

# KODEKS KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA



ZAGREBAČKA  
BURZA

*Zagreb Stock Exchange*

Ovaj Kodeks nastao je uz pomoć Europske banke za obnovu i razvoj (EBRD) i konzorcija stručnjaka u sklopu projekta "Review and Implementation of the Croatian Corporate Governance Code", provedenog uz potporu EBRD-a.

# SADRŽAJ

<b>Uvodne odredbe</b> .....	7
■ Svrha Kodeksa .....	7
■ Način primjene Kodeksa .....	8
■ Izvještavanje o primjeni Kodeksa .....	8
<b>1. poglavlje: Vodstvo</b> .....	10
<b>2. poglavlje: Dužnosti članova uprave i nadzornog odbora</b> .....	12
<b>3. poglavlje: Imenovanje članova uprave i nadzornog odbora</b> .....	14
<b>4. poglavlje: Nadzorni odbor i njegovi odbori</b> .....	16
<b>5. poglavlje: Uprava</b> .....	20
<b>6. poglavlje: Primici članova uprave i nadzornog odbora</b> .....	22
<b>7. poglavlje: Rizici, unutarnja kontrola i revizija</b> .....	24
<b>8. poglavlje: Objavljivanje i transparentnost</b> .....	27
<b>9. poglavlje: Dioničari i glavna skupština</b> .....	29
<b>10. poglavlje: Dionici i korporativna društvena odgovornost</b> .....	31
<b>Dodaci:</b>	
<b>A. Definicije</b> .....	32
<b>B. Primjena Kodeksa na društva s monističkim ustrojem</b> .....	33





**dr. sc. Ante Žigman**

predsjednik Upravnog  
vijeća Hanfe

Poštovane čitateljice i poštovani čitatelji,

ispred vas nalazi se novi Kodeks korporativnog upravljanja, koji zamjenjuje stari kodeks, posljednji put ažuriran 2010. godine, od kada su se dogodile brojne i značajne promjene europskog, a posljedično i hrvatskog regulatornog okvira. Novi Kodeks usklađen je s najnovijim i najboljim međunarodnim praksama korporativnog upravljanja, što će društva čije su dionice uvrštene na uređeno tržište Zagrebačke burze potaknuti na primjenu znatno boljih praksi korporativnog upravljanja. U stvaranju Kodeksa također su sa svojim komentarima i savjetima sudjelovali domaći i strani investitori, društva na koja će se primjenjivati Kodeks te drugi dionici kojima iskreno zahvaljujemo te ih pozivamo da nastave doprinosti razvoju korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj.

Transparentnost informacija te pridržavanje načela dobrog korporativnog upravljanja ima ključnu ulogu u osiguravanju zaštite ulagatelja. Dobra korporativna reputacija dugotrajno se stvara, lako izgubi i teško te još dugotrajnije ponovno gradi. Hanfa se stoga nada da će društva prepoznati važnost usvajanja visokih standarda korporativnog upravljanja i prihvatiti duh novog Kodeksa, a što će dugoročno, uvjereni smo, dovesti do brojnih koristi za sama društva, ali i za tržište i gospodarstvo Republike Hrvatske u cjelini.

U konačnici, dobro korporativno upravljanje ovisi o ljudima. Njihove vrijednosti, stavovi, profesionalne vještine i ponašanje te njihovo razumijevanje i poštovanje ostalih dionika odlučuju o dugoročnom uspjehu društva. Hanfa očekuje da će novi Kodeks te svrhe i načela koja su u njemu navedena pružiti važnu osnovu svima koji imaju odgovornost za uspjeh i održivi razvoj društava.



**Ivana Gažić**

predsjednica Uprave  
Zagrebačke burze d.d.

Dobro korporativno upravljanje puno je više od formalnog slijeđenja zakona i propisa - ono znači održivo poslovanje u skladu s dobrim praksama, minimiziranje rizika, učinkovite procese odlučivanja te transparentan protok informacija, kao i zaštitu prava dioničara te jasno podijeljene uloge između upravljačkih tijela, što od svih sudionika poslovnog procesa - uključujući dioničare, upravljačke i nadzorne strukture, pa i druge dionike - zahtijeva sudjelovanje u kreiranju okruženja koje potiče izvrsnost i najviše etičke standarde poslovanja.

Okruženje u kojem djeluju poslovni subjekti sve je izazovnije, a uspostavljanje zdrave korporativne kulture predstavlja jedan od ključnih elemenata postizanja optimalne ravnoteže između potrebe društva za konkurentnošću, rastom i razvojem s jedne te interesa svih dionika s druge strane te u tom smislu smjernice Kodeksa svakako olakšavaju slijeđenje najviših standarda korporativnog upravljanja i transparentnosti.

Vjerujemo da ovom revizijom Kodeksa započinje novo poglavlje razvoja korporativnog upravljanja u Hrvatskoj i da ćemo zajedno s društvima, regulatorom, ulagateljima, i svim drugim zainteresiranim stranama i nositeljima interesa izravno i neizravno nastaviti raditi na podizanju kvalitete razine upravljanja uvrštenih društava te tako povećati njihovu vrijednost, a time i vrijednost gospodarstva u cjelini.



