

Smjernice

za rad nadzornih odbora u pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, kao i u drugim pravnim osobama čijim dionicama, poslovnim udjelima i osnivačkim pravima, u svojstvu zakonskog zastupnika, upravlja Centar za restrukturiranje i prodaju

srpanj 2021



Ovaj projekt je financirala Europska unija putem Programa potpore strukturnim reformama, a implementirala ga je Europska banka za obnovu i razvoj, u suradnji s Europskom komisijom.

SADRŽAJ

1.	Uvod	4
2.	Pravni i regulatorni okvir	4
3.	Odgovornost članova nadzornog odbora	5
3.1	Odgovornost članova nadzornog odbora	5
3.2	Obveza čuvanja poslovne tajne	6
3.3	Trgovanje povlaštenim informacijama	7
3.4	Odgovornost članova nadzornog odbora prema Zakonu o računovodstvu	8
3.5	Iskorištavanje utjecaja u Društvu	9
3.6	Osiguranje od odgovornosti članova nadzornog odbora	9
4.	Uloga i nadležnost nadzornog odbora	10
4.1	Općenito o nadležnosti nadzornog odbora	10
4.2	Imenovanje i opoziv odluke o imenovanju članova uprave	12
4.3	Nadzor nad vođenjem poslova Društva	13
4.4	Odobranje važnih poslovnih odluka	16
4.5	Upravljanje rizicima, sustav unutarnje kontrole, strategija i planiranje	18
4.6	Utvrđivanje politike nagrađivanja članova uprave i višeg rukovodstva	22
4.7	Sastav nadzornog odbora, uprave i višeg rukovodstva	24
4.7.1	Definiranje poželjnog profila članstva nadzornog odbora i uprave	25
4.7.2	Plan sukcesije	26
4.8	Izvješća nadzornog odbora	27
5.	Predsjednik nadzornog odbora	29
5.1	Uloga predsjednika nadzornog odbora	29
5.2	Izbor predsjednika nadzornog odbora	30
5.3	Opoziv i ostavka predsjednika nadzornog odbora	31
6.	Rad nadzornog odbora	32
6.1	Poslovnik o radu nadzornog odbora	32
6.2	Pomoćna tijela nadzornog odbora	34
6.3	Tajnik Društva	35
6.4	Sjednice	36
6.4.1	Učestalost sjednica nadzornog odbora i vremenske odrednice	37

6.4.2	Sazivanje sjednice nadzornog odbora	38
6.4.3	Definiranje dnevnog reda	39
6.4.4	Materijali	40
6.4.5	Sudjelovanje na sjednicama nadzornog odbora.....	40
6.4.6	Odlučivanje na sjednicama.....	42
6.4.7	Vođenje zapisnika sjednice nadzornog odbora	42
6.5	Izveštavanje i transparentnost	44
6.6	Posebno o Društva koja posluju s poteškoćama.....	45
7.	Odnosi s drugim organima društva.....	47
7.1	Odnos s državnim tijelom koje vrši vlasničku funkciju i drugim dioničarima ..	47
7.2	Odnos s upravom.....	48
8.	Uvođenje u rad i stručno usavršavanje	49
8.1	Uvođenje u rad.....	49
8.2	Stručno usavršavanje	51
9.	Neovisnost članova nadzornog odbora i upravljanje sukobom interesa.....	51
9.1	Neovisnost članova nadzornog odbora	51
9.2	Upravljanje sukobom interesa	52
10.	Evaluacija	53
Prilog 1	Definicije	56
Prilog 2	Popis najznačajnijih propisa	61
Prilog 3	Matrica kompetencija za predsjednika nadzornog odbora	64
Prilog 4	Obrazac godišnjeg plana rada.....	65
Prilog 5	Obrazac poziva na sjednicu nadzornog odbora.....	66
Prilog 6	Obrazac zapisnika sa sjednice nadzornog odbora	67
Prilog 7	Primjer sažetog registra rizika	68
Prilog 8	Obrazac upitnika radi godišnje evaluacije rada članova nadzornog odbora ..	72

1. UVOD

- (a) Ove su Smjernice namijenjene članovima nadzornih odbora u svim pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, kao i svim pravnim osobama čijim dionicama, poslovnim udjelima odnosno osnivačkim pravima, u svojstvu zakonskog zastupnika, upravlja CERP, a u kojima Republika Hrvatska drži većinski udio u temeljnom kapitalu ili u kojima ima većinu osnivačkih prava (dalje u tekstu: "**Društva**").
- (b) Svrha je ovih Smjernica jasnije definirati i ojačati ulogu i odgovornost nadzornih odbora u Društvima te pridonijeti poboljšanju i podizanju kvalitete rada nadzornih odbora u Društvima. U tom smislu, ove Smjernice trebaju dati na jednom mjestu pregled vodećih i najboljih praksi i preporuka koje se odnose na poboljšanje kvalitete i funkcioniranja rada nadzornih odbora u Društvima.
- (c) U odnosu na novoimenovane članove nadzornih odbora, ove Smjernice mogu poslužiti kao uvod u rad nadzornih odbora, omogućavajući novim članovima nadzornih odbora da na jednom mjestu imaju pregled najvažnijih primjenjivih odredbi i dobrih praksi koje se odnose na ulogu, nadležnost te funkcioniranje nadzornog odbora.
- (d) Iako ove Smjernice ujedno predstavljaju i očekivanja nadležnih tijela Republike Hrvatske oko minimalnog angažmana članova nadzornih odbora u Društvima, ove Smjernice su prvenstveno savjetodavne naravi te je svaki član nadzornog odbora u Društvima uvijek dužan pridržavati se svih primjenjivih propisa te postupati u najboljem interesu Društva.
- (e) Definicije pojedinih ključnih pojmova koji se koriste u ovim Smjernicama nalaze se u Prilogu 1.

2. PRAVNI I REGULATORNI OKVIR

Svatko je dužan držati se Ustava i prava i poštivati pravni poredak Republike Hrvatske (članak 5. stavak 2. Ustava Republike Hrvatske).

- (a) Da biste mogli obnašati ulogu člana nadzornog odbora u Društvu u skladu s primjenjivim propisima, potrebno je detaljno se upoznati sa svim mjerodavnim propisima. Svi primjenjivi propisi su javno objavljeni te se nitko ne može pozivati da mu nisu bili poznati.
- (b) Pravni okvir koji se odnosi na sastav te dužnosti i odgovornosti nadzornih odbora definiran je u različitim aktima (za više informacija vidjeti Prilog 2). Navedeni se mogu podijeliti u nekoliko ključnih grupa kako slijedi:

- *pravila koje se općenito primjenjuju na sva trgovačka društva*
- *pravila primjenjiva samo na Društva*
- *pravila primjenjiva samo na društva koja obavljaju reguliranu djelatnost*

→ *pravila primjenjiva na društva čiji su vrijednosni papiri uvršteni na uređeno tržište radi trgovanja*

- (c) Pojedino pitanje može biti cjelovito regulirano u nekoliko različitih propisa. Slijedom navedenog, mjerodavne propise uvijek treba čitati kao jednu cjelinu.
- (d) Osim što se propisima utvrđuju različite obveze članova nadzornih odbora u Društvima, oni mogu propisivati i različite sankcije u slučaju njihovog kršenja.
- (e) Tajnik Društva ili tajnik nadzornog odbora, ako takav postoji u Društvu, trebao bi članovima nadzornog odbora pravovremeno dostavljati informacije o najznačajnijim propisima relevantnima za poslovanje Društva te obveze članova nadzornog odbora u Društvu.

3. ODGOVORNOST ČLANOVA NADZORNOG ODBORA

3.1 Odgovornost članova nadzornog odbora

Članovi nadzornog odbora dužni su djelovati u interesu Društva.

- (a) Članovi nadzornog odbora dužni su uvijek djelovati u interesu Društva, neovisno na čiji prijedlog su izabrani ili tko ih je imenovao.
- (b) Također, članovi nadzornog odbora dužni su postupati i obnašati svoju dužnost s pozornošću urednog i savjesnog gospodarstvenika. Pritom treba voditi računa da pozornost urednog i savjesnog gospodarstvenika u slučaju članova nadzornog odbora treba tumačiti kao pozornost koju bi uredan i savjestan član nadzornog odbora primijenio u pojedinoj situaciji.

Da bi član nadzornog odbora mogao udovoljiti obvezi postupanja s pozornošću dobrog gospodarstvenika, član mora imati ona znanja i sposobnosti koji su potrebni da može bez tuđe pomoći razumjeti i prosuditi sva uobičajena poslovna zbivanja u Društvu.

Navedeno posebno uključuje sposobnost stjecanja slike o gospodarskom položaju Društva na temelju izvješća uprave, poslovnih zbivanja i izvješća revizora.

Nema li takva svojstva, član nadzornog odbora već samim time što se prihvatio posla kojem nije dorastao ne pokazuje pozornost koja se od njega zahtijeva u obavljanju funkcije člana nadzornog odbora.¹

- (c) Sadržaj dužne pozornosti člana nadzornog odbora posebno uključuje:

→ *sposobnost razumijevanja i prosudbe uobičajenih poslovnih zbivanja u Društvu*

→ *samostalnost u prosuđivanju i donošenju odluka - član nadzornog odbora se može osloniti na savjete i tražiti podršku odgovarajućih stručnjaka, može prihvatiti argumentirani stav drugih članova*

¹ Barbić, Jakša *Pravo društava*, knjiga druga, svezak I. (7. izd., Organizator, 2020.) str. 1138-1139.

nadzornog odbora; međutim, konačnu prosudbu odnosno odluku treba donijeti samostalno

- *informiranost - član nadzornog odbora dužan je proučiti i upoznati se s izvješćima i drugim materijalima koji su mu dostavljeni, kao i zahtijevati dodatne informacije, izvješća, pojašnjenja i uvid u dokumentaciju Društva - član nadzornog odbora je dužan poduzeti sve razumne mjere kako bi osigurao da je upoznat sa svim relevantnim činjenicama i okolnostima*
- *aktivnost - obveza aktivnog sudjelovanja u radu nadzornog odbora i njegovih odbora odnosno komisija (što uključuje aktivno sudjelovanje na sjednicama, predlaganje točaka dnevnog reda o kojima bi nadzorni odbor trebao raspravljati i sl.)*
- *obveza osigurati da se sve radnje koje su u nadležnosti nadzornog odbora poduzimaju pravovremeno i na učinkovit način*

- (d) Na dužnost postupanja članova nadzornog odbora u obavljanju poslova odbora s dužnom pozornošću i na njihovu odgovornost na odgovarajući se način primjenjuju odredbe članka 252., 273. i 273.a Zakona o trgovačkim društvima.

Postupanje protivno navedenim odredbama može izložiti člana nadzornog odbora odgovornosti za štetu prouzročenu Društvu.

- (e) Za odgovornost prema vjerovnicima Društva potrebna je najmanje gruba nepažnja člana nadzornog odbora, koju je potrebno dokazati, kao i okolnost da se takva nepažnja odnosi na činjenicu da vjerovniku nije podmirena njegova tražbina odnosno da je za nepodmirenje bilo odlučno (ili jedno od odlučnih) i ponašanje člana nadzornog odbora što, zbog naravi samog organa, teško dolazi u obzir.

Budući da nadzorni odbor nema pravo nalagati upravi da poduzme određene radnje u pogledu vođenja poslova Društva, za eventualno otklanjanje odgovornosti za nastalu štetu dovoljno je da je nadzorni odbor upozorio upravu na njezino postupanje ili zatražio od uprave da mu se obrati za davanje prethodne suglasnosti i zatim uskratio suglasnost.

3.2 Obveza čuvanja poslovne tajne

Članovi nadzornog odbora su posebno obvezni čuvati kao poslovnu tajnu sve ono što saznaju iz povjerljivih izvješća i danih savjeta u Društvu.

- (a) Općenito, poslovna će tajna predstavljati način postupanja, poslovnu praksu, "know-how" ili neku drugu informaciju koja pomaže poslovnim subjektima da se natječu s konkurencijom.

Ako se na sjednici nadzornog odbora raspravlja o podacima koji predstavljaju poslovnu tajnu, predsjednik nadzornog odbora treba upozoriti

sve prisutne da su dužni čuvati poslovnu tajnu i napomenuti im posljedice kršenja obveze čuvanja poslovne tajne.

- (b) Nadalje, poslovnom tajnom označava se svaki podatak koji je kao poslovna tajna² utvrđen zakonom, drugim propisom ili aktom Društva. Takav podatak može predstavljati proizvodnu tajnu, rezultate istraživačkog ili konstrukcijskog rada te druge podatke zbog čijeg bi priopćavanja neovlaštenoj osobi mogle nastupiti štetne posljedice za gospodarske interese Društva.
- (c) Zbog uloge koji nadzorni odbor vrši unutar Društva, članovi nadzornog odbora često će imati pristup poslovnim tajnama. Slijedom navedenog, preporučljivo je da se obveza čuvanja poslovne tajne dodatno utvrdi u statutu (ili osnivačkom aktu) Društva odnosno poslovniku o radu nadzornog odbora.

Odredbama Kaznenog zakona propisana je kaznena odgovornost za odavanje i neovlašteno pribavljanje poslovne tajne.

- (d) Društvo može posebnim aktom odrediti koji podaci se smatraju poslovnom tajnom.

3.3 Trgovanje povlaštenim informacijama

Trgovanje na temelju povlaštenih informacija pojavljuje se kad osoba posjeduje povlaštene informacije i koristi te informacije pri stjecanju ili otpuštanju, za vlastiti račun ili za račun treće osobe, izravno ili neizravno, financijskog instrumenta na koji se ta informacija odnosi.

- (a) Ključno je obilježje trgovanja na temelju povlaštenih informacija stjecanje nepravedne prednosti koristeći se povlaštenim informacijama na štetu trećih osoba koje nisu svjesne tih informacija te, posljedično, narušavanje integriteta financijskih tržišta i povjerenja ulagatelja.
- (b) Uredbom o zlouporabi tržišta uspostavljen je zajednički regulatorni okvir za trgovanje na temelju povlaštenih informacija, nezakonito objavljivanje povlaštenih informacija i manipuliranje tržištem (zlouporaba tržišta) kao i mjere za sprečavanje zlouporabe tržišta kako bi se osigurao integritet financijskih tržišta unutar Europske unije te povećala zaštita ulagatelja i povjerenje u ta tržišta.
- (c) Za potrebe Uredbe o zlouporabi tržišta, povlaštene informacije smatraju se informacijama precizne naravi, koje nisu javno objavljene, a koje se odnose posredno ili neposredno na financijski instrument izdavatelja financijskog instrumenta te koja bi mogla imati značajan utjecaj na cijenu tog financijskog instrumenta.

² Poslovna tajna definirana je Zakonom o zaštiti tajnosti podataka (Narodne novine brojevi 108/1996, 79/2007), kojeg je zamijenio Zakon o tajnosti podataka (Narodne novine brojevi 79/2007, 86/2012), izuzev odredaba glave 8. i 9. Zakona o zaštiti tajnosti podataka.

- (d) Sukladno Uredbi o zloporabi tržišta, članovi nadzornog odbora smatraju se osobama koje raspolažu povlaštenim informacijama. Slijedom navedenog, preporučljivo je da se članovi nadzornog odbora temeljito upoznaju sa značenjem i sankcijama povezanim uz trgovanje povlaštenim informacijama, posebice uzimajući u obzir kako je zlouporaba tržišta kapitala prema Kaznenom zakonu klasificirana kao kazneno djelo za koje je predviđena kazna zatvora.

Primjer trgovine povlaštenom informacijom predstavljalo bi stjecanje dionica društva neposredno prije objave poziva na glavnu skupštinu u kojem se predlaže isplata dividende. Nakon objave poziva na glavnu skupštinu, tržišna cijena dionica društva u pravilu raste, budući da svaki razumni ulagatelj objavljenju informaciju uzima u obzir prilikom donošenja investicijske odluke. U navedenom slučaju, stjecatelj dionica društva je ostvario nepravednu prednost u odnosu na treće osobe prije nego je informacija bila dostupna javnosti, budući da je kao član nadzornog odbora (ili uprave) vjerojatno bio upoznat sa sadržajem poziva na glavnu skupštinu i iznosom predložene dividende.

- (e) Jedna od mjera kojima se sprječava zlouporaba povlaštenih informacija je sastavljanje popisa upućenih osoba kod izdavatelja čijim se financijskim instrumentima trguje na uređenom tržištu. Popis upućenih osoba dužno je sastaviti i redovito ažurirati samo Društvo, a obuhvaća sve osobe koje imaju pristup povlaštenim informacijama (uključujući i članove nadzornog odbora) te predstavlja važan alat za regulatore prilikom istrage o mogućoj zlouporabi tržišta. Popis upućenih osoba se u propisanim rokovima dostavlja HANFA-i, dok je isti dostupan i Zagrebačkoj burzi na zahtjev.

3.4 Odgovornost članova nadzornog odbora prema Zakonu o računovodstvu

Sukladno Zakonu o računovodstvu, članovi nadzornog odbora u okviru svojih zakonom određenih nadležnosti, odgovornosti i dužne pažnje, odgovorni su za godišnje financijske izvještaje.

- (a) Odgovornost članova nadzornog odbora propisuje i Zakon o računovodstvu, prema kojem su za godišnje financijske izvještaje odgovorni predsjednik i članovi uprave poduzetnika i njegova nadzornog odbora, u okviru svojih zakonom određenih nadležnosti, odgovornosti i dužne pažnje.
- (b) Za zakonitost, istinitost, točnost i potpunost izvještaja o plaćanjima prema javnom sektoru solidarno su odgovorni članovi uprave i nadzornog odbora odnosno izvršni direktori i članovi upravnog odbora u okviru svoje nadležnosti.
- (c) Članovi uprave poduzetnika i njegova nadzornog odbora odgovorni su da godišnji financijski izvještaji, odnosno godišnje izvješće, izjava o primjeni kodeksa korporativnog upravljanja (ako se navodi odvojeno) i nefinancijsko izvješće (ako se izradi zasebno) te, ako se sastavljaju, godišnji konsolidirani financijski izvještaji, odnosno konsolidirano godišnje izvješće, konsolidirana izjava o primjeni kodeksa korporativnog upravljanja (ako se navodi odvojeno)

te konsolidirano nefinancijsko izvješće (ako se izradi zasebno) budu sastavljeni i objavljeni sukladno odredbama Zakona o računovodstvu te su odgovorni za ispravnost navedenih isprava pohranjenih kod Financijske agencije.

3.5 Iskorištavanje utjecaja u Društvu

Pored odgovornosti za štetu radi propusta u nadzoru nad vođenjem poslova, članovi nadzornog odbora mogu biti odgovorni i u slučaju iskorištavanja utjecaja u Društvu.

- (a) Osobe koje s namjerom, koristeći svoj utjecaj u Društvu (a to može biti i član nadzornog odbora), navedu člana uprave, člana nadzornog odbora, prokuristu ili punomoćnika da poduzme nešto na štetu Društva ili njegovih dioničara odnosno imatelja poslovnih udjela, odgovaraju Društvu za štetu koja mu time bude nanesena. Pored osobe koja koristi svoj utjecaj, za štetu odgovaraju kao solidarni dužnici i članovi uprave i članovi nadzornog odbora, ako povrijede svoje dužnosti.

Članovi nadzornog odbora moraju dokazati da su u obavljanju svojih dužnosti postupali uredno i savjesno u slučaju da dođe do spora. Nema obveze članova nadzornog odbora da nadoknade štetu, ako su djelovali u skladu sa zakonitom odlukom glavne skupštine.

3.6 Osiguranje od odgovornosti članova nadzornog odbora

Polica osiguranja od odgovornosti članova nadzornog odbora omogućuje određenu razinu financijske zaštite od navodnih ili stvarnih "nezakonitih radnji" odnosno povrede postupanja s pozornošću dobrog stručnjaka prilikom izvršavanja dužnosti člana nadzornog odbora.

Poželjno je da svi članovi nadzornih odbora u Društvima imaju odgovarajuće police osiguranja od odgovornosti.

- (a) Svijest o odgovornostima i nadležnostima članova nadzornog odbora te izloženosti rizicima bilježi značajan porast u posljednjih nekoliko godina. Porast opsega uloga i nadležnosti nadzornog odbora putem novih standarda korporativnog upravljanja proporcionalno dovodi i do povećane opasnosti od potencijalne odgovornosti za štetu.
- (b) U načelu, strah od obveze naknade štete u slučaju povrede postupanja s pozornošću dobrog stručnjaka prilikom obavljanja dužnosti člana nadzornog odbora može značajno utjecati na prihvaćanje uloge člana nadzornog odbora, a samim time i na privlačenje kvalitetnog kadra.
- (c) Iz ovog je razloga posebno važno zaštititi članove nadzornog odbora od odgovornosti koja bi mogla nanijeti nepopravljivu štetu njihovoj osobnoj imovini.
- (d) Osiguranje od odgovornosti članova nadzornog odbora:

- *potiče zainteresirane i kvalitetne kandidate da prihvate imenovanje u nadzornim odborima*
- *omogućuje članovima nadzornog odbora da odobre preuzimanje komercijalno opravdanih rizika bez straha od osobne financijske propasti*
- *stavlja na raspolaganje određen iznos za naknadu štete oštećenima*
- *može utjecati na sprječavanje neosnovanih tužbi*

- (e) Policom osiguranja omogućuje se plaćanje svih troškova obrane i financijskih gubitaka koji nastanu do granice osiguranog iznosa i to unutar parametara same police osiguranja.

Sukladno primjerima najbolje prakse i međunarodnim standardima, police osiguranja od odgovornosti članova nadzornog odbora smatraju se bitnom komponentom strategije upravljanja rizikom koja također može pomoći u zaštiti osobne imovine članova nadzornog odbora.

- (f) Preporučljivo da naknada za rad koju Društvo isplaćuje članovima nadzornog odbora obuhvaća i plaćanje troška premije police osiguranja od odgovornosti članova nadzornog odbora.

Društva bi trebala na svoj trošak ugovoriti i redovito uplaćivati premije za police osiguranja od odgovornosti s odgovarajućim iznosom pokrića, a u korist vlastitih članova nadzornog odbora. Troškovi nastali u vezi s održavanjem takve police osiguranja smatrali bi se dijelom naknade članovima nadzornog odbora za njihov rad.

4. ULOGA I NADLEŽNOST NADZORNOG ODBORA

4.1 Općenito o nadležnosti nadzornog odbora

- (a) Glavne se uloge i odgovornosti nadzornog odbora mogu sažeti kako slijedi:
- (i) imenovanje i opoziv odluke o imenovanju predsjednika i članova uprave;
 - (ii) nadzor nad vođenjem poslova Društva;
 - (iii) odobravanje bitnih poslovnih odluka; i
 - (iv) zastupanje Društva prema članovima uprave.
- (b) Uz ova najvažnija prava i obveze, nadzorni odbori u pravilu imaju i druga prava i obveze, koja mogu biti propisana Zakonom o trgovačkim društvima, zakonima koji reguliraju pojedine djelatnosti, internim aktima Društva, kodeksima korporativnog upravljanja ili drugim propisima.

