

# POROČILO O UPORABI IN SKLADNOSTI ZA LETO 2017

## Kodeks upravljanja za nejavne družbe ZA VEČJO KONKURENČNOST DRUŽB

### NAMEN POROČILA

Poročilo vsebuje analizo izjav o upravljanju družb glede uporabe in skladnosti s Kodeksom upravljanja za nejavne družbe (v nadaljevanju: Kodeks) na podlagi letnih poročil za leto 2017 v nejavnih družbah, ki so zavezane k revidiranju v skladu s 57. členom ZGD-1, 54. členom ZR in 67. členom ZGJS. Te družbe morajo oblikovati izjavo o upravljanju družbe v skladu s petim odstavkom 70. člena ZGD-1.

analiza izjav  
o upravljanju  
družb

- Poročilo zajema **statistično analizo** uporabe in odstopanj od priporočil Kodeksa za družbe iz vzorca.
- Namen analize ni bil ugotavljanje, ali družbe v resnici razkrivajo vsa dejanska odstopanja od priporočil Kodeksa, saj odstopanje ni preverljivo z javno objavljenimi informacijami družbe. **Ne gre torej za preverjanje resničnosti izjave o skladnosti** s priporočili Kodeksa, ampak ugotovitev glede uporabe Kodeksa in popis odstopanj od priporočil Kodeksa.
- Prav tako v analizi **nismo presojali kakovosti razkritij odstopanj od Kodeksa.**

uporaba in  
skladnost  
s Kodeksom

### VZOREC DRUŽB ZA ANALIZO

- V analizo je vključenih **100 naključno izbranih družb iz seznama nejavnih družb zvezanih k revidiranju**, ki so bile na dan 3. julija 2018 na seznamu GZS (skupaj 1485 družb).

Iz seznama so bile izločene družbe, ki so v delni ali celotni lasti države, saj zanje velja Kodeks korporativnega upravljanja v družbah s kapitalsko naložbo države, ki ga je izdal Slovenski državni holding, d.d.