# UVODNE ODREDBE

## Svrha Kodeksa

Svrha je Kodeksa promicanje djelotvornog upravljanja i odgovornosti u društvima čije su dionice uvrštene na uređeno tržište Zagrebačke burze. Upravljanje uključuje rukovođenje poslovima, ali upravljanje i rukovođenje poslovima nisu istoznačnice. Rukovođenje poslovima odnosi se na svakodnevno donošenje odluka, dok svrha upravljanja uključuje i uspostavljanje vizije i standarda koji utječu na te odluke. Upravljanje uključuje pitanja kao što su svrha društva, odnosi s drugim osobama i očekivano ponašanje rukovoditelja i radnika društva.

Društva s dobrim standardom upravljanja i transparentnošću lakše privlače kapital zbog većeg povjerenja ulagatelja. Korist ne nastaje samo za pojedinačna društva nego za tržište i gospodarstvo države u cjelini. Društva s dobrim upravljanjem imaju više izgleda za dugoročni uspjeh, a od čega koristi imaju oni koji ulažu u društvo, oni koji rade za društvo, kao i gospodarstvo države. Društva koja se ponašaju etično i imaju konstruktivne odnose s dionicima razvijaju dobar ugled, što pridonosi njihovom uspjehu.

Kodeks odražava promjene u hrvatskom pravu i u pravu Europske unije te znatne napretke postignute u razumijevanju čimbenika i prakse koja pridonosi dobrom upravljanju. Kodeks zamjenjuje prethodno izdanje Kodeksa koje je objavljeno 2010. godine.

Novi Kodeks nastoji uskladiti standarde koji se očekuju od uvrštenih društava sa standardima u drugim europskim državama sa sličnim tržištima kapitala, odražavajući pritom posebne okolnosti u Republici Hrvatskoj. Usvajanje standarda iz Kodeksa od strane društava trebalo bi pokazati ulagateljima da mogu s povjerenjem ulagati na hrvatskom tržištu.

Pristup društva upravljanju sastavni je dio načina na koji se donose odluke te procjenjuju rizici i prilike. Pristup upravljanju stoga ima veliku važnost za strategiju društva i način na koji ono vodi svoje poslovanje.

Korporativno upravljanje ne svodi se samo na odgovornost koju društva imaju prema svojim dioničarima nego i na odgovornost prema drugim dionicima i cjelokupnom društvu. Nemogućnost da se zadrži njihova podrška, bilo zbog toga što se društvo ponaša nepropisno bilo zbog dojma da društvo zanemaruje interese dionika, može biti jednako štetna za ugled društva, dugoročni napredak i za interese dioničara kao i neuspjesi strategije ili poslovnog modela.

Viši standardi korporativnog upravljanja mogu se postići ako društva prihvate duh Kodeksa i novog okvira izvještavanja. Kodeks predstavlja poticaj svim uvrštenim društvima da ga prepoznaju kao priliku za poboljšanje dugoročnih rezultata i da pokažu svojim ulagateljima i drugim dionicima da su kao društvo predani visokim standardima korporativnog upravljanja i voljni uključiti se u smisleni dijalog s ciljem povećanja vrijednosti samog društva i ostvarivanja koristi i za društvo, ali i za zajednicu i gospodarstvo u cjelini.

## **Način primjene Kodeksa**

Kodeks se primjenjuje na sva društva čije su dionice uvrštene na uređeno tržište Zagrebačke burze, osim dionica zatvorenog investicijskog fonda.

Svako poglavlje Kodeksa sastoji se od svrhe, načela i odredbi.

- Svrha opisuje zašto su pitanja u tom poglavlju važna za djelotvorno upravljanje. Navodi se samo u cilju pojašnjenja, a od društava se ne zahtijeva da postupaju po njima ili izvještavaju o njima.
- Načela opisuju općenite ciljeve koje društva moraju postići. Društva bi trebala osigurati da njihove mjere upravljanja ispunjavaju te ciljeve.
- Odredbe određuju dobre prakse koje omogućavaju društvima ispunjavanje ciljeva utvrđenih u načelima. Društva se moraju pridržavati odredbi Kodeksa ili objasniti razloge nepridržavanja.

U ovom Kodeksu izrazi koji imaju rodno značenje upotrebljavaju se na spolno neutralan način i odnose se jednako na ženski i muški spol.

## **Odnos sa zakonom i Pravilima Zagrebačke burze**

Neki dijelovi Kodeksa preklapaju se s prisilnim zakonskim odredbama i Pravilima Zagrebačke burze. U većini su slučajeva odredbe u Kodeksu detaljnije ili postavljaju više standarde od takvih prisilnih zakonskih odredaba ili zahtjeva Zagrebačke burze, stoga usklađenost sa zakonom ili Pravilima Zagrebačke burze, iako nužna, sama po sebi možda neće biti dovoljna za usklađenost s odredbama ovog Kodeksa. Također, pridržavanje odredbi Kodeksa ne oslobađa društva od obveze da se pridržavaju zakona ili Pravila Zagrebačke burze.

## **Primjena Kodeksa na društva s monističkim ustrojem**

Kodeks je namijenjen društvima s dualističkim ustrojem – odnosno društvima koja imaju nadzorni odbor i upravu, s obzirom na to da je takva struktura upravljanja najčešća kod društava uvrštenih na Zagrebačku burzu.

Od društava s monističkim ustrojem zahtijeva se da izvještavaju o svojem postupanju u skladu s odredbama Kodeksa. Dodatak B sadrži manji broj odredbi koje su posebno usmjerene na ta društva i koje zamjenjuju odgovarajuće odredbe namijenjene društvima s dualističkim ustrojem. Dodatak također sadrži smjernice o tome kako društva s upravnim odborom moraju tumačiti ostale odredbe Kodeksa.