- (c) Najznačajnija prava i obveze odnosno ovlasti nadzornog odbora propisana Zakonom o trgovačkim društvima posebno uključuju sljedeće³:

- *provjeravanje osnivanja društva (čl. 182. st. 1.)*
- *odlučivanje zajedno s upravom o unosu dijela dobiti društva u ostale rezerve iz dobiti (čl. 220. st. 3.)*
- *donošenje poslovnika o radu uprave (čl. 240. st. 3.)*
- *određivanje primanja članova uprave i zastupanje društva u sklapanju ugovora s upravom (čl. 247. odnosno čl. 432.)*
- *odlučivanje o davanju kredita članovima uprave, prokuristima i članovima njihovih užih obitelji (čl. 249. st. 1. odnosno čl. 431.)*
- *davanje naloga revizoru za ispitivanje godišnjih financijskih izvještaja društva i koncerna (čl. 263. st. 2.)*
- *izvješćivanje glavne skupštine o obavljenom nadzoru (čl. 263. st. 3.)*
- *sazivanje glavne skupštine društva (čl. 263. st. 4.)*
- *davanje suglasnosti upravi za poduzimanje određenih poslova (čl. 263. st. 5.)*
- *odlučivanje o davanju kredita članovima nadzornog odbora i članovima njihovih užih obitelji (čl. 271. st. 1.)*
- *utvrđivanje godišnjih financijskih izvještaja zajedno s upravom (čl. 300. t. d odnosno čl. 441. st. 1.)*
- *zastupanje društva u sporovima o pobijanju odluka glavne skupštine (čl. 363. st. 2. odnosno čl. 449.)*

- (d) Prava i obveze odnosno ovlasti nadzornog odbora mogu se ograničiti ili povećati statutom odnosno osnivačkim aktom Društva, ali samo do mjere koja je predviđena zakonom.

- (e) Ključni zadaci nadzornog odbora precizirani kodeksima korporativnog upravljanja svode se, u pravilu, na sljedeće:

- *imenovanje i razrješivanje članova uprave te planiranje sukcesije*
- *doprinosa razvoju strategije Društva, poslovnog plana i proračuna te odobravanje istih (uključujući i politike upravljanja rizicima)*
- *nadziranje ostvarenih rezultata uprave u postizanju ciljeva i načinu na koji vrši svoje dužnosti, kao i načina na koji surađuje s dioničarima i drugim dionicima*
- *postavljanje jasnih, mjerljivih i kvalitetnih ciljeva uspješnosti*

³ Neka od prava i obveza odnosno ovlasti specifična su samo za dioničko društvo odnosno društvo s ograničenom odgovornošću. Članak 439. Zakona o trgovačkim društvima propisuje podrednu primjenu određenih pravila o dioničkim društvima i za društva s ograničenom odgovornošću.

→ *briga o transparentnosti u poslovanju i borbi protiv korupcije*

- (f) Uputno je poslovníkom o radu nadzornog odbora detaljnije propisati nadležnost i zadatke nadzornog odbora (vidjeti točku 6.1).

4.2 Imenovanje i opoziv odluke o imenovanju članova uprave

Predsjednika i članove uprave Društva imenuju nadležni organi Društva na prijedlog Vlade Republike Hrvatske, odnosno CERP-a.

- (a) U slučaju dioničkih društava, predsjednika i članove uprave imenuje nadzorni odbor na mandat koji traje najviše pet godina. Iznimno, predsjednika i članove uprave može imenovati sud na zahtjev zainteresirane strane, ali samo u slučaju hitnosti.
- (b) U slučaju društava s ograničenom odgovornošću, osnovno je pravilo da skupština imenuje članove uprave, no osnivačkim se aktom to pravo može prenijeti na druge organe Društva (primjerice na nadzorni odbor) ili javno tijelo.
- (c) Iako bi nadzorni odbor trebao imenovati odnosno izabrati kandidata kojeg je predložila Vlada Republike Hrvatske odnosno CERP, predsjednik i članovi nadzornog odbora su uvijek dužni postupati u najboljem interesu Društva. Navedeno znači da imenovanje članova uprave nije samo formalnost koju treba provesti po prijedlogu ovlaštenog predlagatelja, već bi nadzorni odbor (kada je nadležan imenovati članove uprave) prilikom imenovanja članova uprave trebao biti uvjeren da je predloženo imenovanje u interesu Društva.

Osim Zakonom o trgovačkim društvima, postupak imenovanja predsjednika i članova uprave u Društvima je propisan Zakonom o upravljanju državnom imovinom i Uredbom o imenovanjima, a može biti drugačije uređen i posebnim aktima kojima se uređuju odnosi u pojedinim Društvima.

- (d) Ako nadzorni odbor smatra da imenovanje predloženog kandidata nije u interesu Društva, treba o tome bez odgode obavijestiti predlagatelja te obrazložiti razloge za svoje stajalište.

U pravilu, odluku o opozivu predsjednika ili člana uprave donosi tijelo koje je donijelo odluku o imenovanju. Osnivačkim aktom Društva s ograničenom odgovornošću može biti propisano drugačije.

- (e) Odluka o opozivu imenovanja predsjednika ili pojedinog člana uprave u slučaju dioničkih društava uvijek je u nadležnosti nadzornog odbora, dok u slučaju društava s ograničenom odgovornošću različiti organi mogu imati tu ovlast (vidjeti osnivački akt Društva).
- (f) Iako niti Zakon o upravljanju državnom imovinom niti Uredba o imenovanjima ne ograničavaju ovlast nadzornog odbora u pogledu opoziva predsjednika ili članova uprave, ovlast nadzornog odbora slobodno odabrati kandidata za imenovanje je donekle ograničena. Slijedom navedenog, uvijek kad nadzorni odbor razmatra donijeti odluku ili donese odluku o opozivu imenovanja članova

uprave, potrebno je odmah o tome obavijestiti tijelo nadležno za odabir kandidata kako bi se pravovremeno pokrenula procedura radi izbora novog kandidata za imenovanje umjesto člana uprave čije imenovanje se opoziva. U tom slučaju, nadzorni odbor može predložiti tijelu nadležnom za odabir kandidata osobu koju bi se moglo predložiti za privremeno imenovanje do provedbe postupka odabira novog kandidata za člana uprave.

Redovna procedura za odabir kandidata za člana uprave može trajati više mjeseci. Stoga je jako bitno pravovremeno obavijestiti tijelo nadležno za odabir kandidata o namjeri opoziva imenovanja kako bi na vrijeme pokrenuli potrebne procedure.

Radi popunjavanja praznog mjesta, i kada je to potrebno radi osiguranja nesmetanog poslovanja Društva, nadzorni odbor može, najviše za vrijeme koje unaprijed odredi, ali ne više od godinu dana, neke svoje članove imenovati za zamjenike članova uprave koji nedostaju ili koji nisu u mogućnosti obavljati svoju funkciju (članak 261. odnosno 439. Zakona o trgovačkim društvima).

4.3 Nadzor nad vođenjem poslova Društva

Nadzorni odbor nadzire vođenje poslova Društva.

- (a) Pojam "vođenje poslova društva" nije izričito definiran. Međutim, kako se isti pojam koristi prilikom utvrđenja glavne zadaće uprave, iz navedenog možemo zaključiti da nadzorni odbor nadzire poslove koji spadaju u nadležnost uprave.
- (b) U načelu, nadzorni odbor provodi dvije vrste nadzora vođenja poslova: (i) tekući nadzor i (ii) preventivni nadzor.

Tekući (reaktivni) nadzor obuhvaća analizu kvalitete rada uprave i ostvarenih rezultata nakon što uprava poduzme odgovarajuće radnje, a najčešće se provodi pregledavanjem i ispitivanjem ključnih pokazatelja poslovanja, poslovnih knjiga i dokumentacije Društva, blagajne, nekretnina, roba, vozila, vrijednosnih papira, poslovnih prostorija, proizvodnih pogona, podružnica, itd.

Preventivni (proaktivni) nadzor nad radnjama uprave i vođenjem poslova Društva obuhvaća nadzor nad odgovarajućim radnjama prije nego što su iste poduzete, te se najčešće provodi time što nadzorni odbor: (i) odobrava različite strateške dokumente Društva koje je pripremila uprava (vidjeti točku 4.5 za više informacija); odnosno (ii) odobrava važne poslovne odluke (vidjeti točku 4.5 za više informacija).

Ako se poslovi redovito i uspješno obavljaju, u pravilu će veći naglasak biti na tekućem nadzoru vođenja poslova Društva, dok će u kriznim situacijama (posebno kad postoji opravdana sumnja u odgovoran rad uprave), veći naglasak biti na proaktivnom (preventivnom) nadzoru vođenja poslova Društva.

Neovisno o navedenom, čak i kada uprava ispunjava sve ciljeve te se poslovi obavljaju redovito i uspješno, nadzor nad vođenjem poslova Društva se ne smije temeljiti samo na reaktivnom nadzoru obavljenih poslova nakon što su odgovarajuće radnje već poduzete. Nadzorni odbor bi uvijek trebao biti uključen u aktivnost definiranja planova i strategija Društva, uključujući i davanje odobrenja na poduzimanje onih poslova koji mogu imati značajne posljedice na Društvo.

- (c) Zadatak je nadzornog odbora da prilikom vršenja funkcije nadzora zauzme određeni stav o pojedinim pitanjima, pri čemu može zatražiti i koristiti se dodatnim objašnjenjima vezanim uz planirane ili već poduzete poslove, ali i u svezi s poslovima koje je uprava propustila poduzeti. Nadzorni odbor mora uvijek djelovati na potpuno informiranoj osnovi, u dobroj vjeri i uz dužnu odgovornost.

Kvaliteta nadzora u značajnoj mjeri ovisi o dostavljenim informacijama i objašnjenjima. Slijedom navedenog, nadzorni se odbor ne smije ustručavati u svojim zahtjevima za dostavom dodatnih informacija i/ili dokumentacije, posebice ako smatra da nije dovoljno informiran o konkretnoj situaciji.

- (d) Zakonskim propisima je utvrđen popis tema o kojima je uprava dužna izvješćivati nadzorni odbor, ali i glavnu skupštinu, čime se može jasnije sagledati okvir unutar kojeg nadzorni odbor obavlja zadaću nadzora. Navedeno uključuje izvješćivanje o:

- *poslovnoj politici Društva*
- *drugim načelnim pitanjima budućeg vođenja poslova*
- *odstupanjima od prijašnjih predviđanja*
- *rentabilnosti poslovanja Društva i rentabilnosti upotrebe vlastitog kapitala*
- *tijeku poslova, posebice prihoda i stanja Društva*
- *poslovima koji bi mogli biti od velikog značenja za rentabilnost poslovanja i za likvidnost Društva*

- (e) Pored redovnih izvješća, nadzorni odbor uvijek može zahtijevati od uprave da ga izvješćuje i o drugim pitanjima koja su od značaja za poslovanje i stanje Društva. Isto tako, nadzorni odbor može ispitivati i pregledavati druge dokumente ili aktivnosti Društva.

- (f) U tom smislu, preporučljivo je da uprava redovito izvještava nadzorni odbor i o sljedećim pitanjima:

- *operativnim rezultatima Društva*
- *financijskoj situaciji*

- *znatnijim financijskim i nefinancijskim rizicima (npr. vezanim uz vjerovnike, dobavljače, korisnike usluga i sl.)*
- *rezultatima interakcija s dioničarima i ostalim dionicima*
- *svim činjenicama i okolnostima koje mogu utjecati na poslovni i financijski položaj te stanju imovine Društva ili njegovih ovisnih društava*

- (g) Koje informacije i u kojem opsegu će ih biti potrebno prikupiti, može se značajno razlikovati od slučaja do slučaja. Zbog toga, nadzorni odbor mora biti u stanju prosuđivati prema konkretnim okolnostima koje su mu točno informacije potrebne i u kojoj mjeri.

Potrebno je postići ravnotežu između adekvatne informiranosti nadzornog odbora i zahtjeva za dodatnim (potencijalno nepotrebnim) informacijama. Upravo iz ovog razloga, nadzorni odbor mora razmotriti i precizno odrediti koji su mu podaci potrebni za adekvatnu i informiranu kontrolu, pritom pazeći da svojim zahtjevima nepotrebno ne preopterećuje upravu. Pritom, nadzorni odbor se nikad ne smije miješati u vođenje poslova Društva.

- (h) Ovisno o osnovnoj djelatnosti koju Društvo obavlja, uprava može biti dužna, u skladu s posebnim propisima, izvještavati nadzorni odbor i o drugim pitanjima važnim za obavljanje te djelatnosti (primjerice, uprave kreditnih institucija moraju izvještavati nadzorni odbor i o raznim pitanjima važnim za rad kreditne institucije poput rizika gubitka odobrenja za rad).
- (i) Budući da je u većini slučajeva nadzorna aktivnost ograničena na ispitivanje i pregledavanje različitih izvješća uprave te na nadzor odluka i aktivnosti uprave, nadzorni odbor se primarno oslanja na upravu kao glavni izvor informacija.

Redovita i kvalitetna komunikacija između uprave i nadzornog odbora ključna je za učinkovito vršenje uloge nadzornog odbora. Između navedenih organa društva mora postojati odnos povjerenja. Međutim, članovi nadzornog odbora u svakom trenutku moraju biti svjesni različitih uloga koje uprava i nadzorni odbor moraju obnašati u Društvu (vidjeti točku 7.2).

- (j) Nadzorni odbor bi u pravilu trebao izbjegavati bilo kakvo prikupljanje informacija od ostalih zaposlenika bez suglasnosti uprave budući da se prikupljanje informacija od drugih izvora može protumačiti kao gubitak povjerenja u rad uprave, što se zauzvrat može negativno odraziti na Društvo.

Unatoč navedenom, ovisno o okolnostima slučaja, uprava može predložiti kontakt osobe u Društvu koje mogu nadzornom odboru na njegov zahtjev dostaviti dodatne informacije o pojedinim pitanjima od interesa za nadzorni odbor.

4.4 Odobravanje važnih poslovnih odluka

Statutom ili drugim internim aktima Društva može se odrediti da je za obavljanje određenih vrsta poslova potrebna prethodna suglasnost nadzornog odbora.

- (a) Vođenje poslova Društva ne može se delegirati na nadzorni odbor. Naime, inicijativa i pravo na poduzimanje nekog posla pripada samo upravi, koja je jedina odgovorna za vođenje poslova Društva.
- (b) Međutim, statutom (ili osnivačkim aktom) odnosno odlukom nadzornog odbora može se predvidjeti da se određeni poslovi mogu poduzeti isključivo uz prethodnu suglasnost nadzornog odbora, čime nadzorni odbor stječe učinkovito pravno sredstvo utjecaja na rad uprave (kroz preventivni nadzor nad budućim radnjama uprave).
- (c) Obveza zahtijevanja prethodne suglasnosti nadzornog odbora može se propisati:

→ *statutom odnosno osnivačkim aktom Društva – ako dioničari ili imatelji poslovnih udjela žele osigurati da se lista poslova ne može izmijeniti bez njihova pristanka*

→ *poslovníkom o radu uprave ili odlukom nadzornog odbora – u slučajevima kada je potrebna veća fleksibilnost prilikom izmjena liste poslova za koje je potrebna prethodna suglasnost nadzornog odbora*

- (d) Statutom ili osnivačkim aktom ne može se isključiti niti ograničiti pravo nadzornog odbora na utvrđivanje liste poslova koje uprava može poduzeti samo uz prethodnu suglasnost nadzornog odbora.
- (e) Primjenjivi zakonski propisi ne utvrđuju točno opseg poslova za čije se poduzimanje zahtijeva prethodna suglasnost nadzornog odbora. Uzimajući u obzir kako je uprava odgovorna za vođenje poslova Društva, u načelu se prethodna suglasnost neće zahtijevati za poslove u okviru redovnog poslovanja, već će se odnositi samo za poslove većeg opsega ili poslove kojima Društvo preuzima značajan rizik, zatim za važne odluke o korporativnoj strategiji i važne investicijske odluke koje mogu znatno utjecati na sposobnost Društva da ostvaruje dobit.

Prilikom utvrđenja poslova za koje je potrebna prethodna suglasnost nadzornog odbora nužno je precizno opisati poslove za koje se mora zahtijevati odobrenje, izbjegavajući pritom široke i općenite formulacije.

- (f) Opseg poslova za koje je potrebna prethodna suglasnost mora se sastaviti uzimajući u obzir konkretne okolnosti Društva, ali uvijek imajući u vidu da nadzorni odbor ne smije proširivanjem tog popisa ograničiti upravu do te mjere da ona zapravo ne može ništa poduzeti bez njegove suglasnosti.

Nadzorni odbor treba redovito (u pravilu jednom godišnje) revidirati popis poslova za koje je potrebna prethodna suglasnost nadzornog odbora te,

prema potrebi, ažurirati poslovnik o radu uprave ili odgovarajuće odluke nadzornog odbora, odnosno predložiti glavnoj skupštini Društva izmjene odredbi statuta (osnivačkog akta).

- (g) Prilikom definiranja poslova za koje je potrebna prethodna suglasnost nadzornog odbora, kao i prilikom davanja prethodne suglasnosti na iste, uputno je voditi računa najmanje o sljedećim utjecajima koje taj posao može imati na Društvo:

- *kako će se realizacija predloženog posla odraziti na financijski položaj Društva*
- *kako će se realizacija posla odraziti na definirane planove i strategije Društva*
- *ima li Društvo potrebne kapacitete za realizaciju predloženog posla te može li Društvo svoje kapacitete iskoristiti na bolji način*
- *koje posljedice će Društvo trpjeti u slučaju da Društvo ili druga strana prekrše svoje ugovorne obveze te koje su mjere poduzete da se eventualne negativne posljedice umanje*
- *kojim rizicima bi se Društvo izložilo te jesu li ti rizici primjereni za Društvo (vidjeti točku 4.5)*

- (h) U praksi se suglasnost nadzornog odbora najčešće traži za sljedeće poslove/mjere:

- *utvrđivanje smjernica i ciljeva poslovne politike i strategije Društva*
- *utvrđivanje financijskog plana i godišnjeg proračuna*
- *donošenje i promjene računovodstvenih politika*
- *davanje suglasnosti na godišnje financijske izvještaje*
- *stjecanje i prodaja dionica/udjela u drugim trgovačkim društvima*
- *prijenos pogona*
- *kupnja, otuđenje i opterećenje značajnih nekretnina*
- *ulaganja koje pojedinačno prelaze određeni iznos*
- *preuzimanje novih kreditnih obveza izvan okvira financijskog plana*
- *sklapanje dugoročnih ugovora koji pojedinačno ili skupno prelaze određeni iznos*
- *značajna promjena djelatnosti Društva, odnosno asortimana proizvoda i usluga Društva*
- *učlanjenja u različita udruženja, itd.*

- (i) Prilikom donošenja odluke o davanju suglasnosti, nadzorni odbor se ne smije ograničiti samo na kontrolu zakonitosti mjera odnosno poslova koje poduzima

uprava, već mora razmotriti i primjerenost te opravdanost poduzimanja predmetnog posla.

Odluka o davanju prethodne suglasnosti ne može se tumačiti kao obvezujuća uputa nadzornog odbora za postupanje uprave u konkretnom slučaju.

Uprava ima pravo odustati od posla za koji je dobivena suglasnost nadzornog odbora ako sa stajališta uprave taj posao više ne odgovara interesima Društva.

Prilikom donošenja odluke o davanju suglasnosti, ako smatra da je to primjereno okolnostima, nadzorni odbor može tražiti od uprave da ga izvijesti o realizaciji odnosno o odustajanju od odobrenog posla ili mjere.

- (j) Uprava odgovara za štetu koja Društvu nastane na temelju poslova za koje je upravi potrebna prethodna suglasnost nadzornog odbora. U slučaju da su predmetni poslovi poduzeti na temelju te suglasnosti, članovi uprave i članovi nadzornog odbora mogu solidarno biti odgovorni Društvu te naknaditi štetu (vidjeti točku 3).

Potrebna je prethodna suglasnost nadzornog odbora u odnosu na poslove koje Društvo poduzima s povezanim osobama ako su dionice Društva uvrštene na uređeno tržište radi trgovanja i ako vrijednost tog posla premašuje određen iznos propisan Zakonom o trgovačkim društvima.

- (k) Svakom članu nadzornog odbora koji predstavlja povezanu osobu s kojom Društvo poduzima posao, ili u odnosu na kojeg se sumnja da je u sukobu interesa, isključeno je pravo glasa o donošenju takve odluke.

Svaki član nadzornog odbora bi trebao prijaviti nadzornom odboru svaku okolnost koja može ukazivati na mogući sukob interesa prije donošenja odluke o davanju suglasnosti.

Za više informacija o sadržaju i rokovima u pogledu objava transakcija s povezanim osobama vidjeti članke 263.a do 263.d Zakona o trgovačkim društvima.

4.5 Upravljanje rizicima, sustav unutarnje kontrole, strategija i planiranje

Nadzorni odbor treba osigurati da su ustrojene djelotvorne korporativne strukture, politike i postupci radi identificiranja, upravljanja i nadziranja značajnih rizika s kojima se Društvo suočava.

- (a) Zajednički je zadatak nadzornog odbora i uprave osigurati da uspostavljena strategija Društva, raspoloživi resursi, sustav upravljanja rizicima i unutarnje kontrole te odnosi s dioničarima odnosno imateljima poslovnih udjela podupiru dugoročni uspjeh Društva i održivi razvoj.

- (b) Najvažniji rizici razlikovat će se od društva do društva, no generalno mogu uključivati razne financijske, pravne, regulatorne, operativne i organizacijske rizike te vanjske rizike kao što su promjene u gospodarskim okolnostima. Rizici o kojima treba voditi računa mogu uključivati, primjerice, sljedeće:

- *valutni rizik*
- *rizik promjenjivosti kamatnih stopa*
- *rizik nemogućnosti pravovremene naplate tražbina*
- *rizik prezaduženosti*
- *rizik nelikvidnosti*
- *porezni rizici*
- *rizici povezani uz sudske i druge postupke*
- *regulatorni rizici (npr. rizik gubitka licenci, dozvola ili odobrenja za rad)*
- *rizik konkurencije*
- *rizici povezani uz tržište na kojem Društvo posluje*
- *rizici povezani uz sredstva rada i imovinu Društva*
- *rizici povezani uz specifičnu narav djelatnosti koje Društvo obavlja*
- *okolišni rizik*
- *reputacijski rizik*

- (c) Uprava bi trebala, uz prethodnu suglasnost nadzornog odbora, usvojiti politiku kojom se određuje priroda i opseg rizika koje Društvo mora i može preuzeti, a u cilju postizanja svih dugoročnih strateških ciljeva. Isto tako treba utvrditi mjere koje će uprava poduzeti radi umanjenja pojedinih rizika. Međutim, odgovornost za takve mjere je uvijek prvenstveno na upravi Društva. Takva politika rizika bi ujedno predstavljala i temelj za prosudbu nadzornog odbora je li posao za koji se traži prethodna suglasnost nadzornog odbora primjeren okolnostima Društva i sklonostima Društva za preuzimanje rizika.

