.*
- 10.6.2. *Družba razkrije tudi trajnostno poročilo, katerega del je poročilo o družbeni odgovornosti (odgovornosti do zaposlenih, potrošnikov, lokalne skupnosti in varstva okolja), na spletni strani kot ločeno poročilo ali sestavni del letnega poročila.*
- 10.6.3. *Družba pridobitev ali odsvojitvev lastnih deležev razkriva sproti oziroma najpozneje v trenutku, ko pridobljeni ali odsvojeni deleži dosežejo 1 % osnovnega kapitala družbe, in ob vsakem preseženem nadaljnjem celem odstotku.*
- 10.6.4. *Družba takoj, ko je mogoče, javno objavi spremembo deležev glasovalnih pravic, ki jih ima v družbi posamezen član organov vodenja ali nadzora družbe ali z njim povezane osebe.*
- 10.6.5. *Družba v letnem poročilu razkrije članstvo v organih upravljanja ali nadzora nepovezanih družb, ki jih zasedajo člani organa vodenja in člani organa nadzora.*

10.6.6. Družba v letnem poročilu razkrije morebitne navzkrižne povezanosti z drugimi družbami (lastništvo pomembnega deleža glasovalnih pravic v drugi družbi, ki ima v lasti tudi pomemben delež glasovalnih pravic prve družbe).

10.6.7. Družba razkrije bruto in neto prejeme vsakega posameznega člana organa vodenja in organa nadzora. Razkritje je jasno in razumljivo povprečnemu družbeniku ter poleg zakonskih vsebin zajema:

- razlago, kako izbira meril uspešnosti prispeva k dolgoročnim interesom družbe,
- razlago metod, uporabljenih za odločitve, ali so bila merila uspešnosti upoštevana,
- točne informacije o obdobjih odloga izplačila variabilnega dela prejemkov,
- informacije o politiki glede odpravnin, vključno s pogoji za izplačilo odpravnin in višinami odpravnin,
- informacije v zvezi z odmernimi dobami,
- informacije o politiki glede zadržanja prenosa delnic po odmeri,
- informacije o sestavi strokovnih skupin družb, katerih politika prejemkov je bila preučena glede na vzpostavitev politike prejemkov zadevne družbe,
- druge ugodnosti člana organa vodenja.

11. REVIZIJA IN SISTEM NOTRANJIH KONTROL

OSNOVNA RAVEN

11.1. Družba s postopkom izbire revizorja, v katerem dejavno sodelujejo organi vodenja ali nadzora družbe in revizijska komisija, sestavljena pretežno iz neodvisnih strokovnjakov, ki so usposobljeni za računovodstvo in revizijo, omogoči imenovanje revizijske družbe, ki bo zagotovila neodvisen in nepristranski pregled računovodskih izkazov družbe skladno s strokovnimi in poklicnoetičnimi revizijskimi načeli ter drugimi pravili revidiranja. Za izpolnjevanje teh pravil družba med revizijo zagotavlja kakovostno komunikacijo z revizorjem.

11.1.1. *Pred začetkom postopka izbire revizorja revizijska komisija in pristojni organ, ki skupščini predlaga njegovo imenovanje, oblikujeta merila za imenovanje revizorja in minimalne pogoje za sodelovanje z revizorjem, vključno z obveznim razkritjem vseh morebitnih (ne)revizijskih storitev, ki jih je revizorska družba v zadnjem letu opravila za družbo ali njene povezane družbe.*

11.1.2. *Revizijska komisija preverja odzivnost organov vodenja na navedbe v pismu poslovodstvu, kot ga v predreviziji oziroma po opravljeni reviziji pripravi revizor.*

11.1.3. *Družba zamenja revizijsko družbo vsaj enkrat na vsakih pet let.*

11.2. Organ vodenja skrbi za vzpostavitev sistema upravljanja tveganj. Sistem mora biti tak, da omogoča pravočasno odkrivanje ključnih tveganj, ki grozijo družbi.

11.2.1. *Če družba za upravljanje tveganj potrebuje zunanjo strokovno pomoč, naj se ta omeji predvsem na vpeljavo sistema v družbo.*

NAPREDNA RAVEN

11.3. Družba vzpostavi učinkovit sistem notranjega kontroliranja, ki omogoča tudi kakovostno upravljanje s tveganji. Družba v sodelovanju z revizijsko komisijo zagotovi vsebinski, periodičen in nepristranski strokovni nadzor nad delovanjem sistema notranjega nadzora, prilagojen dejavnosti in obsegu poslovanja družbe.

- 11.3.1. Organ vodenja zagotovi primerno organizacijo in usposobljeno osebje za pravočasno odkrivanje in ocenjevanje tveganj, ki jim je družba izpostavljena pri svojem poslovanju, ter njihovo ustrezno upravljanje.
- 11.3.2. Revizijska komisija kot strokovna podpora organu nadzora sodeluje v postopku potrjevanja letnega načrta dela notranje revizije in zagotavlja tekoče spremljanje upravljanja tveganj.
- 11.3.3. Družba zagotovi, da so poročila in ugotovitve notranje revizije dostopni članom revizijske komisije in revizorju računovodskih izkazov.
- 11.3.4. Glavna naloga oseb, pristojnih za notranjo revizijo, je izvajanje neodvisnega nadzora nad urejenostjo in gospodarnostjo poslovanja družbe, skladno s predpisi in notranjimi akti družbe, s posebnim poudarkom na kakovosti in ustreznosti sistema notranjih kontrol. S svojim ravnanjem spodbujajo kakovostno vrednotenje in izboljšave postopkov ravnanja s tveganji, njihovega obvladovanja tveganj in upravljanja s tveganji ter prispevajo k dodajanju vrednosti z dajanjem neodvisnih in nepristranskih zagotovil organu vodenja družbe.
- 11.3.5. Družba mora, kolikor je le mogoče, poskrbeti tudi za zavarovanje tveganj.
- 11.3.6. Postopki interne kontrole, poročanja in sodelovanja med različnimi službami (npr. z revizorji) morajo sestavljati neprekinjeno verigo. Jasno mora biti, kdo, komu in kaj poroča ter kdo ima kakšno obveznost do druge službe. Dobro je, če je omogočeno neposredno sodelovanje med posameznimi službami (npr. služba za finančna tveganja in revizorji) in ne le posredno prek organa vodenja.
- 11.3.7. Vzpostavljen mora biti redni dialog med organom vodenja, organom nadzora in družbeniki o notranjih kontrolah in sistemu upravljanja tveganj. Periodično je potrebno tudi preverjanje učinkovitosti pristopa družbe k notranji kontroli. Tak pregled mora pokrivati vse materialne kontrole, vključno s finančnimi, postopkovne kontrole ter kontrole upoštevanja skladnosti z zakonodajo in internimi akti, pa tudi sistem upravljanja tveganj.
- 11.3.8. Organ nadzora mora v rednem časovnem obdobju prejeti ustrezne informacije glede upravljanja tveganj. Potrebno je tudi redno preverjanje učinkovitosti pristopa družbe k notranji kontroli – ali so bila pravočasno zaznana tveganja, kako so bila sporočena naprej in kakšni so bili ukrepi. Družbeniki imajo največji ekonomski interes v povezavi z družbo, zato morajo biti obveščeni o vsaki nevarnosti, ki lahko ogrozi njihovo premoženje.