## **Izveštavanje o primjeni Kodeksa**

Društva moraju jednom godišnje ispuniti dva upitnika: jedan kojim izjavljuju je li se društvo pridržavalo svake odredbe Kodeksa (upitnik o usklađenosti) i drugi kojim pružaju detaljnije podatke o svojim praksama korporativnog upravljanja (upitnik o praksama upravljanja). Oba upitnika se dostavljaju Hanfi, a upitnik o usklađenosti se objavljuje.



Upitnici, upute kako ih ispuniti, informacija o tome kad i na koji način ih treba dostaviti Hanfi te, u pogledu upitnika o usklađenosti, objaviti, dostupni su na stranicama Hanfe i Zagrebačke burze u dijelu o korporativnom upravljanju.

Ako se društvo ne pridržava neke odredbe Kodeksa, moralo bi:

- objasniti u kojem se dijelu društvo ne pridržava odredbe Kodeksa i iz kojeg razloga, uz naznaku posebnih okolnosti koje se tiču tog društva
- opisati mjere koje je poduzelo umjesto pridržavanja odredbe Kodeksa kako bi ispunilo ciljeve utvrđene u odgovarajućem načelu Kodeksa i
- ako se društvo namjerava pridržavati odredbe Kodeksa u budućnosti, naznačiti kada će početi tako postupati.

Uprava je odgovorna za nadzor nad ispunjavanjem godišnjih upitnika, što u slučaju upitnika o usklađenosti uključuje i objašnjenja za sve slučajeve neusklađenosti s Kodeksom. Ispunjene upitnike prije njihove dostave Hanfi, a u slučaju upitnika o usklađenosti prije objave, mora odobriti nadzorni odbor društva.

### **Datum stupanja na snagu**

Društva primjenjuju ovaj Kodeks od 1. siječnja 2020. Neovisno o tom datumu, društva moraju izvijestiti o svojim praksama korporativnog upravljanja za godinu koja je otpočela 1. siječnja 2019. putem novih upitnika kako bi se ustanovile postojeće prakse, radi praćenja napretka u godinama nakon početka primjene Kodeksa.

Ovaj Kodeks usvojili su Hanfa i Zagrebačka burza.

### Svrha

Nadzorni odbor i uprava imaju različite uloge, ali dijele odgovornost za dugoročni uspjeh društva i osiguranje da su politike, ljudi i procesi društva usmjereni tome cilju. Tu zajedničku odgovornost mogu ostvariti samo kroz neposrednu suradnju.

Uloga nadzornog odbora ne sastoji se samo od imenovanja i nadgledanja uprave već bi trebao biti usko uključen u postavljanje strateškog smjera društva i biti izvor usmjeravanja i konstruktivnog propitkivanja uprave.

Članovi nadzornog odbora često će imati potrebno znanje i iskustvo koje nadopunjuje stručnost uprave te mogu osigurati objektivni uvid u način na koji uprava može promicati najbolji interes društva. Uprava mora gledati nadzorni odbor kao važnog saveznika, a ne kao organ čiji utjecaj želi ograničiti ili od kojega bi morala sakrivati informacije.

S druge strane, nadzorni odbor mora biti voljan pružiti upravi svu potrebnu potporu te se pritom suzdržavati od uplitanja u svakodnevno rukovođenje društvom. Također, mora osigurati da bliska suradnja s upravom ne umanjuje objektivnost kojom nadzorni odbor izvršava svoje funkcije usmjeravanja i nadgledanja.

Članovi uprave i nadzornog odbora imaju osobitu odgovornost za uspostavljanje kulture i vrijednosti društva, stoga moraju postaviti jasna očekivanja za sebe i za radnike o načinu ponašanja prema kolegama i vanjskim dionicima.

### Načela

- A. Nadzorni odbor i uprava osigurat će da uspostavljena strategija društva, resursi, sustav upravljanja rizicima i unutarnje kontrole te odnosi s dioničarima podupiru dugoročni uspjeh društva i održivi razvoj.**
- B. Nadzorni odbor i uprava osigurat će odgovarajuće sustave koji im omogućuju djelotvornu suradnju u najboljim interesima društva.**
- C. Članovi nadzornog odbora i uprave djelovat će s integritetom i u skladu sa zakonom i unutarnjim pravilima ponašanja društva te će svojim ponašanjem postaviti primjer za sve radnike.**