Poželjno je da nadzorni odbor i uprava na godišnjoj osnovi zajedno pregledaju unutrašnje i vanjske rizike s kojima se Društvo suočava. To može biti u obliku matrice ili registra rizika. Primjer sažetog registra rizika priložen je ovim Smjernicama kao njihov Prilog 7. Ovisno o prirodi poslovanja Društva, nadzorni odbor bi trebao od uprave redovito dobivati detaljna izvješća o mjerama poduzetim u cilju ublažavanja ranije utvrđenih rizika i svih novih rizika koji su se naknadno pojavili. Ovisno o okolnostima, nadzorni odbor bi mogao razmotriti osnivanje odbora za upravljanje rizicima, kao specijalizirane komisije nadzornog odbora, a koji se može sastojati od neovisnih i kvalificiranih članova s ciljem pružanja potpore nadzornom odboru prilikom obavljanja njegovih zadataka povezanih uz

upravljanje rizicima. Isto tako, ako revizijski odbor raspolaže s potrebnim znanjem, ovi poslovi bi se mogli povjeriti i revizijskom odboru.

- (d) Nadzorni ili revizijski odbor (ako nadzorni odbor propusti obaviti taj zadatak ili ga delegira na revizijski odbor) mora nadzirati djelotvornost cjelokupnog sustava unutarnje kontrole i sustava upravljanja rizicima.

Kod procjene sustava unutarnjih kontrola od posebne je važnosti davanje Izjave o fiskalnoj odgovornosti sukladno Zakonu o fiskalnoj odgovornosti i Uredbi o sastavljanju i predaji izjave o fiskalnoj odgovornosti i izvještaja o primjeni fiskalnih pravila, čiji su obveznici članovi uprave trgovačkih društava odnosno pravnih osoba u vlasništvu Republike Hrvatske, a čija je svrha potvrditi da se u radu osiguralo zakonito, namjensko i svrhovito korištenje sredstava, te učinkovito i djelotvorno funkcioniranje sustava unutarnjih kontrola. Izjava se daje na temelju Upitnika o fiskalnoj odgovornosti, na temelju naloga i preporuka Državnog ureda za reviziju odnosno vanjske revizije i raspoloživih informacija. Izjava o fiskalnoj odgovornosti se temelji na samoocjeni i samoprocjeni, a u okviru sastavljanja navedene izjave, jedinica za unutarnju reviziju ili imenovani unutarnji revizor sastavlja i mišljenje unutarnje revizije o sustavu unutarnjih kontrola za revidirana područja kao izvještaj unutarnje revizije o sustavu unutarnjih kontrola, koji je važan za procjenu sustava unutarnjih kontrola revizijskom i nadzornom odboru društva.

Sustav unutarnjih kontrola u javnom sektoru Republike Hrvatske te odgovornosti, odnosi i nadležnosti u razvoju sustava unutarnjih kontrola i unutarnja revizija kao dio sustava unutarnjih kontrola, su detaljnije regulirani Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru.

Radi nadzora nad djelotvornošću sustava unutarnje kontrole i sustava upravljanja rizicima, nadzorni odbor može osnovati i zaseban odbor za rizike. Međutim, u tom slučaju je potrebno jasno razgraničiti uloge svakog pojedinog odbora.

- (e) U skladu sa Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, unutarnja revizija funkcionalno odgovara i nadzornom odboru i revizijskom odboru.

Kako bi se osigurala samostalnost i neovisnost unutarnjih revizora, otkaz ugovora unutarnjem revizoru treba biti podložan odobrenju nadzornog odbora.

- (f) Kada u trgovačkom društvu ili drugoj pravnoj osobi nije uspostavljena unutarnja revizija, sukladno Zakonu o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru i Pravilniku o unutarnjoj reviziji u javnom sektoru, poslove unutarnje revizije u tom društvu ili pravnoj osobi može obavljati unutarnja revizija nadležnog ministarstva.

(g) Prilikom nadzora nad djelotvornošću cjelokupne unutarnje kontrole i sustava upravljanja rizicima, nadzorni odnosno revizijski odbor bi trebao razmotriti barem slijedeće:

- *postoje li u Društvu primjerene procedure radi utvrđivanja i procjene najznačajnijih rizika koji su relevantni za Društvo te jesu li usvojene primjerene politike Društva o upravljanju rizicima*
- *koji su najznačajniji rizici kojima je Društvo izloženo, koje mjere su predviđene radi otklanjanja ili upravljanja tim rizicima te poduzima li uprava potrebne mjere radi otklanjanja ili upravljanja tim rizicima*
- *jesu li u prethodnom razdoblju relevantni rizici pravovremeno utvrđeni te jesu li mjere koje su poduzete dovele do otklanjanja ili primjerenog upravljanja uočenim rizicima*
- *jesu li postojeći sustavi unutarnjih kontrola primjereni veličini, poslovanju i drugim okolnostima Društva*
- *jesu li u pisanom obliku i na jasan način utvrđeni procesi unutarnjih kontrola te jasno definirane uloge i odgovornosti uključenih sudionika*
- *je li uprava upoznata s postupcima unutarnjih kontrola koje se provode te koje mjere uprava poduzima kako bi se osigurala djelotvornost sustava unutarnjih kontrola*
- *koje mjere uprava poduzima kako bi osigurala da su informacije koje dobiva od nadležnih osoba u Društvu pravovremene, potpune i točne*
- *ako Društvo koristi informatičke alate za prikupljanje, obradu i dijeljenje podataka ili ih koristi u okviru postupaka unutarnje kontrole, jesu li poduzete sve potrebne mjere da se osigura učinkovitost takvih informatičkih alata*
- *postoji li mogućnost da zainteresirane osobe (npr. radnici, kupci, dobavljači i druge osobe) prijave nadležnim osobama u Društvu ako sumnjaju na kršenje zakona ili druge nepravilnosti u Društvu te na koji način se takve prijave obrađuju*
- *jesu li uprava i nadzorni odbor pravovremeno informirani o svim uočenim nepravilnostima*

(h) U slučaju da nadzorni odnosno revizijski odbor utvrdi da postoje nedostaci u sustavu unutarnjih kontrola i sustavu upravljanja rizicima ili smatra da bi se isti mogli poboljšati, takva okolnost mora biti navedena u godišnjem izvješću o obavljenom nadzoru, zajedno s mjerama koje se predlažu radi otklanjanja nedostataka odnosno poboljšanja sustava. Isto tako, u godišnjem izvješću o obavljenom nadzoru, nadzorni odbor mora izvijestiti skupštinu o mjerama koje su poduzete radi otklanjanja ranije utvrđenih nedostataka.

(i) Djelotvornost sustava upravljanja rizicima mora se redovito ocjenjivati (najmanje jednom godišnje). Ako zadatak procjene djelotvornosti rizika obavlja

revizijski odbor, isti može shodno tome po potrebi dati preporuke nadzornom odboru i upravi.

- (j) Zajedničko djelovanje nadzornog odbora i uprave odražava se i u pogledu utvrđenja strategije te poslovnih planova Društva. Uloga nadzornog odbora se prvenstveno svodi na odobravanje strategija i poslovnih planova Društva, dok je zadatak uprave da iste razvija i provodi. Međutim, nadzorni odbor bi se trebao uključiti (u savjetodavnoj ulozi) u proces izrade samih strategija i planova te bi uprava trebala konzultirati nadzorni odbor i prije nego što podnese konačni dokument na odobrenje.

Preporučljivo je da strategija Društva, osim ostvarenja poslovnih rezultata, uzima u obzir potencijalni učinak poslovanja Društva na okoliš i Društvo kao cjelinu, s time da bi politika, kultura i vrijednosti Društva trebale poticati etično ponašanje, poštivanje ljudskih prava te pogodno i stimulatивно radno okruženje. Članovi nadzornog odbora trebali bi koristiti svoje vještine i iskustvo da konstruktivno propitkuju strategije koje predloži uprava te da podrže upravu prilikom provedbe usvojenih strategija.

- (k) Nadzorni odbor treba voditi brigu i o transparentnosti u poslovanju i borbi protiv korupcije. U tom smislu, nadzorni odbor bi trebao osigurati da Društvo, u skladu sa svojim mogućnostima i potrebama, uspostavi potrebne interne procedure za praćenje usklađenosti poslovanja te da uvede neovisnu funkciju za praćenje usklađenosti i pritužbe.
- (l) Prilikom definiranja strategije i poslovnih planova Društva, nadzorni odbor treba voditi računa i o transparentnosti u poslovanju i borbi protiv korupcije.

4.6 Utvrđivanje politike nagrađivanja članova uprave i višeg rukovodstva

Nadzorni odbor je dužan utvrditi ukupne primitke svakog pojedinog člana uprave.

- (a) Pri određivanju ukupnih primitaka pojedinog člana uprave (plaće, sudjelovanja u dobiti, nadoknadi izdataka, plaćanju premija osiguranja, provizija i svih ostalih davanja), nadzorni odbor mora brinuti o tome da ukupni iznosi primanja budu primjereni u odnosu na stanje Društva i na posao koji obavlja član uprave.

Vlada Republike Hrvatske ili druga nadležna tijela mogu svojim odlukama propisati metodologiju utvrđivanja strukture primitaka i/ili njihovog iznosa u društvima u kojima Republika Hrvatska drži dionice ili poslovne udjele. U tom slučaju, nadzorni odbor, prilikom utvrđivanja primitaka članova uprave, treba voditi računa i o ograničenjima propisanim takvim odlukama.

Prilikom utvrđivanja ciljeva koji dovode do primitaka uprave povezanih s ostvarenim rezultatima, nadzorni odbor mora obratiti pozornost da ti ciljevi budu izazovni kako bi se nagrađivali samo iznimni rezultati, a opet dovoljno

realni da članovi uprave ne dođu u iskušenje preuzimati prekomjerne rizike koji nisu u skladu sa strategijom Društva, kao i da ne dovedu do neetičnog ponašanja.

Ako se primitci uprave povezani s ostvarenjem rezultata trebaju utvrditi na temelju ključnih pokazatelja poslovanja (tzv. KPI) ili drugih pokazatelja poslovanja, tad je jako bitno da su takvi pokazatelji poslovanja dovoljno precizno određeni i primjereni odgovornostima pojedinog člana uprave na kojeg se primjenjuju (npr. pokazatelji operativnog poslovanja ili pokazatelji ispunjenja operativnih ciljeva možda neće biti primjereni za utvrđivanje uspješnosti rada člana uprave zaduženog za financije).

Isto tako, primitci trebaju biti kompetitivni i slični primitcima u drugim sličnim društvima (obzirom na kriterije kao što su njihova veličina, djelatnost i tržište na kojem posluju).

- (b) U slučaju znatnog pogoršanja prilika Društva uslijed kojih bi već utvrđena primanja članova uprave predstavljala tešku nepravdu za Društvo, nadzorni odbor može biti ovlašten smanjiti primitke članova uprave na primjeren iznos.

Nadzorni odbor bi trebao osigurati postojanje pisanih i transparentnih politika i postupaka za utvrđivanje primitaka članova uprave.

- (c) Zakon o trgovačkim društvima predviđa obvezu nadzornog odbora da utvrdi politiku primitaka članova uprave samo za društva čije su dionice uvrštene na uređeno tržište radi trgovanja. U tim slučajevima, glavna skupština odobrava politike primitaka koje je utvrdio nadzorni odbor.

Međutim, nadzorni odbor društava čijim dionicama se ne trguje na uređenom tržištu bi također trebao usvojiti slične politike.

Osnovni sadržaj politike primitaka i mogućnost privremenog odstupanja od iste propisan je Zakonom o trgovačkim društvima i Kodeksom korporativnog upravljanja.

Prilikom utvrđivanja politike primitaka, potrebno je voditi računa da politika primitaka bude motivirajuća (npr. da je dio primitaka varijabilan te povezan uz ostvarenje rezultata).

Obzirom na specifične ciljeve radi kojih je osnovano pojedino Društvo, primitci uprave i višeg rukovodstva ne bi trebali biti povezani isključivo uz ispunjenje financijskih ciljeva. Članovi uprave i višeg rukovodstva mogu biti nagrađeni i za postizanje nefinancijskih ciljeva (npr. provedba različitih ekoloških ili sličnih politika Društva).

Isto tako, politike primitaka trebaju biti takve da sankcioniraju značajne podbačaje u ostvarenju postavljenih ciljeva ili materijalizaciju rizika koji nadilaze prihvatljive rizike utvrđene sukladno usvojenim politikama rizika (vidjeti točku 4.5).

- (d) Osim primitaka članova uprave, politikama primitaka se mogu regulirati i primitci višeg rukovodstva, kao i svih radnika Društva. Kada je nadzorni odbor nadležan odobravati takve politike primitaka, treba voditi računa i o svim propisima, ugovorima i drugim aktima iz područja radnog prava (npr. kolektivni ugovor, pravilnik o radu, pravilnici o sistematizaciji radnih mjesta i sl.).
- (e) Uprava i nadzorni odbor Društva čije su dionice uvrštene na uređeno tržište radi trgovanja moraju jednom godišnje sastaviti jasno i razumljivo izvješće o svim primicima koje je Društvo isplatilo ili se obvezalo isplatiti svakom trenutačnom i bivšem članu uprave i nadzornog odbora tijekom posljednje poslovne godine.

Sadržaj izvješća o primicima utvrđen je Zakonom o trgovačkim društvima.

Uspostava odbora za primitke pridonosi učinkovitijem utvrđivanju primitaka od strane nadzornog odbora i drugih tijela Društva.

- (f) Odbori za primitke mogu pomoći i pridonijeti kvalitetnijem radu nadzornih odbora prilikom utvrđivanja primitaka pojedinih članova uprave ili višeg rukovodstva, kao i prilikom definiranja politika primitaka Društva. Za više informacija o odboru za primitke, vidjeti točku 6.2.

4.7 Sastav nadzornog odbora, uprave i višeg rukovodstva

Uloga nadzornog odbora u procesu definiranja veličine i poželjnog sastava nadzornog odbora može biti jedino savjetodavna.

Međutim, nadzorni odbor bi trebao informirati nadležna tijela o svom mišljenju u vezi poželjne veličine nadzornog odbora te poželjnog profila članstva nadzornog odbora.

- (a) Veličinu i sastav nadzornog odbora prvenstveno utvrđuje skupština odnosno glavna skupština kroz osnivačke i druge interne akte Društva te putem izbora članova nadzornog odbora. Značajan utjecaj na sastav nadzornog odbora mogu imati i druge osobe ili tijela koja imaju pravo imenovati članove nadzornog odbora. Konačna odluka o pitanjima u vezi s veličinom nadzornog odbora i njegovim sastavom uvijek treba biti na tim tijelima odnosno osobama.
- (b) Uzimajući u obzir specifičnu narav države kao dioničara odnosno člana Društva, kao i specifičnog procesa odabira kandidata za izbor odnosno imenovanje za člana nadzornog odbora ili uprave u Društvima, poželjno je da nadzorni odbor podrži nadležna tijela u procesu definiranja veličine i sastava (profila) nadzornog odbora. Nadzorni odbor to može napraviti predlaganjem poželjnog profila članstva nadzornog odbora i uprave (vidjeti točku 4.7.1).
- (c) Isto tako, nadzorni odbor, u suradnji s upravom, treba utvrditi plan sukcesije višeg rukovodstva i ključnih radnika Društva (vidjeti točku 4.7.2).

4.7.1 Definiranje poželjnog profila članstva nadzornog odbora i uprave

Definiranjem poželjnog profila članstva nadzornog odbora i uprave nadzorni odbor može pomoći nadležnim tijelima prilikom odabira najboljih kandidata za izbor odnosno imenovanje na te funkcije.

- (a) Kad sastav nadzornog odbora ili uprave nije dovoljno raznolik u pogledu raspoloživih znanja i vještina, ograničena je njihova sposobnost da izvršavaju svoje obveze. Utvrđenje jasnog pristupa utemeljenog na kompetencijama u pogledu usmjeravanja sastava nadzornog odbora odnosno uprave (putem izrade i redovitog ažuriranja preporučljivog profila članstva nadzornog odbora odnosno uprave), a kojim bi se mogla koristiti nadležna tijela prilikom odabira kandidata za izbor ili imenovanje novih članova nadzornog odbora odnosno uprave, može uvelike pomoći u poboljšanju funkcioniranja nadzornog odbora odnosno uprave.
- (b) Kad Društvo ima ustrojen odbor za imenovanja, taj odbor bi trebao biti nadležan za izradu akta kojim se definira poželjan profil članstva u nadzornom odboru i upravi ("Poželjan profil članstva"). Kad Društvo nema ustrojen odbor za imenovanja, tu funkciju bi trebao preuzeti nadzorni odbor. Prije usvajanja Poželjnog profila članstva, uprava i tijelo nadležno za odabir kandidata bi trebali dati svoje mišljenje o njemu, a konačan tekst bi trebala potvrditi skupština odnosno glavna skupština Društva.
- (c) Poželjan profil članstva bi trebao definirati stav nadzornog odbora o slijedećim pitanjima:

- *poželjna veličina nadzornog odbora (broj članova) te, ako se predlaže smanjenje ili povećanje broja članova, obrazloženje tog stava*
- *poželjan najmanji broj neovisnih članova nadzornog odbora*
- *poželjno iskustvo te znanja i vještine koje bi članovi nadzornog odbora trebali imati te iskustva, znanja i vještine koja bi trebali imati svi članovi nadzornog odbora, a koja je dovoljno da zadovolje barem neki od članova*
- *poželjna veličina uprave (broj članova) te, ako se predlaže smanjenje ili povećanje broja članova, obrazloženje tog stava*
- *treba li Društvo imati prokurista i broj prokurista koji je potreban*

Dobra je praksa, prilikom planiranja sukcesije, koristiti se matricama odnosno obrascima koji odražavaju trenutne i buduće potrebe nadzornog odbora, ali i Društva u cjelini. Primjer obrasca takve matrice je prikazan u Prilogu 3.

- (d) Prilikom zauzimanja stava o gore navedenim pitanjima, nadzorni odbor mora voditi računa barem o slijedećim okolnostima:
- *propisuju li zakoni, podzakonski propisi ili interni akti Društva uvjete koje članovi nadzornog odbora odnosno uprave moraju ispunjavati*

- *nadležna tijela Republike Hrvatske koja predlažu kandidate za izbor ili imenovanje u nadzorni odbor ne mogu (u pravilu) utjecati na druge dioničare odnosno članove Društva i radnika koje će oni imenovati (ako imaju pravo imenovanja pojedinih članova) - prilikom definiranja Poželjnog profila članstva treba uzeti u obzir mogućnost suradnje između tih tijela i osoba*
- *poželjno iskustvo, znanja i vještine treba utvrditi na jasan i precizan način, ali i na način da se posjedovanje tih znanja i vještina može na razuman način utvrditi prilikom odabira kandidata za izbor odnosno imenovanje*
- *koji set vještina je realno očekivati da bi dostupni kandidati mogli zadovoljiti*
- *poželjno je promovirati raznolikost u pogledu spola te socijalne i nacionalne različitosti*

Ako Društvo posluje s poteškoćama ili prolazi restrukturiranje, preporučljivo je da neki od članova uprave i/ili nadzornog odbora imaju specifična znanja i vještine te iskustva s restrukturiranjem.

4.7.2 Plan sukcesije

Planovi sukcesije trebaju osigurati neometano i kontinuirano obnašanje ključnih funkcija u Društvu.

- (a) Zadatak je odbora za imenovanja (ili nadzornog odbora ako odbor za imenovanja nije ustanovljen) pripremiti i redovito ažurirati plan sukcesije za ponovno imenovanje ili zamjenu članova nadzornog odbora, uprave i višeg rukovodstva, uz savjetovanje s predsjednikom nadzornog odbora odnosno predsjednikom uprave.
- (b) Učinkovito planiranje sukcesije ovisi o:
 - *jasnoj predodžbi o optimalnom sastavu nadzornog odbora odnosno uprave*
 - *pravovremenom detektiranju potrebe za nasljeđivanjem*
 - *pravovremenom poduzimanju potrebnih radnji*
- (c) Obzirom na način odabira kandidata za izbor odnosno imenovanje u nadzorne odbore i uprave Društava, uloga nadzornog odbora (odnosno odbora za imenovanja) u planiranju sukcesije članova nadzornog odbora i uprave je donekle ograničena. Unatoč tome, poželjno je da odbor za imenovanja (ili nadzorni odbor ako odbor za imenovanja nije ustanovljen) izradi plan sukcesije članova nadzornog odbora i uprave u kojem će se zauzeti stav o slijedećim pitanjima:

- *kad se očekuje da će nastupiti potreba da pojedinog člana nadzornog odbora ili uprave naslijedi druga osoba (pritom posebno treba voditi računa o isteku mandata, dobi člana, njegovom radu i očekivanjima)*
- *postoje li kandidati unutar Društva koji bi mogli uspješno zamijeniti te osobe*
- *ima li Društvo saznanja o osobama izvan Društva koji bi bili dobri kandidati za naslijediti te osobe*
- *postoji li potreba da se kandidati za nasljeđivanje već sad uključe u rad kako bi se osigurao nesmetan prijelaz funkcije na novu osobu*

Ako godišnje evaluacije rada i učinkovitosti nadzornog odbora ukažu da pojedini član nadzornog odbora ne izvršava svoju funkciju na primjeren način, to može ukazivati na potrebu da se odmah krene s razmatranjem potencijalnog nasljednika tog člana.

- (d) Kako bi se osiguralo da nadležna tijela mogu pravovremeno donijeti odluku o odabiru kvalitetnog nasljednika postojećeg člana nadzornog odbora ili uprave, bitno je da Društvo pravovremeno dostavi nadležnom tijelu akt iz prethodne točke kojim je definiran plan sukcesije članova nadzornog odbora i uprave.
- (e) Gdje god je to moguće, poželjno je planirati da mandati članova nadzornog odbora odnosno uprave ne istječu istovremeno, kako bi se osigurao kontinuitet nadziranja odnosno upravljanja. Poželjno je da u svakom trenutku u nadzornom odboru i upravi barem neki od članova imaju značajno iskustvo obnašanja funkcije člana nadzornog odbora odnosno uprave u Društvu.
- (f) U slučaju sukcesije osoba koje obnašaju funkciju višeg rukovodstva, mogućnost utjecaja Društva i njegovih tijela na proces planiranja sukcesije je veća. U tom bi slučaju odbor za imenovanja (ili nadzorni odbor ako odbor za imenovanja nije ustanovljen) u suradnji s upravom trebao definirati detaljniji plan sukcesije te osigurati da uprava pravovremeno poduzme sve radnje da se sve funkcije višeg rukovodstva obnašaju kontinuirano i efikasno.