	SREDNJE	VELIKE	
d.o.o.	65 %	22 %	87 %
d.d.	7 %	6 %	13 %
	72 %	28 %	100 %

# KAKO SO DRUŽBE IZ VZORCA UPORABLJALE KODEKSE?

## KODEKS UPRAVLJANJA ZA NEJAVNE DRUŽBE

**43 družb**

8 družb popolna skladnost

35 družb določena odstopanja

## UPORABLJAJO DRUGE KODEKSE

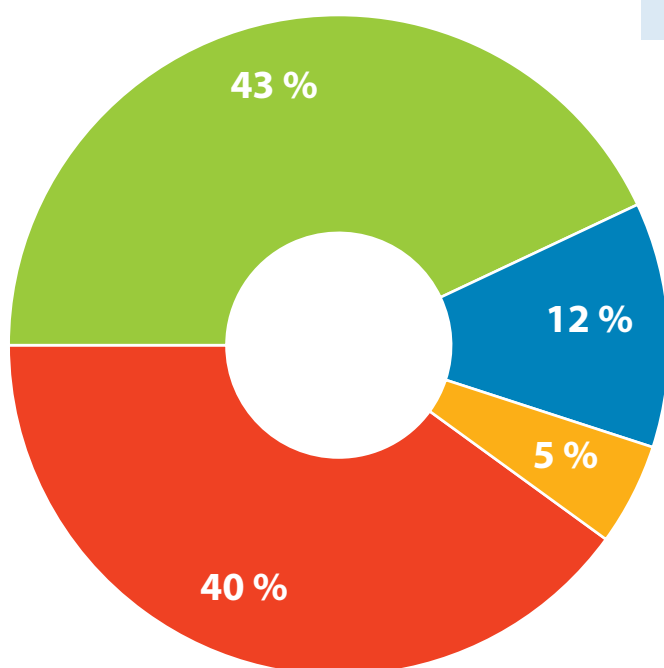
**12 družb**

1 družba Slovenski kodeks upravljanja  
javnih delniških družb

2 družbi kodeks DUTB

4 družbe SDH kodeks

5 družb ima lastni kodeks



## DRUGO

**5 družb**

3 družbe brez izjave o upravljanju

2 družbi brez letnega poročila 2017

## NE UPORABLJA NOBENEGA KODEKSA

**40 družb**

39 družb ne uporablja nobenega kodeksa

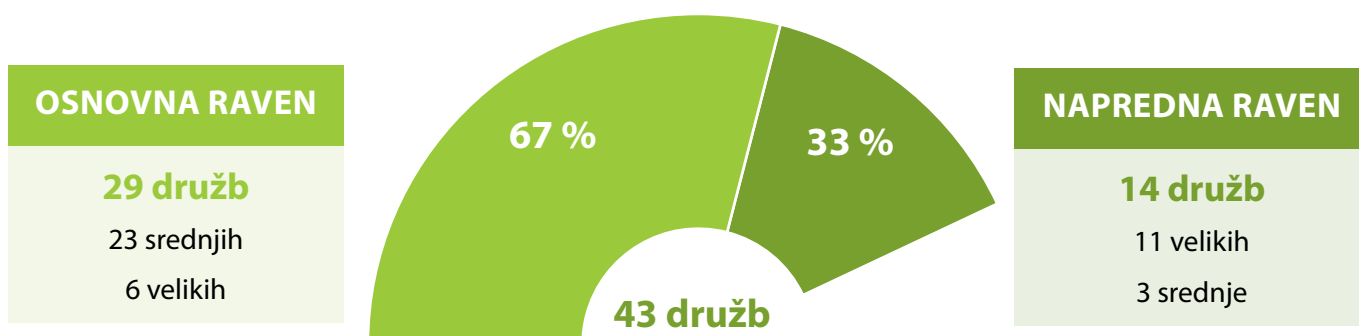
1 družba bo prihodnje leto pristopila h Kodeksu

# UPORABA KODEKSA UPRAVLJANJA ZA NEJAVNE DRUŽBE

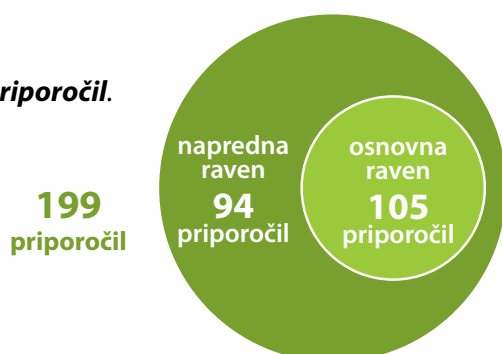
## OSNOVNA IN NAPREDNA RAVEN V KODEKSU

Družbe, ki so izbrale Kodeks upravljanja za nejavne družbe (**43 družb**) so izbirale med osnovno in napredno ravnijo priporočil Kodeksa.

- **Osnovna raven** – temeljna priporočila dobre prakse korporativnega upravljanja (za srednje družbe)
- **Napredna raven** – družbe upoštevajo osnovno in napredno raven (za velike družbe)



Kodeks vsebuje **skupaj 199 priporočil**.



## UPORABA NAČELA »SPOŠTUJ ALI POJASNI« GLEDE SKLADNOSTI S KODEKSOM

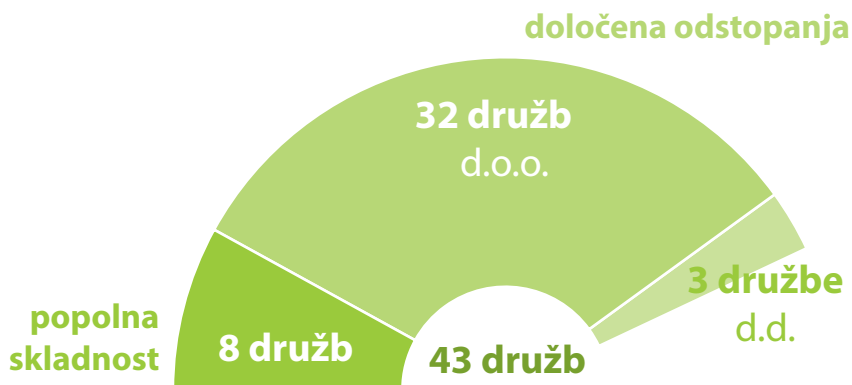
Načelo »spoštuj ali pojasni« je ključna značilnost evropskega sistema upravljanja družb, ki družbam omogoča prožnost pri izbiri v kodeksih zapisane dobre prakse korporativnega upravljanja in sledenju le-tej. Omogoča jim tudi, **da svoje upravljanje prilagodijo** glede na velikost, delniško strukturo in sektorske posebnosti.



»Ne spoštovanje določenega priporočila kodeksa ne predstavlja kakršnekoli kršitve, ampak pomeni le odstopanje družbe od splošne dobre prakse zapisane v Kodeksu, ki pa naj jo družba pojasni – zakaj in na kakšen način družba sledi principu tega priporočila.«

# POPOLNA SKLADNOST S KODEKSYM

**8 družb izjavlja, da upošteva vsa priporočila** Kodeksa glede na izbrano raven – 4 družbe za osnovno in 4 tudi za napredno raven.