## Odredbe

### Suradnja

1. Statut društva i drugi interni akti moraju jasno odrediti nadležnosti nadzornog odbora i uprave, u skladu s mjerodavnim zakonima i aranžmanima prema kojima uprava i nadzorni odbor surađuju. Statut društva mora biti dostupan bez naknade na mrežnim stranicama društva.
2. Uprava i nadzorni odbor usuglasit će se o kategorijama odluka i pravnih poslova za koje je potrebna prethodna suglasnost nadzornog odbora i onima o kojima se uprava mora savjetovati s nadzornim odborom prije donošenja odluke. Nadzorni odbor mora usvojiti odluku u kojoj će navesti te kategorije odluka, a njihov sažetak mora biti dostupan bez naknade na mrežnim stranicama društva. Za važne odluke koje utječu na strategiju društva, rashode, izloženost riziku i ugled potrebno je tražiti prethodnu suglasnost nadzornog odbora.
3. Uprava mora osigurati nadzornom odboru i njegovim odborima pravodoban pristup zgradama i prostorijama društva, kao i višem rukovodstvu i radnicima kada je to potrebno za izvršavanje njihovih dužnosti, te svim dokumentima koji su potrebni u te svrhe. Ove procedure moraju biti utvrđene u internim aktima društva uz suglasnost nadzornog odbora.
4. Uz zakonom predviđena izvješća, uprava mora izvještavati nadzorni odbor u redovitim intervalima o operativnim rezultatima društva, financijskoj situaciji, znatnijim financijskim i nefinancijskim rizicima i rezultatima interakcija s dioničarima i ostalim dionicima. Uprava i nadzorni odbor sporazumjet će se oko oblika i učestalosti ovih izvještaja.
5. Predsjednik uprave mora odmah obavijestiti nadzorni odbor ako nastane ili je vjerojatno da će nastati događaj koji potencijalno može znatno utjecati na rezultate, financijski položaj ili ugled društva.

### Pravila ponašanja

6. Nadzorni odbor i uprava usuglasit će se o pravilima ponašanja koja moraju slijediti članovi uprave i nadzornog odbora, radnici i drugi koji djeluju za račun društva. Pravila i mjere koje će biti poduzete u slučaju njihova kršenja moraju biti utvrđene u pravilniku o ponašanju ili drugom internom aktu te moraju biti dostupne bez naknade na mrežnim stranicama društva. Nadzorni odbor daje suglasnost pravilnik ili drugi interni akt te će nadgledati njegovo provođenje i pratiti njegovu djelotvornost.

# DUŽNOSTI ČLANOVA UPRAVE I NADZORNOG ODBORA

### Svrha

Da bi društvo ostvarilo dugoročni uspjeh, vodstvo društva mora se posvetiti postizanju toga cilja. Uspjeh bi mogao biti ugrožen ako članovi uprave i nadzornog odbora umjesto toga odluče slijediti vlastite ciljeve, što se ponekad može sukobljavati s najboljim dugoročnim interesima društva.

Stoga je nužno da svi članovi uprave i nadzornog odbora imaju zajedničku dužnost uvijek staviti interese društva na prvo mjesto i riješiti sve sukobe interesa. Ovo se odnosi kako na članove nadzornog odbora tako i na članove uprave, neovisno o tome je li ih imenovala glavna skupština, većinski dioničari ili radnici.

### Načela

**D. Članovi nadzornog odbora i uprave postupat će u najboljem dugoročnom interesu društva, a ne u vlastitom interesu ili interesu pojedinačnih dioničara ili drugih strana. Pri ocjeni interesa društva, članovi uprave i nadzornog odbora uzet će u obzir interese radnika, dioničara (uključujući manjinske dioničare) i drugih dionika.**

### Odredbe

#### Sukob interesa

7. Članovima uprave i nadzornog odbora ne bi smjelo biti dopušteno 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. Nadzorni odbor mora dati prethodnu suglasnost na politiku za upravljanje sukobom interesa koja mora biti dostupna bez naknade na mrežnim stranicama društva.
8. Ako član uprave ili nadzornog odbora smatra da je u potencijalnom sukobu interesa u pogledu određene odluke, mora obavijestiti druge članove uprave ili nadzornog odbora. Članovi uprave moraju također obavijestiti i predsjednika nadzornog odbora. Nadzorni odbor mora čuvati evidenciju o svim obavijestima koje se odnose na sukob interesa.
9. Ako član uprave ili nadzornog odbora ima razloga smatrati da drugi član uprave ili nadzornog odbora nije prijavio postojeći ili potencijalni sukob interesa, o tome mora obavijestiti predsjednika nadzornog odbora. Ako netko od njih smatra da je predsjednik nadzornog odbora u sukobu interesa, mora obavijestiti zamjenika predsjednika.

#### Zabrana konkurencije

10. Članovi nadzornog odbora i uprave ne smiju obavljati djelatnosti koje se natječu s poslovanjem društva, bilo za svoj bilo za tuđi račun. Ne smiju biti članovi uprave ili nadzornog odbora društava koja obavljaju takve djelatnosti niti držati značajne udjele u tim društvima. Članovi uprave i nadzornog odbora moraju obavijestiti tajnika društva o svim udjelima u takvim društvima. Detalji o tim udjelima moraju biti dostupni bez naknade na mrežnim stranicama društva.

## Transakcije s povezanim stranama

11. Nijedna transakcija između članova uprave ili nadzornog odbora i društva (ili osoba povezanih s bilo kojom stranom) ne može se sklopiti bez prethodne suglasnosti nadzornog odbora. Fer vrijednost svake materijalne transakcije, kako je definirano zakonom, prije transakcije mora potvrditi neovisni stručnjak te njegovo izvješće mora biti dostupno bez naknade na mrežnim stranicama društva.
12. Nadzorni odbor mora osigurati da se usvoje procedure za odobravanje i objavljivanje takvih transakcija koje će biti u skladu sa zakonskim odredbama i standardima financijskog izvještavanja. Revizijski odbor mora ocjenjivati djelotvornost tih procedura najmanje jednom godišnje.