4.8 Izvješća nadzornog odbora

- (a) Temeljna uloga nadzornog odbora je nadzor nad vođenjem poslova Društva. O obavljenom nadzoru, nadzorni odbor podnosi glavnoj skupštini odnosno skupštini pisano izvješće. U izvješću je potrebno navesti:

- *ima li primjedbi na izvješća koja je podnijela uprava*
- *djeluje li Društvo u skladu sa zakonom i aktima Društva te odlukama glavne skupštine*
- *jesu li godišnji financijski izvještaji izrađeni u skladu sa stanjem u poslovnim knjigama Društva*
- *pokazuju li financijski izvještaji ispravno imovinsko i poslovno stanje Društva*

- *daje li se suglasnost na godišnje financijske izvještaje koje mu je podnijela uprava*
- *stav nadzornog odbora o prijedlogu uprave glede upotrebe dobiti i pokriva gubitka u Društvu*

(b) Članovi nadzornog odbora koji se ne slažu s nekim dijelom izvješća ili s izvješćem u cjelini dužni su u pisanom obliku dostaviti glavnoj skupštini svoje primjedbe.

(c) Godišnje izvješće važno je sredstvo komunikacije s drugim organima Društva. Osim tradicionalnog financijskog izvještavanja, godišnja izvješća mogu sadržavati i više informacija o značajnim pitanjima za Društvo, kao što su primjerice stav nadzornog odbora o sljedećim pitanjima:

- *dosadašnje aktivnosti i postignuća Društva te procjena poslovanja Društva u narednom razdoblju*
- *aktivnosti i projekti od posebnog značaja za Društvo*
- *ključni rizici kojima je Društvo izloženo*
- *poslovna strategija i mogući rizici povezani s tom strategijom*
- *primjenjuju li se načela korporativnog upravljanja u Društvu te koji su ciljevi Društva za unaprjeđenje korporativnog upravljanja u narednom razdoblju*
- *rad nadzornog odbora, učestalost i prisustvo članova na sjednicama i provedena (samo)evaluacija nadzornog odbora*
- *vizija i vrijednosti Društva*
- *stav i aktivnosti Društva u vezi postizanja općeg dobra (npr. zaštita okoliša i poticanje uporabe obnovljivih izvora energije, promicanje sporta i kulture, podrška lokalnoj zajednici i sl.)*

(d) Kako bi mogao na primjeren način nadzirati vođenje poslova Društva i o tome izvijestiti glavnu skupštinu odnosno skupštinu, nadzorni odbor može (i treba) zahtijevati od uprave da ga izvještava o svim pitanjima koja su od značaja za poslovanje i stanje Društva. Navedena izvješća uprave mogu poslužiti nadzornom odboru da zauzme stav o značajnim pitanjima i da o tome izvijesti glavnu skupštinu odnosno skupštinu.

Zadatak je uprave da pravovremeno i cjelovito izvještava nadzorni odbor o svim činjenicama i okolnostima koje mogu utjecati na poslovni i financijski položaj te stanje imovine Društva ili njegovih ovisnih društava. S tim u vezi, preporučljivo je da nadzorni odbor zauzme proaktivan pristup i po potrebi (a posebno ako se sumnja u postojanje okolnosti koje mogu negativno utjecati na Društvo) zahtijeva od uprave dodatne informacije, izvješća ili očitovanja.

- (e) Iako je dobra praksa glavnoj skupštini odnosno skupštini priopćiti sve relevantne informacije na jasan i transparentan način, prilikom sastavljanja godišnjeg izvješća, nadzorni odbor treba voditi računa o povjerljivosti pojedinih informacija i značaju navođenja tih informacija u godišnjem izvješću.

U slučaju Društva čiji su vrijednosni papiri uvršteni radi trgovanja na uređenom tržištu, prije svakog priopćenja povlaštenih informacija bilo kojem tijelu ili osobi, potrebno je konzultirati se s osobom nadležnom u Društvu za komunikaciju s investitorima.

- (f) Predsjednik i zamjenik predsjednika nadzornog odbora, predsjednici odbora (komisija) nadzornog odbora i svi članovi uprave trebaju biti prisutni na glavnoj skupštini odnosno skupštini te biti spremni odgovarati na pitanja dioničara odnosno članova Društva.
- (g) Također, nadzorni odbor bi trebao surađivati i s nadležnim tijelima kojima se dostavljaju planovi i izvještaji u skladu s Uputom za izvještavanje.

5. PREDSJEDNIK NADZORNOG ODBORA

5.1 Uloga predsjednika nadzornog odbora

Uloga predsjednika nadzornog odbora je osigurati sve preduvjete za rad nadzornog odbora.

Efikasnost nadzornog odbora uvelike ovisi o vodstvu i organizacijskim vještinama predsjednika nadzornog odbora.

- (a) Zakonom o trgovačkim društvima definirana su sljedeća ključna prava i obveze predsjednika nadzornog odbora:
- (i) supotpisivanje raznih prijava za upis promjena u sudski registar;
 - (ii) obavještavanje članova nadzornog odbora o izvješćima koje je podnijela uprava Društva najkasnije na prvoj sjednici nadzornog odbora koja je sazvana nakon podnesenog izvješća;
 - (iii) sazivanje sjednica nadzornog odbora;
 - (iv) potpisivanje zapisnika sa sjednica nadzornog odbora.
- (b) Prava i obveze predsjednika nadzornog odbora mogu biti detaljnije uređene poslovníkom o radu nadzornog odbora, kodeksom korporativnog upravljanja i drugim aktima Društva.
- (c) Osim obveza propisanih zakonom, predsjednik nadzornog odbora bi također trebao (u mjeri u kojoj je to moguće):

→ *osigurati da nadzorni odbor, njegovi odbori i pojedini članovi raspoložu resursima, podrškom i informacijama koje su im potrebne za djelotvoran rad*

- osigurati postojanje radnog plana te da vrijeme održavanja i dnevni red budućih sastanaka omogućavaju nadzornom odboru djelotvorno i pravodobno obavljanje dužnosti (vidjeti točku 6.4.)
- predsjedati sjednicama nadzornog odbora na način koji potiče otvorenu i smislenu raspravu
- održavati kontakt i osigurati suradnju s upravom i nadležnim tijelom koje vrši vlasničke ovlasti
- osigurati da svi članovi nadzornog odbora pri imenovanju prime adekvatnu uvodnu obuku za svoju ulogu, kao i kontinuiranu obuku i obrazovanje kako bi osvježili i poboljšali svoje vještine i znanje (v. točku 8.)
- voditi i organizirati godišnje procjene djelotvornosti i sastava nadzornog odbora, kao i djelotvornost i sastav svojih odbora te pojedinačne rezultate članova (vidjeti točku 10.)
- osigurati uredan i učinkovit rad glavne skupštine
- savjetovati nadležna tijela u postupku imenovanja članova uprave i nadzornog odbora o potrebama Društva u pogledu poželjnih znanja, vještina i iskustva koje bi kandidati za navedene funkcije trebali imati

U održavanju kontakta s upravom, predsjednik nadzornog odbora uvijek treba postupati s kolegijalnim poštovanjem, ali i voditi računa o različitim ulogama koje imaju uprava i nadzorni odbor u Društvu.

U održavanju kontakta s nadležnim tijelima predsjednik nadzornog odbora uvijek mora imati na umu da je njegova dužnost postupati u skladu s interesima Društva, kao i osigurati da Društvo, kada je to propisano zakonom, postupa sa svim dioničarima odnosno članovima Društva na jednak način.

- (d) Interni akti Društva mogu sadržavati odredbe o trajanju mandata predsjednika nadzornog odbora, a koji se može odrediti u trajanju mandata nadzornog odbora, ali i kraće.

5.2 Izbor predsjednika nadzornog odbora

Nadzorni odbor iz reda svojih članova izabire predsjednika i najmanje jednog njegovog zamjenika.

Zamjenik predsjednika ima prava i obveze predsjednika samo ako je predsjednik spriječen u obavljanju svoje funkcije.

- (a) Pravo nadzornog odbora da iz svojih redova izabere predsjednika i zamjenika predsjednika ne može se statutom ili osnivačkim aktom delegirati na glavnu skupštinu. Međutim, moguće je statutom odnosno osnivačkim aktom utvrditi postupak izbora i većinu koja je u nadzornom odboru potrebna za donošenje odluke o izboru njegova predsjednika i zamjenika predsjednika.

- (b) Prilikom izbora predsjednika nadzornog odbora, sljedeće bi se karakteristike potencijalnih kandidata trebale uzeti u obzir:

- *dobre organizacijske i upravljačke vještine potrebne da se osigura efikasno izvršavanje uloga i nadležnosti nadzornog odbora kao cjeline*
- *sposobnost objektivnog sagledavanja činjenica te otvorenost prema različitim mišljenjima i pristupima*
- *povjerenje članova nadzornog odbora*
- *razumijevanje poslovanja Društva i upućenost u aktualna zbivanja u Društvu*
- *uspješna komunikacija i suradnja s upravom*
- *uspješno rukovođenje sjednicama nadzornog odbora*
- *neovisnost*
- *mogućnost izdvajanja dovoljno vremena za ispunjenje svih zadataka (uloga predsjednika nadzornog odbora zahtjeva veći vremenski angažman u odnosu na ostale članove nadzornog odbora)*
- *mogućnost jasnog prenošenja očekivanja koja se odnose na kulturu i vrijednosti Društva te stil i ton rasprava nadzornog odbora na sjednicama*

- (c) Prilikom izbora najboljeg kandidata za predsjednika nadzornog odbora, članovi nadzornog odbora se mogu poslužiti matricom kompetencija prema obrascu iz Priloga 3. U slučaju korištenja matrice ili drugog sličnog pomagala prilikom odabira najboljeg kandidata za predsjednika nadzornog odbora, uputno je svako takvo izjašnjavanje o karakteristikama svakog pojedinog člana nadzornog odbora provesti anonimno, kako se međusobni odnosi između članova nadzornog odbora ne bi narušili.
- (d) Kad je to primjereno s obzirom na okolnosti u Društvu, za predsjednika nadzornog odbora je poželjno imenovati osobu koja je već ranije bila član nadzornog odbora u Društvu te koja može ulogu predsjednika preuzeti odmah i bez većih poteškoća.

Predsjednik nadzornog odbora mora biti dovoljno informiran, angažiran u radu Društva i sposoban intervenirati kad je to potrebno.

S druge strane, izabrani predsjednik nadzornog odbora se ne bi trebao previše uključivati u svakodnevni rad i operativna pitanja poslovanja Društva, što je zadatak uprave Društva.

5.3 Opoziv i ostavka predsjednika nadzornog odbora

Nadzorni odbor može u svako doba opozvati imenovanje predsjednika nadzornog odbora, s tim da isti i dalje ostaje član nadzornog odbora.

- (a) Ako nije drugačije propisano internim aktima Društva, nadzorni odbor odluku o opozivu predsjednika donosi istom većinom koja se traži i za izbor predsjednika odnosno zamjenika predsjednika nadzornog odbora.

Iako je periodična evaluacija rada predsjednika nadzornog odbora od strane ostalih članova svakako preporučljiva, pravo članova nadzornog odbora da izglasaju opoziv predsjednika nadzornog odbora trebalo bi se koristiti u iznimnim situacijama. Opoziv predsjednika nadzornog odbora ukazuje da nadzorni odbor ne funkcionira optimalno.

- (b) Predsjednik nadzornog odbora može u svako doba (osim u nevrjeme) dati ostavku na svoju funkciju, s tim da isti i dalje ostaje član nadzornog odbora. O ostavci odlučuje nadzorni odbor sukladno odredbama internih akata kojim se uređuje donošenje odluka nadzornog odbora.

6. RAD NADZORNOG ODBORA

6.1 Poslovník o radu nadzornog odbora

Poželjno je da nadzorni odbor donese poslovnik o radu kojim će urediti pitanja značajna za način rada nadzornog odbora.

- (a) Osim primjenjivih zakonskih odredbi propisanih Zakonom o trgovačkim društvima te odredbi statuta odnosno osnivačkog akta Društva kojim se uređuje pitanje načina rada i donošenja odluka nadzornog odbora, nadzorni odbor može detaljnije urediti svoj način rada i donošenjem poslovnika o radu nadzornog odbora.
- (b) Poslovnik o radu nadzornog odbora predstavlja interni akt Društva koji se u načelu donosi i mijenja na isti način na koji se i inače donose odluke nadzornog odbora (običnom većinom danih glasova), iako bi se statutom (odnosno osnivačkim aktom) mogla propisati i neka druga kvalificirana većina.

Zakonom o trgovačkim društvima nije propisana obveza da nadzorni odbor ima poslovnik o radu. Međutim, radi kvalitetnijeg i efikasnijeg rada te donošenja odluka, preporučljivo je da nadzorni odbor svakog Društva donese i usvoji vlastiti poslovnik o radu. Donošenje poslovnika o radu nadzornog odbora može pomoći u jasnom definiranju odgovornosti članova nadzornog odbora te može, u slučaju propusta, pomoći oko utvrđivanja eventualne odgovornosti različitih osoba.

- (c) Jednom kad ga nadzorni odbor donese, odredbe poslovnika postaju obvezujuće za predsjednika nadzornog odbora i sve članove nadzornog odbora, a na odgovarajući se način primjenjuju i na druge osobe koje sudjeluju u radu nadzornog odbora ili su nazočne sjednicama nadzornog odbora.
- (d) Poslovnik o radu nadzornog odbora može uređivati različita pitanja koja su od značaja za rad nadzornog odbora, a koja mogu primjerice uključivati slijedeća pitanja:

- *djelokrug rada nadzornog odbora*
- *prava i obveze članova nadzornog odbora*
- *prava i obveze predsjednika nadzornog odbora*
- *pomoćna tijela (komisije) nadzornog odbora*
- *priprema i sazivanje sjednice*
- *dnevni red i materijali za sjednicu*
- *održavanje sjednica*
- *sudjelovanje na sjednicama*
- *odlučivanje na sjednicama*
- *zapisnik sa sjednice*
- *rad nadzornog odbora izvan sjednica*
- *pripremanja i donošenja odluka izvan sjednice*
- *poslovi za koje je potrebna prethodna suglasnost nadzornog odbora*
- *nezavisnost članova nadzornog odbora i postupanje u slučaju sukoba interesa*
- *čuvanje poslovne tajne*
- *evaluacija rada nadzornog odbora*

Preporučljivo je da poslovnik o radu nadzornog odbora izričito sadrži detalje o načinu sazivanja sjednica, pripremi dnevnog reda i materijala za sjednice te načinu donošenja odluka na sjednicama.

Radi osiguranja transparentnosti, poslovnik o radu nadzornog odbora može se objaviti na web-stranicama Društva.

Poslovnik o radu trebao bi se revidirati najmanje jednom godišnje.

6.2 Pomoćna tijela nadzornog odbora

Nadzorni odbor može imenovati komisije radi pripreme odluka koje donosi i radi nadzora nad njihovim provođenjem.

- (a) Nadzorni odbor može imati pomoćna tijela (odbore, komisije, povjerenstva i sl.) u cilju olakšavanja vršenja funkcije nadzora nad vođenjem poslova Društva i podizanja kvalitete njegova rada. Ovakva se tijela mogu osnivati kao stalni ili *ad hoc* organi.
- (b) Nadležnost predmetnih tijela je ograničena. Naime, pomoćna tijela ne mogu odlučivati o pitanjima iz nadležnosti nadzornog odbora te su dužna o svom radu redovito izvještavati nadzorni odbor. Rad pomoćnih tijela ne oslobađa ostale članove nadzornog odbora od odgovornosti. Pomoćna tijela nemaju nikakvu nadležnost nad upravom.
- (c) Ova specijalizirana tijela mogu se sastojati od članova nadzornog odbora i/ili drugih stručnjaka. U njima ne mogu biti članovi uprave niti radnici zaposleni u Društvu (osim predstavnika radnika u nadzornom odboru), iako njihovo prisustvo na nekim sjednicama može biti poželjno.
- (d) U osnovi, zadatak je specijaliziranih pomoćnih tijela povećati učinkovitost nadzornog odbora kao cjeline. Njihova uloga svodi se na praćenje područja za koja su zadužena, nadzor nad radom i poslovima u konkretnom području, izvješćivanje nadzornog odbora i predlaganje odluka.

Preporučljivo je da pomoćna tijela imaju vlastite poslovničke o radu, a koja bi trebao donijeti nadzorni odbor.

- (e) Kako bi se osigurala djelotvornost navedenih pododбора, sastav istih treba obuhvaćati kvalificirane i kompetentne članove s odgovarajućim stručnim iskustvima.
- (f) Prikladan broj i vrsta pododбора ovisit će s obzirom na veličinu Društva, kompleksnost poslovanja, organizacijski ustroj, kao i o regulatornim zahtjevima.
- (g) Kodeksom korporativnog upravljanja propisano je kako društva čije su dionice uvrštene na uređeno tržište radi trgovanja trebaju osnovati određene odbore sa specijaliziranim djelokrugom, kao na primjer odbor za imenovanja, odbor za primitke i revizijski odbor. Kratak opis njihove uloge je prikazan u nastavku:

Revizijski odbor zadužen je za nadzor i pregled unutarnjih financijskih kontrola Društva i vjerodostojnost financijskih izvještaja, osiguranje neovisnosti funkcije unutarnje revizije, nadgledanje procesa imenovanja vanjskog revizora te ostale uloge i odgovornosti propisane Zakonom o reviziji i Uredbom (EU) 537/2014 (za više informacija o revizijskim odborima vidjeti Smjernice za rad revizijskih odbora).

Odbor za nagrađivanje (primitke) predlaže nadzornom odboru politike primitaka za članove uprave najmanje svake tri godine, kao i primitke koje

bi trebali primiti članovi uprave, temeljene na procjeni rezultata Društva i njihovih osobnih rezultata, a nakon savjetovanja s predsjednikom uprave. Nadalje, odbor za primitke može preporučiti nadzornom odboru politiku primitaka za članove nadzornog odbora koja će biti dana na odobrenje glavnoj skupštini te nadzirati iznos i strukturu primitaka višeg rukovodstva i radnika kao cjeline. Sukladno provedenom nadzoru, odbor za primitke može davati preporuke upravi o njezinim politikama i nadgledati pripremu zakonom propisanog obveznog godišnjeg izvješća o primicima, uz suglasnost nadzornog odbora (za više informacija vidjeti točku 4.6).

Odbor za imenovanja može se osnovati kako bi pomogao nadzornom odboru prilikom definiranja poželjnog profila članstva nadzornog odbora i uprave (vidjeti točku 4.7.1) te prilikom izrade plana sukcesije (vidjeti točku 4.7.2). U pravilu, odbori za imenovanja se osnivaju kako bi se osigurala uravnoteženost sastava nadzornog odbora i uprave te je odbor za imenovanja u tom smislu odgovoran je za nadgledanje procesa imenovanja članova u nadzorni odbor, odnosno upravu. Međutim, uzimajući u obzir posebne procedure koje se primjenjuju prilikom izbora odnosno imenovanja članova nadzornog odbora i uprave u Društvima, funkcija odbora za imenovanja u sklopu Društva limitirana je na one poslove koji su u nadležnosti nadzornih odbora Društava.

- (h) Također, pojedini propisi koji se primjenjuju u odnosu na određenu djelatnost mogu sadržavati obvezu da nadzorni odbori takvih Društava imaju dopunske komisije ili odbore. Primjerice, Zakonom o kreditnim institucijama propisano je da nadzorni odbori kreditnih institucija (ovisno o njihovoj veličini) moraju imati odbor za primitke, odbor za imenovanja i odbor za rizike.
- (i) Osim navedenih odbora, u većim ili složenijim Društvima, može biti primjereno osnivanje i drugih odbora (ovisno o potrebama Društva), kao što su na primjer odbor za tehnološka pitanja, odbor za regulatorna pitanja, odbor za praćenje usklađenosti, odbor za financije i sl.

6.3 Tajnik Društva

Poželjno je da Društvo odredi jednu osobu koja će obavljati poslove tajnika Društva i/ili tajnika nadzornog odbora.

- (a) Ova osoba dužna je:

- osigurati da se postupa u skladu s procedurama i poslovnikom nadzornog odbora
- savjetovati nadzorni odbor o korporativnim pitanjima Društva
- pružati članovima nadzornog odbora informacije o primjenjivom pravnom i regulatornom okviru, kad je to potrebno za učinkovit rad nadzornog odbora

- pružati potporu predsjedniku i članovima nadzornog odbora s administrativnim i organizacijskim pitanjima (uključujući i pružanje podrške prilikom uvođenja u rad novih članova nadzornog odbora, provedbe godišnjih evaluacija, ugovaranja polica osiguranja, komunikacije s upravom i internim kontrolama i dr.)
- pomagati nadzornom odboru i njegovim odborima da učinkovito funkcioniraju

Ako okolnosti u Društvu to dozvoljavaju, nadzorni odbor može razmotriti mogućnost zapošljavanja vlastite administrativne podrške (tajništva) u cilju davanja potpore predsjedniku nadzornog odbora prilikom prikupljanja i dostave materijala te prilikom pravodobnog zaprimanja informacija bez pretjeranog oslanjanja na upravu. Nadzorni odbor s vlastitim tajništvom načelno je u boljoj poziciji zahtijevati informacije u odnosu na nadzorni odbor čiji tajnik u konačnici odgovara upravi Društva.

- (b) Uloga tajnika Društva ili tajnika nadzornog odbora nije propisana Zakonom o trgovačkim društvima odnosno posebnim propisima koji se primjenjuju na Društva.

Preporučljivo je da se internim propisima Društva definira postojanje i uloga tajnika Društva ili tajnika nadzornog odbora, posebice ako je Društvo u mogućnosti financijski podnijeti takav trošak. U slučaju da Društvo nije u mogućnosti imenovati zasebnu osobu kao tajnika Društva ili tajnika nadzornog odbora, ta uloga se može povjeriti i drugoj osobi u višem rukovodstvu, ako ta osoba ima potrebna znanja, vrijeme te neće, uslijed toga, biti u sukobu interesa.

6.4 Sjednice

Predsjednik nadzornog odbora priprema i saziva sjednice nadzornog odbora te im predsjedava.