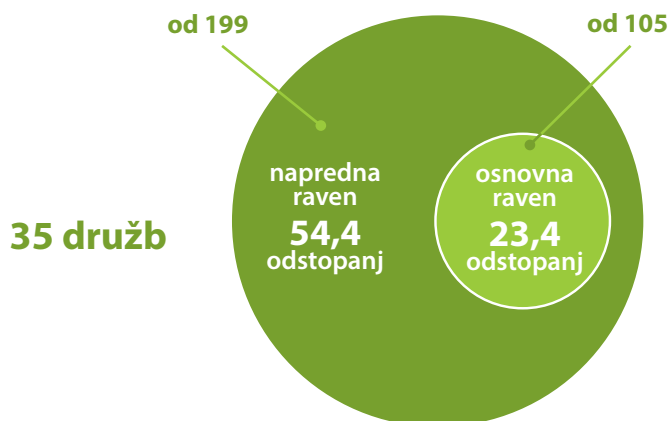
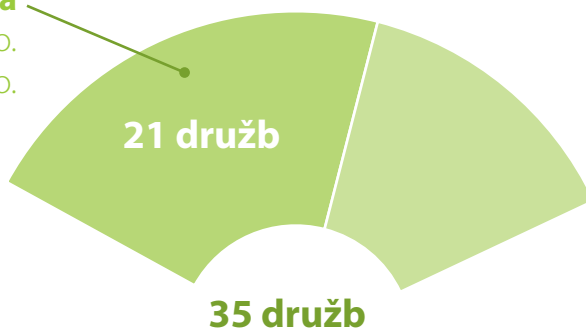
“Nekatere družbe izjavljajo, da smiselno sledijo vsem priporočilom Kodeksa, s tem pa ne predstavijo okvirja upravljanja v družbi, kar je namen nefinančnega poročanja v letnem poročilu v povezavi z izjavo o upravljanju».

## ODSTOPANJA OD KODEKSA

**35 družb** navaja določena odstopanja od Kodeksa:

**nima oblikovanega organa nadzora**

14 srednjih d.o.o.  
7 velikih d.o.o.



... za večjo konkurenčnost družb

# NAJPOGOSTEJŠA Odstopanja od kodeksa

## Okvir korporativnega upravljanja (2. poglavje)

### načelo 2.1.1.

Pri sprejetju akta o ustanovitvi **morajo družbeniki upoštevati dolgoročni interes družbe**. Navede naj **namen in ključne cilje družbe**.

7 odstopanj

### načelo 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.). 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.

10 odstopanj

### načelo 2.2.2.

Organ nadzora mora učinkovito nadzirati poslovanje družbe in organ vodenja. Zato tudi če organizacijska oblika to skladno z zakonom dopušča, glavne pristojnosti nadzora niso prenesene na skupščino. Organ nadzora imenuje in razrešuje organ vodenja ter odloča o njegovih prejemkih. Organ nadzora potrjuje tudi letno poročilo.

6 odstopanj

### načelo 2.4.

Družba na svoji spletni strani **javno objavi akt o ustanovitvi v uporabniku prijazni obliki**, ki omogoča normalno branje in iskanje po besedilu.

22 odstopanj

## Razmerje med družbo in družbeniki (3. poglavje)

### načelo 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 pooblaščenega revizorja družbe**.

7 odstopanj

## Sestava organa nadzora (4. poglavje)

## Delovanje in prejemki organa nadzora (5. poglavje)

Družba nima organa nadzora.

937\* odstopanj

\* poglavji imata skupaj 82 načel od katerih avtomatično odstopa 21 od 35 družb.

## Sestava organa vodenja (6. poglavje)

### načelo 6.2.2.

Vzpostavljen je **sistem imenovanja organa vodenja**, ki zagotavlja nominacijo profesionalnih in samostojnih oseb.

6 odstopanj

... za večjo konkurenčnost družb

## Plačila članov organa vodenja (8. poglavje)

### načelo 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.).

### načelo 8.1.2.

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

## Revizija in sistem notranjih kontrol (11. poglavje)

### načelo 11.1.3.

Družba **zamenja revizijsko družbo vsaj enkrat na vsakih sedem let**.

7 odstopanj

9 odstopanj

6 odstopanj

# Nasveti družbam pri korporativnem upravljanju za večjo konkurenčnost

## NASVET ŠT. 1

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

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

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

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

## NASVET ŠT. 2

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

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

## NASVET ŠT. 3

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

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

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

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

## NASVET ŠT. 4

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

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

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

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

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

## NASVET ŠT. 5

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

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

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

GOSPODARSKA ZBORNICA  
SLOVENIJE  
Dimičeva 13, 1504 Ljubljana

MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI  
RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO  
Kotnikova 5, SI Ljubljana

ZDRUŽENJE NADZORNIKOV  
SLOVENIJE  
Dunajska 128a, Ljubljana

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

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

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