# IMENOVANJE ČLANOVA UPRAVE I NADZORNOG ODBORA

## Svrha

Ključno je odabrati prave osobe za određene funkcije, kao i osigurati da cjelokupan sastav i ravnoteža uprave i nadzornog odbora odgovaraju okolnostima društva. Potrebno je vrlo pažljivo precizirati karakteristike potrebne za svako imenovanje te svrhu koja se time ispunjava, a naposljetku i odabrati pravu osobu.

Potrebe društva neizbježno će se mijenjati tijekom vremena, kao i okruženje u kojem društva posluju. Važno je gledati u budućnost s ciljem da se značajne promjene prepoznaju na vrijeme, kako bi se uprava i nadzorni odbor po potrebi mogli restrukturirati tako da budu spremni za nadolazeće izazove. Uprava sastavljena za nošenje s jučerašnjim problemima možda se neće znati nositi s problemima sutrašnjice.

## Načela

**E. Nadzorni odbor osigurat će uspostavljanje formalnih i transparentnih procedura za imenovanje članova uprave i nadzornog odbora, kao i postojanje kvalitetnog plana nasljeđivanja za upravu i nadzorni odbor.**

## Odredbe

### Uloga nadzornog odbora

13. Nadzorni odbor odgovoran je za imenovanje i opoziv članova uprave i za preporučivanje kandidata nadzornog odbora glavnoj skupštini. Također mora osigurati i postojanje formalnih i transparentnih procedura za imenovanje u upravu i nadzorni odbor.
14. Nadzorni odbor svakih pet godina mora postaviti kao cilj postotak ženskih članova nadzornog odbora i uprave koji se mora ostvariti u sljedećih pet godina. Svaki cilj mora biti objavljen u godišnjem izvješću zajedno s objašnjenjem zašto je odabran te planom ostvarenja. Napredovanje prema planu mora biti objavljeno svake godine.

### Uloga odbora za imenovanja

15. Glavne odgovornosti odbora za imenovanja:
  - nadgledanje procesa imenovanja u nadzorni odbor i upravu kako bi se osiguralo da je pošten i transparentan
  - razvijanje opisa uloga i kandidata za svako upražnjeno mjesto u skladu s profilom uprave ili nadzornog odbora (po potrebi, uz savjetovanje s predsjednikom uprave odnosno nadzornog odbora) te identificiranje i preporuka odgovarajućih kandidata nadzornom odboru
  - prilikom traženja neovisnih kandidata nadzornog odbora utvrđuje da su kandidati neovisni (prema definiciji u Dodatku A)

- dogovaranje uvjeta imenovanja s potencijalnim novim članovima uprave odnosno nadzornog odbora, uključujući očekivano vrijeme potrebno za vršenje njihove funkcije
- pripremanje plana sukcesije za ponovno imenovanje ili zamjenu članova nadzornog odbora i uprave, uz savjetovanje s predsjednikom nadzornog odbora odnosno uprave
- nadgledanje napretka u postizanju ciljanog postotka ženskih članova uprave i nadzornog odbora
- nadgledanje politike uprave pri odabiru i imenovanju višeg rukovodstva.

#### Odabir članova nadzornog odbora na glavnoj skupštini

16. Prilikom predlaganja kandidata za nadzorni odbor glavnoj skupštini, društvo će među materijalima za glavnu skupštinu učiniti dostupnima bez naknade na mrežnim stranicama društva sljedeće informacije:
  - životopis kandidata, u kojem su navedene vještine, znanje, obrazovanje i iskustvo koje će omogućiti da djelotvorno obavlja ulogu člana nadzornog odbora
  - objašnjenje o tome kako kandidat pridonosi profilu nadzornog odbora
  - bilo koje odnose između kandidata i društva ili osoba povezanih s društvom
  - je li kandidat predložen kao neovisni član nadzornog odbora i ako jest, zašto nadzorni odbor smatra da je kandidat neovisan i
  - ostale aktivnosti kandidata, uključujući članstvo u nadzornom odboru ili upravi drugih društava.
  
17. U slučaju da je predložen trenutni član nadzornog odbora, materijali za glavnu skupštinu moraju uključivati informacije o prisutnosti toga člana sjednicama nadzornog odbora i njegovih odbora tijekom prijašnjeg mandata, kao i zaključke posljednje procjene njegovih rezultata.
  
18. Navedeni podaci također moraju biti dostupni bez naknade na mrežnim stranicama društva kada se imenuje predstavnik radnika ili drugi član nadzornog odbora kojeg ne biraju dioničari na glavnoj skupštini.

# NADZORNI ODBOR I NJEGOVI ODBORI

## Svrha

Nadgledanje uprave i njezina izvršavanja dužnosti čini samo jedan dio uloge djelotvornoga nadzornog odbora. Nadzorni odbor također mora biti uključen u utvrđivanje i nadgledanje strategije i kulture društva te osigurati da uprava razumije rizike i mogućnosti te okruženje u kojem posluje.

Nadzorni odbor mora moći donijeti objektivnu i informiranu prosudbu u oba svojstva, stoga je važno imati adekvatan sastav nadzornog odbora te ga ocjenjivati u skladu s promjenama okolnosti u kojima društvo djeluje.

Nadzorni odbor mora imati potrebnu stručnost kako bi mogao razumjeti informacije koje prima u svojoj nadzornoj ulozi te da bi svojim idejama mogao pridonijeti razvoju strategije društva. Nadzorni odbor također mora imati dostatnu razinu neovisnosti. 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. Raznolikost je također važan čimbenik kojim se osigurava da su sagledane različite perspektive postupka donošenja odluka unutar nadzornog odbora.