- (a) Nadzorni odbor kao kolektivno tijelo radi na sjednicama. Budući da način zasjedanja nije definiran Zakonom o trgovačkim društvima, isti je uputno detaljnije utvrditi poslovnikom o radu nadzornog odbora.
- (b) Način organiziranja sjednica nadzornog odbora (učestalost i trajanje) znatno utječe na sposobnost ovog tijela da izvršava svoje dužnosti. Nadzorni odbor bi trebao planirati raspored redovnih sjednica godinu dana unaprijed, uzimajući u obzir sve rokove propisane zakonom i drugim propisima te zaprimljene izvještaje uprave. Pored redovnih sjednica, poželjno je definirati razloge i način sazivanja izvanrednih sjednica.
- (c) Godišnji plan rada nadzornog odbora glavni je instrument na koji se nadzorni odbor oslanja u planiranju i određivanju godišnjeg broja i dužine trajanja redovnih sjednica odbora, kao i određivanju pitanja koja se planiraju riješiti tijekom godine. Isto tako, godišnji plan rada nadzornog odbora može poslužiti

kao smjernica za definiranje načina i dinamike izvještavanja nadzornog odbora o relevantnim pitanjima, kako bi nadzorni odbor bio pravovremeno obaviješten o svim relevantnim pitanjima.

- (d) Sjednica nadzornog odbora mora se pripremiti na način da se osigura efikasno i pravodobno donošenje odluka, uzimajući u obzir primjenjive propise, statut ili osnivački akt Društva te druge interne akte (primjerice poslovnik o radu nadzornog odbora).
- (e) U praksi, predsjednik nadzornog odbora pripremat će sjednice u suradnji s tajnikom Društva ili tajnikom nadzornog odbora te (prema potrebi) upravom.
- (f) Sjednicom predsjedava predsjednik nadzornog odbora ili, u slučaju spriječenosti predsjednika, zamjenik predsjednika, a koji tada ima prava i dužnosti predsjednika nadzornog odbora.

6.4.1 Učestalost sjednica nadzornog odbora i vremenske odrednice

Broj sjednica nadzornog odbora treba biti primjeren okolnostima Društva, ali je poželjno da taj broj nije manji od jednom tromjesečno.

- (a) Zakon o trgovačkim društvima propisuje da sjednice nadzornog odbora treba u pravilu sazivati jednom tromjesečno, a mora ih se sazvati najmanje jednom polugodišnje. Međutim, ovisno o okolnostima Društva, potreban broj redovitih sjednica može biti i veći.
- (b) Poželjno je utvrditi vremenski plan redovitih sjednica ili njihovu načelnu učestalost (primjerice poslovnikom o radu nadzornog odbora). U svakom se slučaju takvim aktima ne može predvidjeti da se nadzorni odbor sastaje rjeđe od zakonom propisanog minimuma. Prilikom utvrđivanja godišnjeg plana rada može poslužiti obrazac godišnjeg plana rada iz Priloga 4.
- (c) Razuman godišnji broj sjednica nadzornog odbora ovisi o više faktora, uključujući faktore koji se odnose na strukturu i složenost poslovanja Društva i sektora u kojem posluje, dužnosti i veličinu nadzornog odbora, veličinu Društva i drugim čimbenicima povezanim s ulogom koju nadzorni odbor ima. Učestalost sjednica nadzornog odbora mora u svakom slučaju biti utvrđena sukladno potrebama Društva.

Previše sjednica nadzornog odbora može dovesti do rizika operativnog preuzimanja vođenja poslova od strane nadzornog odbora, što je pravno nedopustivo, dok premali broj sjednica može dovesti do problema u obavljanju uloga i nadležnosti nadzornog odbora.

Učestalost sjednica trebala bi odražavati potrebe Društva. Nadzorni odbori u Društvima kojima prijete financijske poteškoće trebali bi se češće sastajati kako bi redovito nadzirali likvidnost i zaduženost Društva.

- (d) Redovito održavanje sjednica ključno je za učinkovito izvršavanje dužnosti članova nadzornog odbora te osigurava odgovarajuće vrijeme za razmatranje svih pitanja koja spadaju u nadležnost odbora.

Preporučljivo je da se datumi sjednica nadzornog odbora fiksiraju u što višoj mogućoj mjeri. Naime, česte promjene predviđenih datuma sjednica mogu dovesti do slabog odaziva članova nadzornog odbora.

- (e) Predsjednik nadzornog odbora dužan je utvrditi raspored redovitih godišnjih sastanaka te organizirati sazivanje izvanrednih sjednica kad god se za to ukaže potreba.
- (f) U godišnjem izvještaju utvrdit će se broj održanih sjednica nadzornog odbora i njegovih pododbora te će se zabilježiti prisustvo svakog člana na pojedinim sjednicama.

6.4.2 Sazivanje sjednice nadzornog odbora

Svaki član nadzornog odbora ili uprave može uz navođenje razloga i svrhe zatražiti da predsjednik sazove sjednicu odbora. Sjednica se mora održati unutar roka od 15 dana od dana kad je sazvana.

- (a) U načelu, sjednice nadzornog odbora saziva predsjednik nadzornog odbora. Međutim, ako pojedini član nadzornog odbora ili uprave smatra da postoji važan razlog za sazivanje sjednice, isti može zahtijevati da je predsjednik sazove. Ako se ne udovolji tom zahtjevu, član nadzornog odbora može sazvati sjednicu nadzornog odbora uz navođenje razloga sazivanja i dnevnog reda sjednice.
- (b) Sjednice nadzornog odbora saziva predsjednik pisanim pozivom. Poziv u pravilu treba sadržavati barem slijedeće informacije:
 - *naznaku osoba pozvanih na sjednicu*
 - *naznaku načina, mjesta, datuma i vremena održavanja sjednice*
 - *prijedlog dnevnog reda*
 - *druge informacije potrebne za odlučivanje o točkama dnevnog reda*
- (c) Poziv na sjednicu nadzornog odbora se može sastaviti prema obrascu iz Priloga 5.

6.4.3 Definiranje dnevnog reda

Dnevni red i pripadajući materijali moraju se pripremiti i dostaviti ostalim članovima nadzornog odbora unaprijed kako bi se članovi nadzornog odbora mogli adekvatno pripremiti za sjednicu.

- (a) Prilikom definiranja plana rada nadzornog odbora i dnevnog reda sjednica nadzornog odbora, predsjednik nadzornog odbora trebao bi se rukovoditi slijedećim principima:

- *rad nadzornog odbora mora biti usmjeren na definiranje strategije Društva, osiguranje efikasnog i odgovornog poslovanja, stvaranja nove vrijednosti te ispunjenje ciljeva Društva*
- *nadzorni odbor mora biti upućen i uključen u sve aktualne teme koje su značajne za Društvo*
- *dnevni red budućih sastanaka mora omogućiti nadzornom odboru djelotvorno i pravodobno obavljanje dužnosti*

- (b) Prijedlog za pojedinu točku dnevnog reda za sjednicu ovlašten je podnijeti svaki član nadzornog odbora i uprave Društva. Prijedlog se dostavlja predsjedniku nadzornog odbora u pisanom obliku, s kratkim obrazloženjem i prijedlogom odluke. Prijedlog dnevnog reda utvrđuje predsjednik nadzornog odbora temeljem obrađenih zaprimljenih prijedloga. Za učinkovitu sjednicu nadzornog odbora, nužno je definirati jasan i sažet dnevni red, usredotočen na ključna pitanja.

Članovima nadzornog odbora trebala bi se osigurati mogućnost zahtijevanja dodatnih pojašnjenja u odnosu na pojedine točke dnevnog reda, a kako bi isti mogli djelovati na potpuno informiranoj osnovi.

Gdje je to primjereno, uprava može odrediti kontakt osobu u Društvu (primjerice konkretnog člana uprave ili višeg rukovoditelja) koja članovima nadzornog odbora može dostavljati dodatne informacije u odnosu na pojedine točke dnevnog reda, a kojoj bi se osobi članovi nadzornog odbora mogli obratiti za potrebe dobivanja dodatnih informacija ili pojašnjenja.

- (c) Točke dnevnog reda sjednice nadzornog odbora priopćavaju se zajedno s pozivom. U načelu, nadzorni odbor neće odlučivati o točkama dnevnog reda koje nisu navedene u pozivu i za koje nije priložen pisani materijal. Nadzorni odbor može odlučivati o pojedinom pitanju koje nije navedeno u pozivu za sjednicu ili za koje nije sastavljen pisani materijal, ali samo u slučaju kad se s tim suglasi većina od svih članova nadzornog odbora.

Dnevni red sjednice nadzornog odbora bi se trebao dostaviti svim sudionicima barem dva do tri tjedna prije održavanja same sjednice.

- (d) Nacrti odluka u pogledu određenih točaka dnevnog reda trebali bi se pripremiti dovoljno unaprijed kako bi odsutni članovi nadzornog odbora mogli glasovati

pisanim putem. Međutim, sjednica nadzornog odbora bit će valjana sazvana čak i kada dnevni red ne sadrži prijedloge odluka.

6.4.4 Materijali

Svi potrebni materijali trebaju biti dostavljeni svim članovima najmanje tjedan dana prije sjednice nadzornog odbora kako bi im se omogućilo dovoljno vremena za pripremu.

- (a) Članovi nadzornog odbora bi trebali prije sjednice detaljno proučiti dostavljene materijale te se upoznati s relevantnom materijom o kojoj će se raspravljati na idućoj sjednici nadzornog odbora. Pravovremenom dostavom materijala, članovi nadzornog odbora dobivaju dovoljno vremena da se upoznaju i informiraju o pitanjima o kojima će se na sjednici nadzornog odbora raspravljati kao i da pitaju za dodatna pojašnjenja prije sjednice. Na ovaj način osigurava se efikasna i produktivna rasprava kao i učinkovitije održavanje sjednica.
- (b) U pravilu, materijale će pripremiti odnosno prikupiti predsjednik nadzornog odbora uz pomoć tajnika nadzornog odbora. Materijali za nadzorni odbor trebali bi sadržavati, osim nacрта predloženih odluka i kratkog obrazloženja prijedloga odluka, i sve druge materijale koji su potrebni kako bi članovi nadzornog odbora mogli zauzeti stav o pitanjima koja su relevantna za donošenje predloženih odluka. Svaki član nadzornog odbora treba moći tražiti dopune materijala ili dodatne informacije i pojašnjenja.
- (c) Poslovníkom o radu nadzornog odbora trebala bi se predvidjeti mogućnost da član nadzornog odbora koji smatra da materijal nije primio na vrijeme (npr. manje od pet radnih dana prije sjednice) i da se radi toga nije mogao pripremiti za raspravu, ima pravo tražiti odgodu rasprave o toj točki dnevnog reda.

6.4.5 Sudjelovanje na sjednicama nadzornog odbora

Sjednicama nadzornog odbora ne smiju prisustvovati osobe koje nisu njegovi članovi ili članovi uprave. Na sjednicu se mogu pozvati izvjestitelji i savjetnici za pojedina pitanja o kojima se odlučuje.

- (a) Sjednicama u pravilu prisustvuju članovi nadzornog odbora, članovi uprave i osoba koja vodi zapisnik (u pravilu tajnik Društva). Na sjednicu se mogu pozvati izvjestitelji i savjetnici za pojedina pitanja o kojima se odlučuje.

Ako nadzorni odbor raspravlja o nekom pitanju od posebne važnosti, preporučljivo je da na sjednicama prisustvuje i barem jedan član uprave, a kojem bi se nadzorni odbor mogao direktno obratiti u slučaju nekih pitanja ili nedoumica.

- (b) Međutim, članovi uprave ne bi trebali prisustvovati sjednicama na kojima nadzorni odbor raspravlja o rezultatima i primicima uprave i njezinih članova, kao i o drugim pitanjima za koje nadzorni odbor procijeni da članovi uprave ne bi trebali prisustvovati.

- (c) Nadalje, članovi nadzornog odbora imaju pravo prisustvovati sjednicama svake komisije tog odbora iako nisu njezini članovi, osim ako predsjednik komisije ne odredi drugačije.
- (d) Format sjednice obično se definira poslovníkom o radu nadzornog odbora. U načelu, nadzorni će se odbor najčešće sastajati uživo. Međutim, poslovníkom o radu nadzornog odbora mogu se predvidjeti i drugi načini održavanja sjednica (konferencijski poziv, videokonferencija itd.).

Nadzorni bi se odbor u maksimalnoj mogućoj mjeri trebao koristiti tehničkim i ostalim pomagalicama koje ima na raspolaganju radi što efikasnijeg obavljanja svojih dužnosti.

Prilikom izbora načina održavanja sjednice, bitno je u svakom trenutku osigurati slobodnu razmjenu mišljenja i stavova među članovima nadzornog odbora.

- (e) Predsjednik nadzornog odbora je dužan prije otvaranja sjednice utvrditi jesu li ispunjeni svi uvjeti za održavanje sjednice te sudjeluje li na sjednici dovoljan broj članova nadzornog odbora potreban za donošenje odluka (kvorum). Međutim, neće se smatrati valjanom odluka nadzornog odbora donesena na sjednici kojoj je prisustvovao dovoljan broj članova, ako se neki od prisutnih članova drže pasivno pa se najmanje polovina od propisanog broja članova nadzornog odbora ne izjasni u glasovanju s "da", "ne" ili "suzdržan".
- (f) Ako se utvrdi da na sjednici nije prisutan dovoljan broj članova nadzornog odbora za donošenje odluka, predsjednik nadzornog odbora će odgoditi sjednicu i istovremeno zakazati novu.

Preporučljivo je da se druga sjednica nadzornog odbora održi najkasnije u roku od pet radnih dana od dana kada je sjednica bila prvotno zakazana.

- (g) Ako je član nadzornog odbora spriječen odazvati se na sjednicu, isti mora čim prije obavijestiti predsjednika nadzornog odbora i opravdati svoj izostanak, po mogućnosti pisanim putem.
- (h) Statutom (ili osnivačkim aktom) Društva može se odrediti da u radu sjednice nadzornog odbora umjesto spriječenog člana tog odbora prisustvuje i osoba koja nije član odbora, uz pisanu punomoć od strane spriječenog člana. Takva se punomoć može poslati i elektroničkom poštom te se smije dati samo za točno određenu sjednicu (ne i za više njih). Također, statutom (odnosno osnivačkim aktom) ovo pravo može se ograničiti (npr. da punomoćnik može sudjelovati samo u raspravama, ali ne i glasati). Međutim, ovakva praksa nije preporučljiva te bi članovi nadzornog odbora uvijek trebali osobno prisustvovati te aktivno sudjelovati na sjednicama nadzornog odbora.

Članovi nadzornog odbora trebali bi biti u mogućnosti posvetiti dovoljno vremena (u pravilu između deset i 40 sati mjesečno) za potrebe adekvatne pripreme i sudjelovanja na sjednicama. U većim Društvima, članovi bi

trebali biti spremni rezervirati cijeli dan za pojedinačne sjednice nadzornog odbora.

6.4.6 Odlučivanje na sjednicama

Nadzorni odbor može donositi odluke ako su za to ispunjeni uvjeti određeni zakonom odnosno internim aktima Društva.

- (a) U slučaju da statutom odnosno osnivačkim aktom Društva nisu propisane takve odredbe, nadzorni odbor može donositi odluke ako najmanje polovina od propisanog broja njegovih članova sudjeluje u odlučivanju, ali ne manje od tri. U načelu, za donošenje valjanih odluka bit će dovoljna jednostavna većina glasova.
- (b) Svi članovi nadzornog odbora imaju jednako pravo glasa.
- (c) Odlučivanje u nadzornom odboru mora biti izričito. Odluke se ne mogu donositi šutnjom ili konkludentnim radnjama. Sukladno navedenom, smatra se da u odlučivanju sudjeluju i članovi nadzornog odbora koji izjave da se suzdržavaju od glasovanja, ali ne i oni koji se uopće ne izjasne⁴.
- (d) Odsutni članovi nadzornog odbora mogu sudjelovati u donošenju odluka tako da svoj glas daju pisanim putem, putem drugog člana nadzornog odbora ili punomoćnika. Glas se može dati pismom, telefonom, telegrafom, telefaksom i korištenjem drugih za to podobnih tehničkih sredstava, ako se tome ne usprotivi nijedan član nadzornog odbora.

Mogućnost glasanja odsutnog člana nadzornog odbora te način glasanja je uputno detaljno propisati poslovníkom o radu nadzornog odbora.

- (e) Odluke nadzornog odbora mogu se donositi i bez održavanja sjednice, ako takva mogućnost nije isključena statutom ili poslovníkom o radu. U takvim se slučajevima glasovi mogu poslati predsjedniku nadzornog odbora pisanim putem, elektroničkom poštom, ali i telefonski. Predsjednik nadzornog odbora izabire konkretan način i rokove u kojem očekuje da mu se glasovi preostalih članova dostave, uz uvjet da na takav način glasanja svi članovi nadzornog odbora izraze svoju suglasnost.
- (f) Nadalje, statutom (no ne i poslovníkom o radu) moglo bi se predvidjeti da u slučaju podijeljenih glasova odlučuje glas predsjednika nadzornog odbora ili zamjenika predsjednika koji predsjedja konkretnom sjednicom.

Statutom i poslovníkom o radu ne može se nikome dati pravo veta na odluku nadzornog odbora.

6.4.7 Vođenje zapisnika sjednice nadzornog odbora

O sjednici nadzornog odbora vodi se zapisnik.

⁴ Barbić, Jakša *Pravo društava*, knjiga druga, svezak I. (7. izd., Organizator, 2020.) str. 1109.

- (a) Zapisnik sjednice nadzornog odbora potpisuje predsjednik odnosno zamjenik predsjednika koji je vodio sjednicu.
- (b) Samo vođenje zapisnika sjednice može se povjeriti predsjedniku nadzornog odbora, bilo kojem njegovom članu ili drugoj osobi koja ne mora nužno biti član nadzornog odbora (npr. tajnik nadzornog odbora ili tajnik Društva).

Zapisnik bi se u pravilu trebao učiniti dostupnim u roku od tjedan dana od održavanja sjednice. Takav bi se prijedlog zapisnika zatim dostavljao članovima nadzornog odbora uz poziv da se u određenom roku očituju o pripremljenom prijedlogu zapisnika. Ako se članovi nadzornog odbora u propisanom roku ne očituju o zapisniku, smatrat će se da nemaju primjedbe na isti. Informacije o usvojenom zapisniku utvrđuju se na prvoj narednoj sjednici.

- (c) U zapisniku se mora navesti najmanje sljedeće:

- *mjesto i vrijeme održavanja sjednice*
- *dnevni red*
- *bitan sadržaj vođene rasprave*
- *donesene odluke*

- (d) Osim gore navedenog zakonski propisanog minimuma u pogledu sadržaja zapisnika, zapisnik može sadržavati i sljedeće:

- *potvrda zapisnika s prethodne sjednice*
- *imena članova nadzornog odbora koji su sudjelovali u radu sjednice te članova koji nisu sudjelovali u radu sjednice*
- *imena prisutnih osoba koje nisu članovi nadzornog odbora s oznakom njihove funkcije*
- *imena članova koji su glasali pisanim putem*
- *potvrda već donesenih odluka bez održavanja sjednice, uz naznaku kada su i na koji način donesene*
- *redni broj sjednice*
- *iznesene prijedloge izmjena dnevnog reda*

- (e) Svakom članu nadzornog odbora mora se na njegov zahtjev zapisnik dati na uvid.

Svaka bojazan koju određeni član nadzornog odbora izrazi u vezi s trenutnim ili budućim poslovanjem Društva, a koja se ne može otkloniti na istoj sjednici, trebala bi se unijeti u zapisnik sjednice.

- (f) Zapisnike sjednica nadzornog odbora trebalo bi se čuvati u arhivi Društva kako bi se naknadno moglo utvrditi koje su odluke donesene.

Poželjno je da se uz zapisnik sjednice priloži sav materijal koji je dostavljen ili uručen članovima nadzornog odbora kao temelj za raspravu i odlučivanje.

Poželjno je da su materijali s ranijih sjednica dostupni svim članovima nadzornog odbora u svako doba putem informatičkog sustava ili na drugi prikladan način.

6.5 Izvještavanje i transparentnost

Društva se trebaju pridržavati visokih standarda transparentnosti u poslovanju te bi trebala, gdje je to moguće i primjereno, javno objavljivati ključne financijske i ne-financijske informacije.

- (a) Nadzorni odbor bi trebao osigurati da uprava, uz suglasnost nadzornog odbora, usvoji primjerene politike izvještavanja koje bi osigurale transparentnost poslovanja Društva.

Društva čiji su vrijednosni papiri uvršteni na uređeno tržište u Republici Hrvatskoj obvezna su imati primjerene politike i procedure i poduzimati odgovarajuće primjerene mjere kojima osiguravaju postojanje učinkovitog procesa upravljanja i postupanja s propisanim informacijama te učinkovitog procesa upravljanja i postupanja s povlaštenim informacijama, uključujući, ali ne isključivo, i upravljanje i postupanje u vezi s upućenim osobama i osobama na rukovoditeljskim dužnostima i s njima usko povezanim osobama. Navedena društva su, s ciljem uspostavljanja učinkovitog procesa upravljanja propisanim i povlaštenim informacijama, obvezna imati i primjenjivati interne akte, ako je to primjereno.

- (b) Politike izvještavanja bi trebale biti primjerene veličini, složenosti poslovanja i općenito okolnostima svakog pojedinog Društva te bi trebale osigurati da Društvo transparentno objavljuje sve ključne informacije o svom poslovanju i stanju u Društvu, a da se pritom na bilo koji način ne ugroze interesi Društva ili dovede Društvo u lošiji položaj od njegovih konkurenata.
- (c) Poželjno je da politike izvještavanja uključuju objavu barem slijedećih informacija:

- ključne interne akte i politike Društva, uključujući i politike nagrađivanja
- podatke o kodeksu korporativnog upravljanja koje Društvo primjenjuje
- financijski izvještaji i druge značajne financijske informacije (uključujući i sve izvanbilančne stavke)
- ključne nefinancijske informacije
- ciljevi (uključujući i javne ciljeve) koje bi Društvo trebalo ispuniti

- podatke o transakcijama s povezanim osobama
- podatke o primljenim državnim potporama
- podatke o članovima uprave, članovima nadzornog odbora i višem rukovodstvu (uključujući njihove životopise te, u slučaju članova nadzornog odbora, naznaku jesu li neovisni članovi)
- naznaku vanjskog revizora Društva

- (d) Usvojene politike izvještavanja, kao i informacije koje se objavljuju u skladu s njima, trebaju na prikladan način biti javno objavljene (npr. na mrežnim stranicama Društva u dijelu koji je namijenjen odnosima s investitorima ili odnosima s javnošću).

Primatelji izvještavanja (Ministarstvo, Ministarstvo financija i CERP) na temelju Upute za izvještavanje, prema potrebi i vlastitoj procjeni, mogu tražiti od Društava da im se omogući komunikacija s vanjskim revizorom putem revizijskog odbora (ili nadzornog odbora) Društva.