Čak ni najpažljivije sastavljen nadzorni odbor neće moći biti djelotvoran bez odgovarajućih procedura, potpore, informacija i obuke. Predsjednik nadzornog odbora ima osobitu odgovornost pobrinuti se da to bude osigurano te planirati programe rada i dnevni red sastanaka kako bi nadzorni odbor na najbolji mogući način iskoristio svoje vrijeme. Predsjednik nadzornog odbora mora osigurati da nadzorni odbor redovito ocjenjuje svoje rezultate kako bi se identificirali načini kojima se može povećati djelotvornost.

Neke funkcije nadzornog odbora mogu zahtijevati detaljno razmatranje i znatnu količinu vremena, posebice za neovisne članove nadzornog odbora. Stoga je razumno delegirati neke od ovih funkcija na odbore nadzornog odbora (što je u slučaju revizijskog odbora zakonska obveza). U ovim slučajevima, iako je zadatak delegiran odboru, odgovornost i konačna nadležnost za donošenje odluke mora ostati na nadzornom odboru jer je uloga odbora dati nadzornom odboru informiranu preporuku.

## Načela

- F. Nadzorni odbor bit će sastavljen tako da može djelotvorno izvršavati strateške i nadzorne zadatke, poticati raznolikost razmišljanja u svojim raspravama te donositi neovisne i objektivne procjene.**
- G. Nadzorni odbor osigurat će politike, procese, informacije, vrijeme i resurse koji su mu potrebni za djelotvorno i učinkovito funkcioniranje.**
- H. Nadzorni odbor osnovat će svoje odbore koji će mu pomoći u obavljanju njegovih zadataka i osigurati da su sastavljeni i da raspoložu resursima koji su potrebni za djelotvorno izvršavanje dužnosti.**
- I. Članovi nadzornog odbora i njegovih odbora izvršavat će svoje dužnosti s dužnom pažnjom i posvetiti dostatno vrijeme svojim dužnostima.**



## Odredbe

### Nadležnost nadzornog odbora

19. Osim posebnih funkcija predviđenih u Kodeksu, zadaci nadzornog odbora uključuju:

- imenovanje i razrješivanje članova uprave te planiranje nasljeđivanja
- doprinos razvoju i odobravanje strategije društva, poslovnog plana i proračuna i
- 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.

### Sastav

20. Nadzorni odbor mora imati dovoljno članova kako bi mogao djelotvorno izvršavati svoje dužnosti i dužnosti svojih odbora. Ujedno mora sačiniti profil nadzornog odbora koji određuje najmanji broj članova te kombinaciju vještina, znanja i obrazovanja, kao i profesionalnog i praktičnog iskustva koje se zahtijeva u nadzornom odboru.
21. Nadzorni odbor mora uključiti članove različitih spolova, dobi, profila i iskustava kako bi se osigurala raznolikost perspektiva prilikom donošenja odluka.
22. Većina članova nadzornog odbora mora biti neovisna. Predsjednik ili zamjenik predsjednika nadzornog odbora moraju biti neovisni.

### Predsjednik

23. Osim posebnih funkcija predviđenih u ovom Kodeksu, predsjednik nadzornog odbora mora:

- osigurati da nadzorni odbor, njegovi odbori i pojedini članovi raspolažu resursima, podrškom i informacijama koje su im potrebne za djelotvoran rad
- predsjedati sjednicama nadzornog odbora na način koji potiče otvorenu i smislenu raspravu
- održavati kontakt i osigurati suradnju s upravom i
- osigurati uredan i učinkovit rad glavne skupštine.

### Odbori nadzornog odbora

24. Nadzorni odbor mora osnovati najmanje odbor za imenovanja, odbor za primitke i revizijski odbor. Nadzorni odbor mora utvrditi mandat i aktivnosti svakog svojeg odbora.
25. Kada nadzorni odbor ima manje od pet članova, funkcije odbora za imenovanja i odbora za primitke mogu se kombinirati u jednom odboru.
26. Nadzorni odbor mora osigurati da članovi svakog njegova odbora imaju potrebne vještine, znanje i obrazovanje, kao i profesionalno i praktično iskustvo za djelotvorno izvršavanje odgovornosti odbora.
27. Svaki odbor mora imati najmanje tri člana. Većina članova svakog odbora mora biti neovisna, a predsjednik mora biti neovisan član nadzornog odbora. Članovi uprave ne mogu biti članovi odbora nadzornog odbora.

28. Opis poslova svakog odbora mora biti dostupan bez naknade na mrežnim stranicama društva. Društvo mora uključiti izvješće o radu svakog odbora nadzornog odbora u godišnje izvješće, u što mora uključiti informacije o broju održanih sastanaka i članovima odbora.

#### Vremensko opterećenje

29. Očekivano minimalno vremensko opterećenje svakog člana nadzornog odbora mora biti određeno u trenutku njegova imenovanja. Mora uključivati vrijeme potrebno za odbore nadzornog odbora, kao i za sam nadzorni odbor. U godišnjem izvješću društvo mora objaviti evidenciju prisutnosti svakog člana na sjednicama nadzornog odbora i njegovih odbora.
30. Članovi nadzornog odbora moraju obavijestiti tajnika društva o svojem članstvu u nadzornom odboru ili upravi drugih društava.

#### Učestalost i način održavanja sjednica

31. Učestalost sjednica nadzornog odbora mora biti utvrđena u skladu s potrebama društva, no moraju se održavati najmanje jednom svaka tri mjeseca. Predsjednik nadzornog odbora mora osigurati postojanje radnog plana te da vrijeme održavanja i dnevni red budućih sastanaka omogućće nadzornom odboru djelotvorno i pravodobno obavljanje dužnosti. Odbori nadzornog odbora moraju se sastajati toliko često koliko je potrebno za djelotvorno obavljanje svojih dužnosti te moraju redovito izvještavati nadzorni odbor o svojim djelatnostima.
32. Uobičajeno je da članovi uprave mogu prisustvovati sjednicama nadzornog odbora, međutim nadzorni odbor mora imati pravo sastajati se bez sudjelovanja uprave kada smatra da je to prikladno. Članovi uprave ne bi trebali prisustvovati sastancima na kojima nadzorni odbor raspravlja o rezultatima i primicima uprave i njezinih članova. Osobe koje nisu članovi odbora nadzornog odbora mogu sudjelovati na sjednicama odbora samo na poziv odbora.

#### Potpورا

33. Društvo mora odrediti osobu koji će obavljati poslove tajnika društva. Ova osoba odgovorna je za to da se postupa u skladu s procedurama nadzornog odbora, savjetovati nadzorni odbor o pitanjima upravljanja, pružati potporu predsjedniku nadzornog odbora i pomagati nadzornom odboru i njegovim odborima da učinkovito funkcioniraju.

#### Kvaliteta i pravodobnost informacija

34. Svi materijali potrebni za sjednicu nadzornog odbora ili odbora nadzornog odbora moraju biti dostavljeni njihovim članovima najkasnije tjedan dana prije sjednice.
35. Zapisnik sa sjednice nadzornog odbora mora biti dostupan svim članovima nadzornog odbora. Zapisnik mora biti sastavljen jasno i u skladu sa zakonom. Izvještavanje o svim odlukama mora biti popraćeno rezultatima glasanja, ako je primjenjivo, uključujući i detalje o glasovanju pojedinih članova.
36. Nadzorni odbor ima pravo primati informacije ili savjete od osoba izvan društva na trošak društva ako smatra da je to potrebno za uspješno izvršavanje njegovih dužnosti. Navedeni postupak mora biti preciziran u internim aktima koje donese uprava uz prethodnu suglasnost nadzornog odbora.

## Obuka i razvoj

37. Predsjednik nadzornog odbora mora osigurati da svi članovi nadzornog odbora pri imenovanju prime uvodnu obuku za svoju ulogu, kao i kontinuiranu obuku i obrazovanje kako bi osvježili i poboljšali svoje vještine i znanje.
38. Predsjednik mora osigurati da nadzorni odbor prima redovite novosti i sažetke od uprave i stručnjaka o pitanjima koja su važna za društvo i dužnosti članova nadzornog odbora.

## Ocjenjivanje nadzornog odbora

39. Nadzorni odbor najmanje jednom godišnje mora ocijeniti svoju djelotvornost i sastav, kao i djelotvornost i sastav svojih odbora te pojedinačne rezultate članova. Ocjenjivanje mora voditi predsjednik odnosno zamjenik predsjednika ako predsjednik nije neovisan.
40. Ocjenjivanje mora uključivati ocjenu potrebe poboljšanja profila nadzornog odbora i utjecati na odluku o sveukupnoj veličini i sastavu nadzornog odbora i njegovih odbora, kao i to da se pojedini članovi nadzornog odbora preporuča za ponovno imenovanje. Ocjenjivanjem je također potrebno identificirati ima li mjesta poboljšanjima u funkcioniranju i pripremanju sjednica odbora.
41. Izvješće o ocjeni nadzornog odbora i njegovih odbora mora biti uključeno u godišnje izvješće. U izvješću mora biti navedeno kako je ocjenjivanje provedeno, jesu li angažirani vanjski ocjenjivači i s kime se konzultiralo tijekom postupka. U izvješću moraju biti sažete radnje koje su poduzete ili će biti poduzete na temeljem rezultata ocjenjivanja.

### Svrha

Uprava je prvenstveno odgovorna za poslovanje, za postizanje postavljenih i strateških ciljeva i za održavanje ugleda odgovornog i vjerodostojnog društva.

U tom smislu, ključno je osigurati da uprava ima potrebne sposobnosti i resurse za djelotvorno obavljanje svojih dužnosti te da se rezultati uprave i pojedinih članova redovito provjeravaju, a svi se nedostaci rješavaju pravodobno, prije nego što prouzrokuju gubitak vrijednosti ili ugleda društva.

### Načelo

**J. Uprava će imati potrebne vještine, znanje, obrazovanje, iskustvo i raznolikost za uspješno obavljanje svoje zajedničke dužnosti. Svaki pojedini član imat će odgovarajuću stručnost koja je potrebna za njegove konkretne dužnosti.**

### Odredbe

#### Dužnosti uprave

42. Dužnosti uprave moraju uključivati:

- razvijanje i provedbu strategije i poslovnih planova društva
- upravljanje djelatnostima i resursima društva
- ostvarivanje vrijednosti i etike društva
- odabir i imenovanje članova višeg rukovodstva
- implementaciju djelotvornih sustava upravljanja rizicima i unutarnje kontrole i
- održavanje konstruktivnih odnosa sa svim dioničarima i važnim dionicima.