- (e) Uputom za izvještavanje propisuje se dobra praksa za Društva povezana s procesima redovnog planiranja, izvještavanja i srednjoročnog planiranja (u uvjetima redovnog poslovanja).
- (f) Dokumenti redovnog izvještavanja uključuju tromjesečne i godišnje financijske izvještaje poslovanja sukladno rokovima propisanim Zakonom o računovodstvu te se uvelike temelje na financijskim pokazateljima poslovanja. Članovi nadzornog odbora na redovnim sjednicama raspravljaju i po potrebi dostavljaju primjedbe na navedene izvještaje.

Prema najboljoj praksi i Smjernicama OECD-a, državno tijelo koje vrši vlasničke ovlasti treba biti upoznato s poslovanjem Društva i uspostaviti adekvatan sistem izvještavanja koje omogućava redovno praćenje i procjenu rezultata Društva. Kako je osnovni zadatak nadzornog odbora nadzor nad vođenjem poslovanja Društva, državno tijelo koje vrši vlasničke ovlasti bi se u svrhu zaprimanja dodatnih informacija ili pojašnjenja moglo obratiti nadzornom odboru Društva.

6.6 Posebno o Društvima koja posluju s poteškoćama

U slučaju Društava koja posluju s poteškoćama, očekuje se pojačana aktivnost i angažman nadzornog odbora.

- (a) Na Društva koja posluju s poteškoćama primjenjivat će se dodatni zahtjevi vezano uz izvještavanje a što će biti definirano "Smjernicama za provedbu planova za restrukturiranje i FOPIP planova trgovačkih društava".

Naime, takva Društva će trebati pripremiti FOPIP planove (planove operativnog i financijskog poboljšanja) te planove restrukturiranja, kako će biti definirano "Smjernicama za provedbu planova za restrukturiranje i FOPIP planova trgovačkih društava".

- (b) "Smjernicama za provedbu planova za restrukturiranje i FOIP planova trgovačkih društava" utvrdit će se okvir kojim se standardizira postupak te zadaci Društva koja su suočena s poteškoćama u poslovanju, a koji su povezani uz proces FOIP-a i/ili restrukturiranja. Navedeni okvir će uključivati nekoliko elemenata, odnosno koraka, koji će biti detaljno opisani i definirani u samim Smjernicama.
- (c) Specifične uloge i odgovornosti nadzornog odbora tijekom procesa pripreme i donošenja planova operativnog i financijskog poboljšanja (FOIP) i/ili restrukturiranja ~~svode~~ svodit će se na sljedeće aktivnosti:
- *predložiti pokretanje procesa restrukturiranja i ili FOIP-a (ako je uprava propustila sama inicirati proces)*
 - *pružati podršku upravi Društva tijekom pripreme FOIP-a ili procesa restrukturiranja, što uključuje praćenje napretka i savjetovanje tijekom procesa*
 - *nadzirati pripremu i odobravanje planova FOIP-a i/ili restrukturiranja*
 - *nadzirati implementaciju i provedbu odobrenih FOIP planova/planova restrukturiranja*
 - *sudjelovati na sastancima radne skupine (kako je ista definirana "Smjernicama za provedbu planova za restrukturiranje i FOIP planova trgovačkih društava") po potrebi, odnosno pozivu*
- (d) U tom smislu, uloge i odgovornosti nadzornog odbora se u osnovi mogu sažeti u sljedećim točkama:
- *nadzorni odbor treba osigurati pravovremenu isporuku sveobuhvatnih izvješća od strane Društva*
 - *uloga člana nadzornog odbora kojeg je predložio nadzorni odbor i koji bi po potrebi bio pozvan sudjelovati na sastancima radne skupine, treba se svoditi na aktivnu koordinaciju i komunikaciju s ostalim članovima nadzornog odbora te pružanje pojašnjenja i dodatnih informacija, ako su takva pojašnjenja zahtijevana*
 - *nadzorni odbor treba nadzirati pripremu i odobriti FOIP planove/planove restrukturiranja koji će se dostaviti nadležnim tijelima i ostalim članovima radne skupine*
 - *nadzorni odbor treba pratiti i savjetovati upravu tijekom procesa FOIP-a/restrukturiranja*
 - *nadzorni odbor može razmotriti opciju održavanja učestalijih sjednica za vrijeme procesa FOIP-a/restrukturiranja*
 - *nadzorni odbor treba dostaviti akcijske planove i provedbene planove (koji su rezultat odobrenih FOIP planova/planova restrukturiranja) članovima radne skupine*

- (e) Unatoč tome što će se od nadzornog odbora očekivati aktivno sudjelovanje u procesu, bitno je napomenuti kako sama dužnost i odgovornost pripreme FOPIP planova odnosno planova restrukturiranja leži na upravi Društva.

7. ODNOSI S DRUGIM ORGANIMA DRUŠTVA

Nadzorni odbor treba poticati uključenost ključnih tijela Društva u svim relevantnim procesima te razumjeti njihove stavove.

- (a) U mjeri u kojoj je to u skladu s nadležnosti nadzornog odbora, nadzorni odbor bi trebao poticati konstruktivan dijalog sa svim ključnim tijelima Društva, kao i s predstavnicima radnika.
- (b) Zainteresirani dionici - uključujući pojedinačne radnike i njihova predstavnička tijela - trebali bi biti slobodni prenijeti svoju zabrinutost zbog uočenih nezakonitih ili neetičkih postupaka nadzornom odboru. Njihov položaj ne bi trebao biti kompromitiran zbog toga. Neetičke i nezakonite prakse u Društvu ne samo da mogu kršiti prava drugih osoba već mogu i rezultirati materijalnom štetom ili štetom za ugled Društva.

Poželjno je uspostaviti kanale komunikacije putem kojih zainteresirane osobe mogu izravno nadzornom odboru prijaviti nepravilnosti.

Takvi kanali komuniciranja trebaju osigurati povjerljivost te osigurati svim prijaviteljima nepravilnosti zaštitu njihovih prava u skladu s primjenjivim propisima.

- (c) Predsjednik nadzornog odbora treba, u mjeri u kojoj je to dopušteno prisilnim propisima, uskladiti stavove države koja ima značajan utjecaj u skupštini odnosno glavnoj skupštini Društva, uprave i nadzornog odbora, zadržavajući povjerenje svih strana i držeći političke pritiske podalje od odluka nadzornog odbora.

Za veća Društva može se definirati formalna komunikacijska strategija ili detaljnija analiza i program uključenosti ključnih dionika.

Prilikom komuniciranja s dioničarima odnosno članovima društva, treba voditi računa da ih Društvo sve tretira na jednak način.

- (d) Nadzorni odbor treba uzeti u obzir sve povratne informacije koje zaprimi od svih strana.

7.1 Odnos s državnim tijelom koje vrši vlasničku funkciju i drugim dioničarima

Država treba djelovati kao informirani i aktivni vlasnik te osigurati da se upravljanje Društvom provodi transparentno i odgovorno, uz visok stupanj profesionalnosti i djelotvornosti.

- (a) Jedan od osnovnih zadataka nadzornog odbora je redovito izvještavanje skupštine o obavljenom nadzoru (za više informacija vidjeti točku 4.8). Sva

komunikacija između nadzornog odbora i dioničara odnosno članova društva bi trebala biti putem skupštine odnosno glavne skupštine Društva.

- (b) Osim redovitog izvještavanja, Uputa za izvještavanje sadrži detaljne upute o vremenskom rasporedu te oblicima izvještaja koje bi Društvo trebalo redovito pripremati i dostavljati Ministarstvu, CERP-u i Ministarstvu financija. Nadzorni odbor bi trebao osigurati da Društvo redovno ispunjava svoje obveze u skladu s Uputom za izvještavanje.
- (c) Kad jedan od dioničara ili članova društva ima prevladavajući utjecaj u Društvu, moguće je da Društvo zanemari stavove i interese manjinskih dioničara ili članova društva. U takvim slučajevima, nadzorni odbor trebao bi biti korektiv te bi trebao osigurati da Društvo na jednak način tretira sve svoje dioničare odnosno članove društva.

Sukladno OECD Smjernicama, Društva čije su dionice uvrštene radi trgovanja na uređenom tržištu ili na neki drugi način uključuju nedržavne ulagače kao svoje vlasnike, moraju osigurati jednak tretman svih dioničara odnosno članova društva i jednak pristup relevantnim informacijama. Navedeno se odnosi i na djelovanje nadzornog odbora Društva.

- (d) Predsjednici pododbora odnosno komisija nadzornog odbora trebali bi biti na raspolaganju skupštini u slučaju bilo kakvih pitanja ili dopunskih informacija o njihovom radu.

7.2 Odnos s upravom

Nadzorni odbor mora surađivati i redovito komunicirati s upravom Društva.

- (a) Predsjednik uprave, uz podršku članova uprave, primarno je odgovoran za dostavu potrebnih informacija članovima nadzornog odbora.
- (b) Sva izvješća koja uprava upućuje nadzornom odboru trebaju biti pravovremena, jasna i potpuna, a informacije u njima trebaju biti iznijete na jasan, precizan i vjerodostojan način. Gdje god je to primjenjivo, sve informacije (pogotovo financijske informacije) trebaju biti prezentirane na način da ih se lako može usporediti s povijesnim relevantnim informacijama kao i s planovima i strategijama Društva.
- (c) Predsjednik uprave treba upoznati nadzorni odbor sa stavovima uprave o značajnim poslovnim pitanjima i strategijama Društva, a kako bi se poboljšala kvaliteta rasprava na sjednicama nadzornog odbora i općenita informiranost nadzornog odbora.
- (d) Nadzorni odbor uvijek ima pravo zahtijevati dodatna pojašnjenja ili dodatne informacije.
- (e) Prije donošenja konačne odluke nadzornog odbora o nekom pitanju, predsjednik uprave bi trebao jasno iznijeti i objasniti bilo kakve razlike u stavovima između članova uprave i nadzornog odbora.

- (f) Predsjednik uprave u suradnji s predsjednikom nadzornog odbora treba osigurati da se u svim segmentima upravljanja Društvom i poslovanja primjenjuju najbolji standardi korporativnog upravljanja.
- (g) U slučaju da uprava učestalo ne podnosi nadzornom odboru relevantne informacije na primjeren način ili ako loši odnosi između članova nadzornog odbora i uprave otežavaju rad nadzornog odbora, nadzorni odbor dužan je poduzeti mjere da se takva okolnost ispravi. U protivnom, ako nadzorni odbor propusti poduzeti odgovarajuće mjere, može se smatrati da članovi nadzornog odbora nisu postupali s pozornošću koja se od njih zahtijeva u obavljanju funkcije člana nadzornog odbora te mogu odgovarati Društvu za štetu.
- (h) Nadzorni odbor bi trebao najmanje jednom godišnje procijeniti kvalitetu suradnje između nadzornog odbora i uprave. Pritom posebnu pažnju treba obratiti na kvalitetu informacija i podrške koju nadzorni odbor dobiva od uprave.

8. UVOĐENJE U RAD I STRUČNO USAVRŠAVANJE

8.1 Uvođenje u rad

Nove članove nadzornog odbora treba uvesti u rad kroz učinkovit i strukturiran proces uvođenja u rad.

- (a) Predsjednik nadzornog odbora bi trebao omogućiti novim članovima nadzornog odbora da se na brz i efikasan način upoznaju sa situacijom u Društvu te da mogu bez odgode početi sudjelovati i pridonositi radu nadzornog odbora. Tajnik Društva odnosno tajnik nadzornog odbora treba pružiti podršku predsjedniku nadzornog odbora u tom procesu.
- (b) Proces uvođenja u rad bi trebao osigurati da novi članovi nadzornog odbora razumiju:
 - *pravni i regulatorni okvir te okruženje u kojem Društvo posluje*
 - *poslovne djelatnosti Društva*
 - *financijsko stanje Društva*
 - *planove, strategije i smjer razvoja Društva*
 - *ključne rizike kojima je Društvo trenutno izloženo, a koji mogu utjecati na poslovanje i rezultate Društva*
 - *svoju ulogu i odgovornost u nadzornom odboru i Društvu*
- (c) Proces uvođenja u rad se može sastojati od raznih aktivnosti koje predsjednik nadzornog odbora smatra primjerenima. Neke od aktivnosti koje mogu biti korisne uključuju i slijedeće:

Aktivnost	Cilj
Dostava relevantnih informacija i	→ upoznati novog člana nadzornog

<p>dokumenata</p> <p>Primjerice, interni akti Društva, poput poslovnika o radu nadzornog odbora i njegovih odbora, zapisnici s prijašnjih sjednica nadzornog odbora, nedavni izvještaji uprave, financijski izvještaji, revizijski izvještaji, aktualne strategije i planovi, godišnji kalendari nadzornog odbora, kontakt podatci ključnih osoba, itd.</p>	<p>odbora s načinom funkcioniranja Društva, poslovnim aktivnostima, financijskim okolnostima, rizicima, strategijom te smjerom razvoja poslovanja</p> <p>→ dostaviti novom članu nadzornog odbora najvažnije dokumente s kojima bi se trebao upoznati u sljedeća tri mjeseca</p>
<p>Sastanak s predsjednikom nadzornog odbora</p>	<p>→ upoznati novog člana nadzornog odbora s unutarnjim strukturama Društva</p> <p>→ raspraviti s novim članom ulogu te očekivanja od nadzornog odbora u narednom razdoblju</p> <p>→ upoznati novog člana nadzornog odbora s aktualnim temama s kojima se nadzorni odbor trenutno bavi</p> <p>→ upoznati novog člana nadzornog odbora sa strategijom Društva i ključnim procesima koji su u tijeku</p>
<p>Posjet poslovnim prostorijama i pogonima Društva i sastanak s predsjednikom uprave</p>	<p>→ upoznati novog člana nadzornog odbora s poslovnim aktivnostima i poslovnim praksama Društva</p> <p>→ upoznati novog člana nadzornog odbora s ključnim procesima i rizicima kojima je Društvo izloženo</p> <p>→ upoznati novog člana nadzornog odbora s članovima uprave, višim rukovodstvom, tajnikom Društva i drugim ključnih radnicima</p> <p>→ upoznati novog člana nadzornog odbora s trenutnim aktivnostima uprave</p>
<p>Upoznavanje s ostalim članovima nadzornog odbora te članovima raznih pododбора odnosno komisija nadzornog odbora</p>	<p>→ novi član nadzornog odbora može prisustvovati i sjednicama različitih pododбора i komisija nadzornog odbora te se na taj način upoznati s njihovim radom i aktualnim pitanjima</p>
<p>Mentorstvo</p>	<p>→ gdje je primjenjivo, novom članu nadzornog odbora može se dodijeliti mentor (primjerice iskusniji član</p>

nadzornog odbora) kako bi se novi član u što kraćem roku upoznao s radom nadzornog odbora, kao i s radom svih pododbora u kojima je imenovan

8.2 Stručno usavršavanje

Svaki član nadzornog odbora treba raditi na svom znanju i vještinama te se treba kontinuirano usavršavati.

- (a) Odlukom o treninzima utvrđena je obveza predstavnika Republike Hrvatske u nadzornim odborima Društva da jednom godišnje pohađaju trening koji će organizirati Ministarstvo. Obveza je svakog člana nadzornog odbora kojeg je za izbor odnosno imenovanje predložilo nadležno tijelo Republike Hrvatske da se odazove i aktivno sudjeluje u treninzima.

Dobra praksa nalaže da Društvo omogući svim članovima nadzornog odbora da se kontinuirano profesionalno usavršavaju kako bi osvježili i unaprijedili svoja znanja i vještine.

- (b) Stručno usavršavanje fokusira se na tematska područja u kojima je potrebna komplementarna obuka ili obuka vezana uz ostala područja relevantna za rad nadzornog odbora.
- (c) Obzirom na tendenciju da pojedini članovi pojedinog nadzornog odbora imaju različita znanja i vještine, članovi nadzornog odbora koji nemaju neka od znanja i vještina koja su potrebna ili korisna za obnašanje funkcije člana nadzornog odbora trebaju samostalno poraditi na stjecanju tih znanja i vještina.

Primjerice, član nadzornog odbora koji je izabran ili imenovan na tu funkciju zbog svojih specifičnih znanja povezanih uz poslovne procese i djelatnost Društva, a koji nema dobro razumijevanje financijskih, računovodstvenih ili pravnih pitanja koja su značajna za njegovo aktivno sudjelovanje u radu nadzornog odbora, bi trebao uložiti napore kako bi stekao sva potrebna znanja i vještine.

9. NEOVISNOST ČLANOVA NADZORNOG ODBORA I UPRAVLJANJE SUKOBOM INTERESA

9.1 Neovisnost članova nadzornog odbora

Neovisnost ne podrazumijeva samo nepostojanje sukoba interesa nego i stav, kao primjerice spremnost postavljanja složenih pitanja, preispitivanja postojećih politika i predlaganje promjena tamo gdje su potrebne.

- (a) U tom smislu, neovisnost člana nadzornog odbora podrazumijeva mogućnost donošenja objektivnih i samostalnih odluka te izbjegavanja sukoba interesa koji

bi doveli u pitanje njihovu objektivnost i sposobnost neovisnog donošenja odluka u najboljem interesu Društva.

- (b) Član nadzornog odbora u obnašanju svojih uloga i odgovornosti mora postupati časno, pošteno, savjesno, odgovorno i nepristrano, čuvajući pritom vlastitu vjerodostojnost i mogućnost objektivne i nepristrane prosudbe.
- (c) Neovisnost članova nadzornog odbora osigurava se jasnim utvrđenjem i poštivanjem uloga i odgovornosti samog nadzornog odbora, ali i tijela koje provodi postupak odabira kandidata za izbor odnosno imenovanje te efikasnim prenošenjem točnih očekivanja od strane nadležnih tijela.

Članovi nadzornog odbora trebali bi biti u mogućnosti ispuniti očekivanja i ciljeve javne politike u najvećoj mogućnoj mjeri, pritom zadržavajući neovisnost i slobodu u pogledu izbora načina na koji će se ostvarenje tih ciljeva nadzirati.

- (d) Društva čije su dionice uvrštene na uređeno tržište Zagrebačke burze moraju redovito objavljivati informacije o stanju neovisnosti nadzornog odbora i obavještavati o svakoj promjeni u pogledu neovisnosti nadzornog odbora odmah po takvoj promjeni.

9.2 Upravljanje sukobom interesa

Član nadzornog odbora mora na primjeren način upravljati sukobom interesa, ako se isti pojavi.

- (a) Nadzorni bi odbor trebao voditi registar sukoba interesa članova nadzornog odbora koji bi se trebao revidirati najmanje jednom godišnje. Ako se član nadzornog odbora nađe u sukobu interesa, treba odmah o tome obavijestiti predsjednika nadzornog odbora i upisati ga u registar sukoba interesa.
- (b) Članovi nadzornog odbora ne bi smjeli donositi odluke temeljene na osobnim interesima ili interesima s njima povezanih osoba te ne bi smjeli sudjelovati u odlukama u vezi s kojima su u sukobu interesa. Prilikom obnašanja svojih dužnosti, članovi nadzornog odbora ne smiju svoj privatni interes stavljati iznad interesa Društva.

Član nadzornog odbora u odnosu na kojeg postoji određena sumnja da je zbog njegovih/njezinih veza ili odnosa kompromitirana mogućnost objektivnog donošenja odluke, svakako bi se trebao izuzeti od odlučivanja u konkretnom pitanju.

- (c) Sukob interesa može postojati kad god se pojedini član nadzornog odbora nađe u situaciji da je bilo kakav njegov interes, interes njemu bliskih osoba ili interes osoba o kojima je ovisan, suprotstavljen interesima Društva. Sukob interesa nije ovisan o svojstvu neovisnosti člana nadzornog odbora pa sukob interesa može postojati i kod neovisnog člana nadzornog odbora.

- (d) Situacije u kojima će članovi nadzornog odbora biti u sukobu interesa često nije moguće izbjeći. Međutim, svaki član nadzornog odbora je dužan poduzeti sve radnje kako bi se sukob interesa na odgovarajući način otklonio.
- (e) U tom smislu, svaki član nadzornog odbora je dužan samostalno identificirati moguće sukobe interesa u kojima se može naći, obavijestiti ostale članove nadzornog odbora o mogućim sukobima interesa, te postupati u vezi s takvim sukobima interesa na odgovarajući način.

Internim aktima Društva može se navesti lista potencijalnih sukoba interesa zbog kojih bi se član nadzornog odbora morao izuzeti od donošenja konkretnih odluka u nadzornom odboru.

- (f) Mogući sukobi interesa trebali bi se prijaviti prije nego što započne rasprava o konkretnom pitanju te bi se odnosni član nadzornog odbora trebao po potrebi izuzeti sa sjednice tijekom rasprave i formalnog glasanja o konkretnom pitanju.
- (g) Ako član nadzornog odbora smatra da je u potencijalnom sukobu interesa u pogledu određene odluke, on/ona mora obavijestiti druge članove nadzornog odbora. Nadzorni odbor mora čuvati evidenciju o svim obavijestima koje se odnose na sukob interesa.
- (h) Ako član nadzornog odbora ima razloga smatrati da drugi član nadzornog odbora nije prijavio postojeći ili potencijalni sukob interesa, o tome mora obavijestiti predsjednika nadzornog odbora odnosno zamjenika predsjednika, ako smatra da je predsjednik nadzornog odbora u sukobu interesa.
- (i) Nadzorni odbor bi trebao osigurati da Društvo usvoji politiku za upravljanje sukobom interesa koja mora biti dostupna bez naknade na mrežnim stranicama Društva.

Preporučljivo je da sva Društva usvoje i javno objave politiku za upravljanje sukobom interesa, u stvaranju koje politike se očekuje suradnja i doprinos samog nadzornog odbora Društva.

10. EVALUACIJA

Nadzorni odbor Društva trebao bi, pod nadzorom predsjednika nadzornog odbora, provesti godišnju evaluaciju rada i učinkovitosti nadzornog odbora.

- (a) Periodična grupna i individualna evaluacija rada nadzornog odbora može značajno doprinijeti poboljšanju kvalitete rada nadzornog odbora. Naime, evaluacije nadzornog odbora omogućuju uspostavljanje sveobuhvatnog pogleda na funkcioniranje nadzornog odbora i identificiranje svih potreba, kako samog nadzornog odbora, tako i Društva u cjelini.
- (b) Nadzorni odbor trebao bi barem jednom godišnje ocijeniti svoju učinkovitost, sastav i rad, uključujući i rad njegovih pomoćnih tijela te rad pojedinih članova nadzornog odbora.

Kompleksnost tehnika evaluacije treba odražavati veličinu i složenost Društva, slijedom čega manja Društva mogu provoditi jednostavnije tehnike procjene rada nadzornog odbora. Ogledni obrazac upitnika radi godišnje evaluacije rada nadzornog odbora se nalazi u Prilogu 8.

- (c) Procjenu učinkovitosti treba voditi predsjednik nadzornog odbora koji bi se zatim mogao poslužiti rezultatima evaluacije u cilju dobivanja povratnih informacija o svom vođenju nadzornog odbora. Nadalje, zadatak je predsjednika nadzornog odbora da razmotri rezultate evaluacije te pritom uoči i nastavi poticati prednosti nadzornog odbora odnosno pokuša utjecati na uočene nedostatke u radu nadzornog odbora.

Predsjednik nadzornog odbora može na temelju rezultata evaluacije donijeti određene zaključke o odnosima unutar nadzornog odbora. Ovisno o rezultatima, moguće je razmotriti podjelu zajedničkih zadataka/poslova pojedinim članovima nadzornog odbora, a u cilju poboljšanja dinamike i timskog rada.

- (d) Nadalje, evaluacija se može provoditi na razini nadzornog odbora kao cjeline te na individualnoj razini, u odnosu na svakog člana pojedinačno.
- (e) Grupna evaluacija odnosi se na funkcioniranje nadzornog odbora kao kolektiva koji zajednički donosi odluke. Individualna evaluacija odnosi se na ocjenu rada pojedinačnog člana nadzornog odbora, njegov/njezin doprinos radu nadzornog odbora kao cjeline i posvećenost vršenju funkcije.
- (f) Individualna evaluacija rada jako je osjetljivo pitanje koje može dovesti do sukoba i trzavica među članovima nadzornog odbora. U ovakvim se situacijama od presudnog utjecaja može pokazati djelovanje predsjednika nadzornog odbora ili vanjskog stručnjaka, koji mogu pomoći u premošćivanju jaza između individualnih i povjerljivih procjena te opće rasprave o rezultatima u pogledu učinkovitosti nadzornog odbora, naknade te sastava nadzornog odbora kao cjeline.
- (g) Predsjednik nadzornog odbora također mora biti u mogućnosti povratno obavijestiti pojedine članove o rezultatima individualne procjene, a u cilju poticanja njihovog daljnjeg napredovanja.

Ovakva individualna evaluacija pojedinih članova nadzornog odbora ne smije ometati dobre kolegijalne odnose koji su ključni za efikasan rad nadzornog odbora kao cjeline.

- (h) Također, proces evaluacije nadzornih odbora može varirati između neformalnih samoevaluacija koje provodi predsjednik nadzornog odbora, do formalnih evaluacija koje provode vanjski stručnjaci i voditelji.

Preporuka je da Društva koja još uvijek nisu započela s implementacijom evaluacije, prvo započnu s internom neformalnom samoevaluacijom te da zatim najmanje svake dvije godine zatraže provedbu procjene od strane

vanjskog stručnjaka. Za Društva koja imaju određeno iskustvo u gore spomenutim procesima, preporučuje se da ojačaju svoj model evaluacije dopunjujući ga procjenama od strane uprave i relevantnih dionika u Društvu.

- (i) Općenito gledajući, kriteriji za ocjenjivanje nadzornog odbora mogu biti kvantitativni (prisustvo na sjednicama nadzornog odbora, sudjelovanje u pododborima nadzornog odbora, itd.) i kvalitativni (doprinos kolektivnom djelovanju odbora).
- (j) Neka od ključnih pitanja koja bi se trebala postaviti i riješiti prilikom evaluacije uključuju sljedeće:

- *Smatraju li članovi nadzornog odbora da je trenutna podjela zadataka i poslova unutar nadzornog odbora adekvatna?*
- *Propituje li nadzorni odbor u dovoljnoj mjeri rad uprave?*
- *Je li u trenutnom sastavu nadzornog odbora u zadovoljavajućoj mjeri zastupljena stručnost odnosno neovisnost?*
- *Obavlja li nadzorni odbor pravodobno svoje zadatke?*
- *Posvećuju li članovi nadzornog odbora dovoljno vremena i truda za obavljanje svojih uloga?*
- *Imaju li članovi nadzornog odbora adekvatan pristup potrebnim informacijama i savjetima?*
- *Postoje li određeni osobni ili drugi razlozi koji ograničavaju određenog člana nadzornog odbora u obavljanju njihovih uloga?*
- *Potrebno je posvetiti posebnu pozornost ocjeni suradnje nadzornog odbora s upravom te utvrđivanju mogu li se poboljšati rad i priprema sjednica nadzornog odbora.*

- (k) Praksa je pokazala kako se provedbom evaluacije mogu postići značajna poboljšanja u pogledu kvalitete informacija koje se koriste za donošenje odluka, dnevnog reda te sinkronizacije rada nadzornog odbora s radom drugih organa u Društvu.
- (l) Sukladno primjerima najbolje prakse, predsjednik nadzornog odbora uvijek može rezultate procjene podijeliti s nadležnim državnim tijelom koje provodi postupak odabira kandidata za izbor odnosno imenovanje u nadzorni odbor, u mjeri u kojoj su isti relevantni za buduće poboljšanje sastava nadzornog odbora. U nekim zemljama rezultati evaluacije mogu značajno utjecati na mogućnost ponovnog izbora ili razrješenja članova nadzornog odbora.

Prilog 1 Definicije

Niže navedeni pojmovi, kada se koriste u ovim Smjernicama, imaju sljedeća značenja:

CERP	znači Centar za restrukturiranje i prodaju.
dioničko društvo	znači dioničko društvo, kako je isto definirano Zakonom o trgovačkim društvima.
Društva	znači skupno sljedeće pravne osobe, ako imaju nadzorni odbor: (i) pravna osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, koja je kao takva određena Odlukom o pravnim osobama od posebnog interesa ili (ii) trgovačka društva čijim dionicama, poslovnim udjelima ili osnivačkim pravima, u svojstvu zakonskog zastupnika, upravlja CERP.
Društvo	znači, ovisno o kontekstu u kojem se taj pojam koristi, bilo koje od Društava ili konkretno Društvo u kojem je čitatelj član nadzornog odbora.
društvo s ograničenom odgovornošću	znači društvo s ograničenom odgovornošću, kako je isto definirano Zakonom o trgovačkim društvima.
EU	znači Europska unija.
Fina	znači Financijska agencija.
FOPIP	znači Program poboljšanja financijske i operativne uspješnosti (engleski: " <i>Financial and Operational Performance Improvement Programme</i> ").
glavna skupština	znači glavna skupština dioničkog društva.
HANFA	znači Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga.
Kazneni zakon	znači Kazneni zakon, objavljen u Narodnim novinama brojevi 125/11, 144/12, 56/15, 61/15, 101/17, 118/18, 126/19.
Kodeks korporativnog upravljanja	znači Kodeks korporativnog upravljanja, razvijen uz pomoć Europske banke za obnovu i razvoj (EBRD) i konzorcija stručnjaka u sklopu projekta " <i>Review and Implementation of the</i>

Croatian Corporate Governance Code", usvojen od strane Zagrebačke burze i HANFA-e.

Kodeks korporativnog upravljanja za Društva

znači Kodeks korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, objavljen u Narodnim novinama brojevi 132/2017 i 52/2018.

Ministarstvo

znači Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine ili drugo ministarstvo ili tijelo koje može biti nadležno za poslove upravljanja državnom imovinom.

Ministarstvo financija nadležno ministarstvo

znači Ministarstvo financija Republike Hrvatske.
znači ministarstvo u čijoj su nadležnosti djelatnosti kojima se pretežito bavi pojedino Društvo, sukladno Zakonu o ustrojstvu i djelokrugu tijela državne uprave.

Odluka o pravnim osobama od posebnog interesa

znači Odluka o pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, objavljena u Narodnim novinama broj 71/2018).

Odluka o obvezi uvođenja funkcije praćenja usklađenosti poslovanja

znači Odluka o obvezi uvođenja funkcije praćenja usklađenosti poslovanja u pravnim osobama u većinskom državnom vlasništvu, objavljena u Narodnim novinama broj 99/2019.

Odluka o treninzima

znači Odluka o uvođenju obveze organiziranja i pohađanja treninga za predstavnike Republike Hrvatske u nadzornim i revizijskim odborima, objavljena u Narodnim novinama broj 22/2020.

Odluka o utvrđivanju plaća i drugih primanja

znači Odluka o utvrđivanju plaća i drugih primanja predsjednika i članova uprava trgovačkih društava, objavljena u Narodnim novinama brojevi 83/2009, 3/2011, 3/2012, 46/2012, 22/2013, 25/2014, 77/2014.

Pravila Burze

znači Pravila Zagrebačke burze objavljena u studenom 2019. godine.

Pravilnik o unutarnjoj reviziji u javnom sektoru

znači Pravilnik o unutarnjoj reviziji u javnom sektoru, objavljen u Narodnim novinama brojevi 42/2016 i 77/2019.

pravna osoba od posebnog interesa

znači pravna osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, kako je ista definirana Zakonom o upravljanju državnom imovinom i uvrštena na popis pravnih osoba obuhvaćen Odlukom o pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku.

skupština

znači skupština društva s ograničenom odgovornošću.

Smjernice za rad revizijskih odbora

znači važeće Smjernice za rad revizijskih odbora u pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, kao i u drugim pravnim osobama čijim dionicama, poslovnim udjelima i osnivačkim pravima, u svojstvu zakonskog zastupnika, upravlja Centar za restrukturiranje i prodaju.

Uredba o imenovanjima

znači Uredba o uvjetima za izbor i imenovanje članova nadzornih odbora i uprava pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku i načinu njihovih izbora, objavljena u Narodnim novinama broj 12/2019.

Uputa za izvještavanje

Znači Uputa za izradu i dostavu planova i izvještaja o poslovanju trgovačkih društava i pravnih osoba koji čine državnu imovinu, u skladu s Odlukom Vlade RH o praćenju planova i izvještaja o poslovanju trgovačkih društava i pravnih osoba koji čine državnu imovinu objavljen u Narodnim novinama broj 71/2018.

Uredba (EU) 537/2014

znači Uredba (EU) 537/2014 Europskog parlamenta i Vijeća od 16. travnja 2014. o posebnim zahtjevima u vezi zakonske revizije subjekata od javnog interesa i stavljanju izvan snage Odluke Komisije 2005/909/EZ (Službeni list Europske unije L 158/77 iz 2014. godine).

Uredba o zlouporabi tržišta

znači Uredba (EU) br. 596/2014 Europskog parlamenta i Vijeća od 16. travnja 2014. o zlouporabi tržišta (Uredba o zlouporabi tržišta)

te stavljanju izvan snage Direktive 2003/6/EZ Europskog parlamenta i Vijeća i direktiva Komisije 2003/124/EZ, 2003/125/EZ i 2004/72/EZ (2014) OJ L173/1.

Zagrebačka burza

znači Zagrebačka burza d.d. sa sjedištem u Zagrebu, Ivana Lučića 2/a.

Zakon o državnim službenicima

znači Zakon o državnim službenicima, objavljen u Narodnim novinama brojevi 92/2005, 140/2005, 142/2006, 77/2007, 107/2007, 27/2008, 34/2011, 49/2011, 150/2011, 34/2012, 38/2013, 37/2013, 1/2015, 138/2015, 61/2017, 70/2019, 98/2019.

Zakon o javnoj nabavi

znači Zakon o javnoj nabavi, objavljen u Narodnim novinama broj 120/2016.

Zakon o računovodstvu

znači Zakon o računovodstvu, objavljen u Narodnim novinama Republike Hrvatske brojevi 78/2015, 134/2015, 120/2016, 116/2018, 42/2020 i 47/2020.

Zakon o reviziji

znači Zakon o reviziji, objavljen u Narodnim novinama broj 127/17.

Zakon o sprječavanju sukoba interesa

znači Zakon o sprječavanju sukoba interesa, objavljen u Narodnim novinama brojevi 26/2011, 12/2012, 126/2012, 57/2015, 98/2019.

Zakon o sudskom registru

znači Zakon o sudskom registru, objavljen u Narodnim novinama brojevi 1/1995, 57/1996, 1/1998, 30/1999, 45/1999, 54/2005, 40/2007, 91/2010, 90/2011, 148/2013, 93/2014, 110/2015, 40/2019.

Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru

znači Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, objavljen u Narodnim novinama brojevi 78/2015 i 102/2019.

Zakon o trgovačkim društvima

znači Zakon o trgovačkim društvima, objavljen u Narodnim novinama brojevi 111/1993, 34/1999, 121/1999, 52/2000, 118/2003, 107/2007, 146/2008, 137/2009, 111/2012, 125/2011, 68/2013, 110/2015, 40/2019.

**Zakon o upravljanju
državnom imovinom**

znači Zakon o upravljanju državnom imovinom,
objavljen u Narodnim novinama broj 52/2018.

**Zakon o ustrojstvu i djelokrugu
tijela državne uprave**

znači Zakon o ustrojstvu i djelokrugu tijela
državne uprave, objavljen u Narodnim
novinama brojevi 93/2016, 104/2016,
116/2018, 127/2019.

**Zakon o zaštiti
prijavitelja nepravilnosti**

znači Zakon o zaštiti prijavitelja nepravilnosti,
objavljen u Narodnim novinama broj 17/2019.

Prilog 2 Popis najznačajnijih propisa

Pravni okvir koji se odnosi na sastav te dužnosti i odgovornosti nadzornih odbora definiran je u različitim aktima.

Odredbe relevantnih akata se mogu s vremena na vrijeme mijenjati i dopunjavati. Slijedom navedenog, ovaj popis najznačajnijih propisa je samo ilustrativne naravi te se ne može uzeti kao ažuran ili cjelovit prikaz svih relevantnih propisa o kojima članovi nadzornih odbora u Društvima moraju voditi računa.

U nastavku je popis nekih od značajnijih propisa o kojima je potrebno voditi računa prilikom obavljanja poslova člana nadzornog odbora:

Pravila koje se općenito primjenjuju na sva trgovačka društva

Pravila koja su općenito primjenjiva na sva trgovačka društva su sadržana u različitim aktima, a pogotovo uključujući i slijedeće akte:

- *Zakon o trgovačkim društvima*
- *Zakon o sudskom registru*
- *Zakon o sprječavanju sukoba interesa*
- *Zakon o državnim službenicima*
- *Zakon o reviziji*
- *Zakon o računovodstvu*
- *Zakon o zaštiti prijavitelja nepravilnosti*
- *Uredba (EU) 537/2014*

Pravila primjenjiva na Društva

Specifična pravila koja su primjenjiva na Društva:

- *Zakon o upravljanju državnom imovinom*
- *Zakon o ustrojstvu i djelokrugu tijela državne uprave*
- *Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru*
- *Zakon o javnoj nabavi*
- *Uredba o imenovanjima*
- *Kodeks korporativnog upravljanja za Društva*
- *Uputa za izvještavanje*
- *Pravilnik o unutarnjoj reviziji u javnom sektoru*
- *Odluka o pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku*
- *Odluka o utvrđivanju plaća i drugih primanja*

- *Odluka o obvezi uvođenja funkcije praćenja usklađenosti poslovanja u pravnim osobama u većinskom državnom vlasništvu*
- *Odluka o treninzima*

Uz navedene propise koji se primjenjuju općenito na Društva, neka Društva su posebno regulirana specifičnim propisima, kao na primjer:

- *Zakon o Jadroliniji, Rijeka (kojim se uređuje osnivanje i osnovno uređenje Jadrolinije)*
- *Zakon o šumama (kojim se utvrđuje osnivanje društva Hrvatske Šume d.o.o.)*
- *Zakon o Hrvatskoj banci za obnovu i razvitak (kojim se uređuje osnivanje i ustrojstvo Hrvatske banke za obnovu i razvitak)*
- *Zakon o igrama na sreću (kojim se uređuju aktivnosti Hrvatske Lutrije d.o.o.)*
- *Zakon o cestama (kojim se uređuju aktivnosti Hrvatskih autocesta d.o.o. i Hrvatskih cesta d.o.o.)*

Pravila primjenjiva na društva koja obavljaju reguliranu djelatnost

Poslovanje društava koja obavljaju strogo uređene djelatnosti (primjerice bankarstvo ili proizvodnja, prijenos i trgovina energijom) može biti dodatno regulirano propisima kojima se regulira pojedina djelatnost (npr. Zakon o kreditnim institucijama).

Isto tako, prava i obveze članova nadzornih odbora u takvim društvima mogu biti dodatno regulirana.

U slučaju preuzimanja dužnosti člana nadzornog odbora u Društvu koje obavlja strogo uređenu djelatnost, jako je bitno upoznati se s regulatornim okvirom u kojem to Društvo posluje.

Dodatne informacije, kao i pregled relevantnog regulatornog okvira, mogu biti dostupni na mrežnim stranicama nadležnog regulatornog tijela.

Pravila primjenjiva na društva čiji su vrijednosni papiri uvršteni na uređeno tržište radi trgovanja

Od društva čiji su financijski instrumenti uvršteni za trgovanje na uređenom tržištu očekuje se da primjenjuju standarde korporativnog upravljanja propisane Kodeksom korporativnog upravljanja. Tekst Kodeksa korporativnog upravljanja dostupan je na mrežnim stranicama Zagrebačke burze⁵.

Društva čiji su financijski instrumenti uvršteni radi trgovanja na uređenom tržištu dužna su o ispunjavanju standarda propisanih Kodeksom korporativnog upravljanja jednom godišnje obavještavati Zagrebačku burzu i HANFA-u. Popunjeni upitnici koji se

⁵ https://zse.hr/UserDocsImages/legal/2019/ZSE_Kodeks_HR_07.pdf

⁶ U slučaju da su financijski instrumenti pojedinog Društva uvršteni radi trgovanja na drugim uređenim tržištima izvan Republike Hrvatske, moguće je da se u slučaju tih društava primjenjuju drugi kodeksi korporativnog upravljanja propisani za ta druga uređena tržišta.

dostavljaju Zagrebačkoj burzi se javno objavljuju na mrežnim stranicama Zagrebačke burze.

Kodeks korporativnog upravljanja ujedno može predstavljati i poticaj Društvima čiji financijski instrumenti nisu uvršteni na uređenom tržištu da unaprijede svoje korporativno upravljanje.

Osim Kodeksom korporativnog upravljanja, specifična pitanja povezana uz Društva čiji su financijski instrumenti uvršteni na uređenim tržištima mogu biti regulirani i drugim propisima. Takvi propisi se mogu grupirati u sljedeće grupe:

- *nacionalni propisi (u Republici Hrvatskoj pitanja povezana uz tržište kapitala su prvenstveno regulirana Zakonom o tržištu kapitala, ali Zakon o trgovačkim društvima ili drugi propisi također mogu sadržavati određene odredbe koje su primjenjive samo u odnosu na društva čiji su financijski instrumenti uvršteni radi trgovanja na uređenom tržištu)⁷;*
- *propisi EU (npr. Uredba o zlouporabi tržišta);*
- *pravila uređenog tržišta (npr. Pravila Burze).*

U slučaju da su financijski instrumenti Društva uvršteni na uređenom tržištu izvan Republike Hrvatske, potrebno je utvrditi postoje li dodatne obveze kojima Društvo ili članovi njegovog nadzornog odbora moraju udovoljavati.

⁷ Budući da je usklađenost nacionalnih propisa o tržištima kapitala značajno za usklađeno funkcioniranje zajedničkog tržišta Europske unije, nacionalni propisi država članica o ovom pitanju su u velikoj mjeri ujednačeni kroz transpoziciju različitih direktiva EU u nacionalne propise država članica.

Prilog 3 Matrica kompetencija za predsjednika nadzornog odbora

Matrica kompetencija za predsjednika nadzornog odbora	1 (jedan) = minimalna razina 2 (dva) = srednja razina 3 (tri) = visoka razina
Dobre organizacijske vještine	
Dobre upravljačke vještine	
Objektivnost	
Neovisnost	
Otvorenost prema različitim mišljenjima i pristupima	
Povjerenje članova nadzornog odbora	
Razumijevanje poslovanja i upućenost u zbivanja u Društvu	
Vremenska raspoloživost	
Jasno prenošenje očekivanja u pogledu kulture i vrijednosti Društva	
Stil i ton rasprave	
Uspješna komunikacija i suradnja s upravom	
Uspješno rukovođenje sjednicama nadzornog odbora	
Druge vještine, znanja i iskustva, ovisno o potrebama Društva	

Prilog 4 **Obrazac godišnjeg plana rada**

Na temelju članka [*] Poslovnika o radu Nadzornog odbora društva [*unijeti podatke društva*] (dalje u tekstu: „Društvo“) te sukladno dobroj praksi korporativnog upravljanja, Nadzorni odbor Društva je na sjednici održanoj dana [*unijeti datum*] donio

PLAN RADA NADZORNOG ODBORA DRUŠTVA

ZA [*] GODINU

Nadzorni odbor Društva donošenjem plana rada za [*] godinu, a sukladno svojim ovlastima određenima Zakonom o trgovačkim društvima, [Statutom/Društvenim ugovorom] Društva te Poslovníkom o radu Nadzornog odbora, u provođenju nadzora nad poslovanjem Društva planira godišnji raspored održavanja sjednica Nadzornog odbora uzimajući u obzir funkcije i odgovornosti Nadzornog odbora, poštivanje propisanih rokova izvršenja te potrebu za redovitim izvještavanjem od strane Uprave o stanju i poslovanju Društva.

I/ Okvirni plan i raspored održavanja redovnih sjednica Nadzornog odbora

Nadzorni odbor u pravilu odlučuje na sjednicama koje se održavaju jednom u tri mjeseca, odnosno najmanje jednom u pola godine. Po potrebi, sjednice Nadzornog odbora se mogu sazivati i češće ako to zahtijevaju prilike u Društvu.

U [*upisati godinu*] godini, sjednice Nadzornog odbora planiraju se održati:

- [*navesti planirane datume održavanja sjednice Nadzornog odbora i naznaku glavnih točaka dnevnog reda (ako su poznate)*];
- [*].

II/ Plan aktivnosti⁸

Red.br.	Opis aktivnosti	Rokovi izvršenja
1.	Razmatranje, usvajanje ili prihvaćanje planova, programa rada i godišnjih proračuna	[<i>odrediti rokove za svaku pojedinu aktivnost</i>]
2.	Razmatranje i prihvaćanje izvještaja Uprave Društva	[<i>odrediti rokove za svaku pojedinu aktivnost</i>]
3.	Izrada i podnošenje Glavnoj skupštini Društva izvješća o obavljenom nadzoru Društva	[<i>odrediti rok za navedenu aktivnost</i>]
4.	Prijedlog odluke o uporabi dobiti	[<i>odrediti rok za navedenu aktivnost</i>]
5.	Prijedlog za imenovanje revizora	[<i>odrediti rok za navedenu aktivnost</i>]
6.	Suglasnost na odluke Uprave (kada je to propisano zakonom ili Statutom Društva)	[<i>odrediti rok za navedenu aktivnost</i>]
7.	Donošenje općih akata iz nadležnosti Nadzornog odbora	[<i>odrediti rok za navedenu aktivnost</i>]
8.	Prijedlozi izmjena i dopuna Statuta Društva	[<i>odrediti rok za navedenu aktivnost/po potrebi</i>]
10.	Sklapanje ugovora o radu i drugih ugovora s predsjednikom i članom Uprave	[<i>odrediti rok za navedenu aktivnost/po potrebi</i>]
11.	Imenovanje članova Revizijskog odbora Društva	[<i>odrediti rok za navedenu aktivnost</i>]
12.	Praćenje provedbe zaduženja, naloga i uputa temeljem svojih odluka i zaključaka	[<i>odrediti rok za navedenu aktivnost/kontinuirano</i>]
13.	Praćenje provedbe zaduženja, naloga i uputa Glavne skupštine Društva	[<i>odrediti rok za navedenu aktivnost/kontinuirano</i>]

U [*unijeti mjesto*], [*unijeti datum*]

Predsjednik Nadzornog odbora

/ime i prezime, potpis/

⁸ Tablica u nastavku sadrži općeniti prijedlog nekih od aktivnosti koje bi nadzorni odbor mogao poduzimati. Poželjno je da se aktivnosti što preciznije definiraju. Nadzorni odbor može planirati poduzimati i drugačije aktivnosti.

Prilog 5 **Obrazac poziva na sjednicu nadzornog odbora**

Sukladno odredbama članka [*] [Statuta/Društvenog ugovora] društva [unijeti podatke o društvu] („Društvo“), predsjednik Nadzornog odbora saziva

**[unijeti redni broj sjednice] sjednicu Nadzornog odbora
društva [unijeti tvrtku društva]**

Na [unijeti redni broj sjednice] sjednicu Nadzornog odbora koja će se održati dana [unijeti datum], s početkom u [unijeti sat], u [prostorijska Društva] na adresi [unijeti adresu, eventualno kat, broj sobe i sl.], pozivaju se sljedeće osobe:

1. [unijeti ime, prezime i funkciju];
2. [unijeti ime, prezime i funkciju];
3. [unijeti ime, prezime i funkciju].

I.

Za rad sjednice Nadzornog odbora predlažem sljedeći:

DNEVNI RED

1. [**Napomena:** unijeti točke predloženog dnevnog reda, npr. odluka o prihvaćanju Godišnjeg izvješća o stanju društva i sl.];
2. [*].

II.

[**Napomena:** pod točkom II. se za svaku točku dnevnog reda navodi (i) prijedlog odluke; (ii) predlagatelj, (iii) obrazloženje odluke; (iv) relevantni materijali koji se dostavljaju članovima nadzornog odbora radi rasprave o toj točki; te (v) kontakt podaci osobe kojoj se članovi nadzornog odbora mogu obratiti za dodatna objašnjenja i informacije, kao što je prikazano u tabličnom prikazu u nastavku.]

Točka dnevnog reda	[*]
Predlagatelj	[*]
Prijedlog odluke	[*]
Obrazloženje odluke	[*]
Relevantni materijali	[*]
Kontakt osoba	[*]

III.

U slučaju spriječenosti prisustvovanju sjednice Nadzornog odbora, molim članove Nadzornog odbora da svoj izostanak opravdaju na [adresu elektroničke pošte: unijeti podatke o adresi].

U [unijeti mjesto], [unijeti datum]

Predsjednik Nadzornog odbora

/ime i prezime, potpis/

Prilog 6 **Obrazac zapisnika sa sjednice nadzornog odbora**

[unijeti tvrtku društva, adresu i kontakt podatke (npr. broj telefona, adresu elektroničke pošte)]

Z A P I S N I K

s [unijeti redni broj sjednice] sjednice Nadzornog odbora

Sjednica održana dana [unijeti datum održavanja sjednice] godine s početkom u [unijeti sat], u [prostorijama Društva] na adresi [unijeti adresu te, ako je potrebno, kat, broj sobe i sl.].

Prisutni članovi Nadzornog odbora:

[ovdje je se navode svi članovi Nadzornog odbora koji su bili prisutni na održanoj sjednici]

Odsutni članovi Nadzornog odbora:

[ovdje se navodi ako su neki članovi Nadzornog odbora bili odsutni s obrazloženjem razloga njihove odsutnosti (ako su poznati)]

Ostali:

[ovdje se navode se druge osobe koje nisu članovi Nadzornog odbora, a koje su bile prisutne i sudjelovale na održanoj sjednici]

Zapisničar:

[ovdje je potrebno navesti tko je vodio zapisnik]

Sjednicu je otvorio predsjednik Nadzornog odbora g./gđa [**Napomena:** unijeti ime i prezime] te je konstatirao/la da su na sjednici prisutni [svi članovi] Nadzornog odbora. Nadzorni odbor ima kvorum te može pravovaljano donositi odluke.

Svim članovima poslan je prijedlog dnevnog reda, zajedno s raspravnim materijalima potrebnima za raspravljanje i donošenje odluke. Članovi su se o predloženom dnevnom redu izjasnili da ga prihvaćaju.

Utvrđuje se da je Nadzorni odbor [jednoglasno prihvatio] usvojio sljedeći:

DNEVNI RED

[unijeti dnevni red]

[**Napomena:** u nastavku zapisnika se unosi za svaku pojedinu točku reda tijekom rasprave o pojedinoj točki dnevnoga reda, rezultati glasovanja o predloženim odlukama dnevnog reda te sama odluka. U nastavku slijedi primjer zapisa o točki dnevnoga reda.]

Ad 1.) Usvajanje zapisnika s 2. (druge) sjednice Nadzornog odbora

Članovi nadzornog odbora razmotrili su zapisnik s 2. (druge) sjednice Nadzornog odbora društva dostavljen članovima Nadzornog odbora uz poziv na sjednicu. Budući da niti jedan član nema primjedaba na zapisnik, predsjednik Nadzornog odbora utvrđuje kako je jednoglasno donesena sljedeća

ODLUKA

Prihvaća se Zapisnik sa 2. (druge) sjednice Nadzornog odbora održane dana [**Napomena:** unijeti datum održavanja sjednice] godine s početkom u [**Napomena:** unijeti sat].

* * *

Kako je ovime iscrpljen Dnevni red, Predsjednik Nadzornog odbora se zahvaljuje prisutnima na dolasku i objavljuje da je sjednica završena u [**Napomena:** unijeti sat].

Zapisnik sastavio:

Predsjednik Nadzornog odbora:

Prilog 7 Primjer sažetog registra rizika

U nastavku je primjer sažetog registra rizika, koji može poslužiti kao smjernica kako izraditi registar rizika Društva. Društvo bi, prema potrebi trebalo dopuniti registar rizika i drugim kategorijama podataka koji mogu biti relevantni u pojedinom društvu.

Samo izrada registra rizika nije dovoljna. Nadzorni odbor mora osigurati u redovito prima izvješća uprave o uočenim rizicima i mjerama radi upravljanja tim rizicima, kao i da Društvo ima detaljan plan upravljanja rizicima.

Svako Društvo treba voditi računa da nisu sva društva izložena istim rizicima te da se rizici kojima je Društvo izloženo mogu s vremena na vrijeme mijenjati. Slijedom navedenog, registar rizika treba redovito ažurirati.

Registar rizika može, primjerice, sadržavati slijedeće kategorije podataka:

- (a) Identificirajte kategorije rizika koje su relevantne za Društvo.
- (b) Identificirajte pojedinačne rizike unutar svake od kategorija.
- (c) Na ljestvici od 1 do 5 (pri čemu 5 označava izvjesno), procijenite vjerojatnost ostvarenja rizika.
- (d) Na ljestvici od 1 do 5 (pri čemu 5 označava značajno) procijenite utjecaj ostvarenja rizika na društvo.
- (e) Izračunajte ocjenu rizika na način da pomnožite ocjenu vjerojatnosti i ocjenu utjecaja. Na osnovi ocjena, poredajte rizike prema prioritetu.
- (f) Utvrdite koje bi mjere upravljanja / ublažavanja rizika trebalo poduzeti.
- (g) Odredite osobu odgovornu za poduzimanje utvrđenih mjera radi upravljanja / ublažavanje rizika (član uprave ili viši rukovoditelj).

(a) Kategorija	(b) Rizik	(c) Vjerojatnost (1-5)	(d) Utjecaj (1-5)	(e) Ocjena rizika	(f) Mjere za ublažavanje rizika	(g) Odgovorna osoba
Tržište/Konkurencija	Smanjenje marži na tržištima	5	4	20	Smanjenje troškova opskrbnog lanca. Širenje na tržišta koja rastu. Revizija marketinga od strane direktora.	

Tečajna lista	Brze i značajne promjene tečajnih lista	5	4	20	Hedging zaštita tijekom razdoblja od 12 mjeseci.	
Odgovornost za proizvod	Azbest - tužbe protiv društva	4	4	16	Sve tužbe i zahtjevi će biti koordinirani od strane tajnika Društva i pravne službe. Detaljno tromjesečno izvješće revizijskom i nadzornom odboru.	
Ljudski resursi	Loše upravljanje ljudskim resursima - radnike se ne motivira na odgovarajući način niti ih se usmjerava	4	4	16	Uvesti bonuse za radnike ovisno o ostvarenim učincima. Educirati rukovoditelje kako motivirati radnike. Uspostava internih komunikacijskih kanala.	
Tržište/Konkurencija	Ne reagira se pravovremeno na promjene na tržištu	4	4	16	Pojačana analiza konkurenata i novih tehnologija.	
Kontinuitet poslovanja	Rizik od prirodnih katastrofa - mogućnost poplave zbog blizine rijeke, Rizik požara	4	4	16	Provjeriti sve objekte i prema potrebi ugraditi zaštitne mehanizme. Ugovoriti odgovarajuću policu osiguranja. Razviti plan poslovanja za slučaj prodora vode u objekte. Razviti plan poslovanja za slučaj požara.	
Ljudski resursi	Moral radnika loš zbog loših poslovnih rezultata	4	4	16	Interna komunikacija i objašnjenja situacije radnicima.	
Produktivnost	Proizvodne tehnologije unutar Društva nisu usklađene s tržišnim standardom	4	4	16	Program ulaganja u nove tehnologije i održavanje konkurentnosti. Smanjenje troškova ili preseljenje proizvodnje na drugu lokaciju.	
Tržište/Konkurencija	Postojeći kanali prodaje nisu primjereni za prodaju proizvoda Društva	4	4	16	Analiza postojećih prodajnih kanala i prijedlog novih prodajnih kanala.	
Ugovorna odgovornost	Nerazumijevanje ugovornih rizika	4	4	16	Izmjena internih procedura Društva prilikom ugovaranja značajnih ugovora. Angažiranje vanjskih stručnjaka radi pregleda značajnih ugovora. Edukacije višeg rukovodstva oko relevantnih pitanja.	

Zajednički pothvati	Neuspjeh zajedničkog pothvata: neravnoteža u načinu poslovanja / resursima / ciljevima	5	3	15	Redovito izvještavanje nadzornog i revizijskog odbora o tijeku zajedničkog pothvata te financijskom stanju svih partnera.	
Tržište/Konkurencija	Mogućnost narušavanja reputacija zbog...	5	3	15	Uvođenje <u>ISO</u> ili ekvivalentnog standarda. Svi rizični procesi će biti podvrgnuti strogom nadzoru kvalificiranih stručnjaka.	
Kontinuitet poslovanja	Kvar na računalu/serveru	3	5	15	Računalnu opremu će se redovito održavati. Ulaganje u novu opremu.	
Odgovornost za proizvod	Nepoznate obveze - mogućnost odgovornosti za proizvode	5	3	15	Uvođenje internih procedura za izvještavanje o svim prijavama povezanim uz nedostatke proizvoda Društva Pravovremeno izvještavanje revizijskog i nadzornog odbora o svim značajnim prijavama nedostataka proizvoda Društva.	
Unutarnja organizacija	Jasna raspodjela uloga i odgovornosti - Nadzorni odbor i njegovi pododbori/komisije	5	3	15	Usvojiti poslovničke o radu nadzornog odbora i njegovih pododborna odnosno komisija Razviti i dogovoriti strategiju.	
Lanac opskrbe	Rizik nabave ključnih sirovina	5	3	15	Osiguranje višestrukih izvora nabave ključnih sirovina. Pronalazak alternativnih izvora sirovina za slučaj poteškoća u lancu opskrbe. Osiguranje potrebnih rezervi za idućih 6 mjeseci.	
Unutarnja organizacija	Rizik razvijanja kulture „oni i mi“ u odjelima ili podružnicama	4	3	12	Održavanje zajedničkih sastanaka s višim rukovoditeljima. Poboljšanje komunikacije s voditeljima odjela ili podružnica.	
Ljudski resursi	Rizik gubitka ključnih radnika	4	3	12	Praćenje strukture ključnih radnika (praćenje mogućnosti otkaza, odlazaka u mirovinu). Zapošljavanje novih radnika i mjere radi prijenosa znanja na nove radnike.	
Lanac opskrbe	Ulazni troškovi (troškovi sirovina) rastu brže od tržišne cijene proizvoda/usluge	4	3	12	Centralizacija nabave. Pronalazak alternativnih izvora nabave sirovina. Smanjenje drugih troškova proizvodnje.	

Tržište/Konkurencija	Rizik gubitka ili ugroze intelektualnog vlasništva	4	3	12	Uspostava internih procedura za praćenje obveza u vezi s održavanjem patenata i drugog intelektualnog vlasništva. Praćenje tržišta i identificiranje mogućih ugroza intelektualnog vlasništva Društva od strane konkurenata. Edukacija ključnih radnika o pitanjima intelektualnog vlasništva.	
IT	IT sustavi nisu konkurentni - konkurencija ima bolje IT korisničko sučelje (lošiji korisnički doživljaj)	4	3	12	Redizajn mrežnih stranica i korisničkog sučelja. Razmatranje novih IT mogućnosti i izrada strategije digitalizacije poslovanja.	
Iskustva potrošača	Ulaganje u izvrsnost ne donosi veće zadovoljstvo kupaca	3	4	12	Zaposliti novu osobu nadležnu za kontrolu kvalitete proizvoda/usluga.	
Strategija/Upravljanje	Rizik sukcesije viših rukovoditelja	4	3	12	Izrada plana sukcesije viših rukovoditelja.	
Imovina	Društvo ne upravlja na odgovarajući način neoperativnom imovinom	4	3	12	Izrada popisa neoperativne imovine. Izrada plana aktivacije neoperativne imovine.	
Ljudi / Kultura	Novi radnici nisu primjereni potrebama Društva	4	3	12	Voditelj odjela ljudskih resursa je dužan unaprijediti postupak odabira novih radnika.	

Prilog 8 Obrazac upitnika radi godišnje evaluacije rada članova nadzornog odbora

Upute

Svrha ovog upitnika je potaknuti članove nadzornog odbora na razmišljanje o radu nadzornog odbora u cjelini i pojedinih članova, o izvršavanju svojih odgovornosti, kao i da identificiraju područja za poboljšanje rada i učinkovitosti nadzornog odbora.

Ocjene će biti povjerljive. Na temelju njih, tajnik Društva pripremiti će izvješće za predsjednika nadzornog odbora. O zaključcima izvješća će se izvjestiti uprava i skupština Društva.

Ocijene:

- 1 - Nimalo se ne slažem
- 2 - Ne slažem se
- 3 - Niti se slažem niti se ne slažem
- 4 - Slažem se
- 5 - U potpunosti se slažem

Dio 1 – Rad nadzornog odbora kao cjeline

		Ocjena: (1-5)	Komentari
1.1	Nadzorni odbor ima odgovarajuću ravnotežu vještina, iskustva, neovisnosti, znanja o Društvu, raznolikosti (uključujući i spol) i odgovarajuće je veličine.		
1.2	Popis poslova za koje je potrebna prethodna suglasnost nadzornog odbora je primjerena okolnostima Društva.		
1.3	Podjela odgovornosti između nadzornog odbora i njegovih odbora je jasna i primjerena.		
1.4	Nadzorni odbor svake godine preispituje neovisnost svih članova nadzornog odbora kako bi se osiguralo da je većina članova nadzornog odbora neovisna.		
1.5	Poželjan profil članstva uprave i nadzorno odbora te planovi sukcesije su primjereni potrebama Društva.		
1.6	Nadzorni odbor je održao dovoljan broj sjednica u tekućoj godini.		
1.7	Nadzorni odbor pravovremeno dobiva materijale za sjednice.		
1.8	Poslovnik o radu i drugi interni akti nadzornog odbora omogućuju učinkovit rad nadzornog odbora.		
1.9	Nadzorni odbor redovito i efikasno nadzire radu uprave i vođenje poslova Društva.		
1.10	Nadzorni odbor redovito pregledava i, prema potrebi, odobrava glavne strateške, financijske i poslovne planove radnje Društva.		
1.11	Nadzor nadzornog odbora nad radom vanjskog revizora je učinkovit.		
1.12	Nadzorni odbor je osigurao postojanje učinkovitih procedura o unutarnjoj kontroli i upravljanju rizicima te redovito nadzire njihovo ispunjavanje.		
1.13	Nadzorni odbor je, uz pomoć tajnika Društva, učinkovit u osiguravanju da se Društvo pridržava primjenjivih propisa.		
1.14	Sjednice nadzornog odbora usredotočene su na relevantna pitanja.		
1.15	Na sjednicama ima dovoljno vremena za izlaganje i cjelovitu raspravu o svim točkama dnevnog reda.		
1.16	Nadzorni odbor ima pristup svim potrebnim informacijama.		
1.17	Nadzorni odbor ima dobar odnos s upravom Društva, višim rukovodstvom te odborima nadzornog odbora.		
1.18	Nadzorni odbor u dovoljnoj mjeri propituje rad uprave.		

Dio 2 – Odbori nadzornog odbora

		Ocjena: (1-5)	Komentari
2.1	Nadzorni odbor ima odgovarajuće odbore koji mu omogućavaju ispunjavanje svih njegovih dužnosti.		
2.2	Članovi odbora posjeduju odgovarajuće vještine i znanja za rješavanje izazova s kojima se Društvo suočava.		
2.3	Odbori održavaju primjereni broj sjednica godišnje.		
2.4	Odbori imaju pristup vanjskim savjetnicima s odgovarajućom razinom stručnosti i osoblja kada im je to potrebno.		
2.5	Odbori pravovremeno dobivaju relevantne materijale za sjednice.		
2.6	Dnevni red sjednica odbora je usredotočen na relevantna pitanja		
2.7	Na sjednicama odbora ima dovoljno vremena za izlaganje i cjelovitu raspravu o točkama dnevnog reda		
2.8	Odbori imaju pristup svim potrebnim informacijama.		
2.9	Odbori učinkovito pomažu rad nadzornog odbora.		

Dio 3 – Predsjednik nadzornog odbora

Molimo vas da ocijenite predsjednika s obzirom na njegov odnos s nadzornim odborom i odborima nadzornog odbora, upravom i tajnikom Društva.			
		Ocjena: (1-5)	Komentari
	Predsjednik:		
3.1	dobro utvrđuje dnevni red sjednica te dobro priprema sjednice nadzornog odbora		
3.2	dobro predsjedava i upravlja sjednicama nadzornog odbora		
3.3	omogućava svim članovima nadzornog odbora da raspravljaju o pitanjima u cijelosti i da izraze svoje mišljenje i zabrinutosti		
3.4	osigurava da su sjednice nadzornog odbora usredotočene na značajan i aktualna pitanja s kojima se Društvo suočava		
3.5	je dostupan svim članovima nadzornog odbora, upravi i tajniku Društva ako se za to ukaže potreba i sposoban je posvetiti dovoljno vremena aktivnostima nadzornog odbora		

Dio 4 – Pojedini članovi nadzornog odbora

4.1	Nadzorni odbor ima otvorene i konstruktivne rasprave i niti jedan član ne dominira nad raspravom na sjednicama nadzornog odbora.	Procjena:	Zadovoljava	Ne zadovoljava
		Nadzorni odbor u cjelini		
		Član 1		
		Član 2		
		Član 3		
		Član 4		
4.2	Nadzorni odbor prati trendove i najnovija događanja u okruženju.	Procjena:	Zadovoljava	Ne zadovoljava
		Nadzorni odbor u cjelini		
		Član 1		
		Član 2		
		Član 3		
		Član 4		

4.3	Članovi nadzornog odbora su slobodni izražavati svoje stavove o svim točkama dnevnog reda, doprinose na sjednicama nadzornog odbora i učinkovito i proaktivno prate teme iz svog djelokruga.	Procjena:	Zadovoljava	Ne zadovoljava
		Nadzorni odbor u cjelini		
		Član 1		
		Član 2		
		Član 3		
		Član 4		

4.4	Članovi nadzornog odbora su spremni saslušati i uvažiti stavove drugih članova te učinkovito komuniciraju s ostalim članovima nadzornog odbora, upravom i ostalima.	Procjena:	Zadovoljava	Ne zadovoljava
		Nadzorni odbor u cjelini		
		Član 1		
		Član 2		
		Član 3		
		Član 4		

4.5	Članovi nadzornog odbora su uvijek pripremljeni za sjednice nadzornog odbora i njegovih odbora.	Procjena:	Zadovoljava	Ne zadovoljava
		Nadzorni odbor u cjelini		
		Član 1		
		Član 2		
		Član 3		
		Član 4		

4.6	Članovi nadzornog odbora pokazuju spremnost i predanost izvršavanju svih uloga i dužnosti nadzornog odbora.	Procjena:	Zadovoljava	Ne zadovoljava
		Nadzorni odbor u cjelini		
		Član 1		
		Član 2		
		Član 3		
		Član 4		

Dio 5 – Individualna samoprocjena

Članovi nadzornog odbora dužni su imati određene kvalitete. Molimo vas da procijenite svoje kvalitete svoje prema sljedećim kriterijima:

Smatram da imam dovoljno razumijevanje sljedećih pitanja:	Ocjena: 1-5
poslovanja Društva	
sektor u kojem Društvo posluje	
najnovija događanja u sektoru u kojem društvo posluje i uvjeti na tržištu	
izazovi i drugi čimbenici koji utječu na Društvo	
korporativnog upravljanja	
financijskog izvještavanja	
unutarnja i vanjska revizija	
unutarnje kontrole i upravljanja rizicima	
pravni propisi primjenjivi na članove nadzornog odbora i Društvo	

DODATNI KOMENTARI

Ako postoje pitanja koja biste željeli dalje komentirati, ili ste na pitanje odgovorili s „ne slažem se“ ili „nimalo se ne slažem“ ili ako postoje neka druga zapažanja koja biste željeli istaknuti, a za koja smatrate da bi pomogla NO u radu, možete ih ovdje navesti:

--