43. Uprava mora usvojiti vlastiti poslovnik o radu koji definira raspodjelu odgovornosti i način suradnje između članova uprave, uključujući procedure za održavanje sjednica i donošenja odluka. Poslovnik o radu uprave mora odobriti nadzorni odbor.

44. U slučaju grupe, uprava vodećeg društva mora osigurati djelotvoran nadzor nad aktivnostima drugih društava u grupi, kao i postojanje odgovarajuće suradnje unutar grupe te postojanje pravila koja uređuju odgovornosti i postupke izvještavanja na nivou vodećeg društva i društava kćeri.

#### Sastav

45. Nadzorni odbor mora osigurati da uprava ima dovoljno članova za djelotvorno izvršavanje svojih odgovornosti. Potrebno je sačiniti profil uprave koji određuje najmanji broj članova te kombinaciju članova koji posjeduju vještine, znanja i obrazovanje, kao i profesionalno i praktično iskustvo koje se zahtijeva za upravu.

## Predsjednik

46. Predsjednik uprave mora biti osoba sa sveobuhvatnom odgovornošću za svakodnevno poslovanje društva. Predsjednik mora:
- voditi razvoj i provedbu strategije društva, poslovnog plana i proračuna
  - dodijeliti odgovornosti drugim članovima uprave i nadgledati njihovu izvedbu
  - osigurati da uprava funkcionira djelotvorno i
  - održavati kontakt s nadzornim odborom, dioničarima i važnim dionicima.

## Ograničenja drugih imenovanja

47. Članovi uprave moraju pribaviti prethodnu suglasnost nadzornog odbora prije prihvaćanja imenovanja u upravu ili nadzorni odbor društva koje nije dio iste grupe. Članovi uprave ne smiju držati više od dvije pozicije u upravi ili nadzornom odboru drugih takvih društava.

## Ocjena uprave

48. Nadzorni odbor mora najmanje jednom godišnje ocijeniti djelotvornost aranžmana za suradnju između nadzornog odbora i uprave, kao i adekvatnost podrške i informacija koje prima od uprave. Rezultati moraju biti uključeni u izvješće nadzornog odbora u godišnjem izvješću.
49. Najmanje jednom godišnje uprava mora ocijeniti vlastitu djelotvornost, kao i djelotvornost pojedinih članova te o zaključcima izvijestiti nadzorni odbor.

# PRIMICI ČLANOVA UPRAVE I NADZORNOG ODBORA

### Svrha

Način motiviranja pojedinaca ima znatan učinak na njihovo djelovanje i ponašanje. Plan paketa primitaka može imati velik utjecaj u tom pogledu te se mora posvetiti posebna pozornost njihovom osmišljavanju i procjeni jesu li ispunjeni rezultati ili drugi uvjeti.

Primici članova nadzornog odbora i uprave trebali bi ih motivirati da djeluju u najboljem dugoročnom interesu društva, u skladu sa svojim dužnostima.

Najbolji način da se ovo postigne u odnosu na članove nadzornog odbora jest da ne primaju naknade povezane s učinkom koje bi mogle ugroziti njihovu neovisnost i objektivnost.

U odnosu na članove uprave, ciljevi za dobivanje bonusa povezanih s rezultatima moraju biti izazovni kako bi se nagrađivali samo iznimni rezultati. Ciljevi moraju biti osmišljeni tako da članovi uprave ne budu u iskušenju preuzimati prekomjerne rizike koji nisu u skladu sa strategijom ili ponašati neetično.

### Načelo

**K. Nadzorni odbor osigurat će postojanje propisanih i transparentnih politika i postupaka za utvrđivanje primitaka za članove uprave koji usklađuju njihove interese s dugoročnim interesima društva te uspješnim i etičkim provođenjem strategije društva.**

### Odredbe

#### Uloga odbora za primitke

50. Glavne dužnosti odbora za primitke:

- preporučiti nadzornom odboru politike primitaka za članove uprave najmanje svake tri godine
- preporučiti svake godine nadzornom odboru primitke koje bi trebali primiti članovi uprave, temeljene na procjeni rezultata društva i njihovih osobnih rezultata, a nakon savjetovanja s predsjednikom uprave
- preporučiti nadzornom odboru politiku primitaka za članove nadzornog odbora koja će biti dana na odobrenje glavnoj skupštini
- nadzirati iznos i strukturu primitaka višem rukovodstvu i radnicima kao cjelini te dati preporuke upravi o njezinim politikama i
- nadgledati pripremu zakonom propisanoga obveznog godišnjeg izvješća o primicima za suglasnost nadzornog odbora.

## Primici članova uprave

51. Nadzorni odbor mora odrediti godišnje primitke svakog člana uprave, utemeljene na preporukama odbora za primitke i u skladu s odobrenom politikom primitaka. Politika primitaka mora biti pripremljena u skladu s odgovarajućim zakonskim zahtjevima.
52. Razina primitaka članova uprave te ključnih pokazatelja uspješnosti koji se uzimaju u obzir pri određivanju dijela primitaka na temelju uspješnosti poslovanja mora biti odgovarajuća uzimajući u obzir dogovorenu strategiju, sklonost preuzimanju rizika, gospodarsko okruženje unutar kojeg društvo posluje te plaće i uvjete radnika unutar društva.
53. Ako su kao dio paketa primitaka članu uprave dodijeljene dionice, član uprave ne smije raspolagati tim dionicama najmanje dvije godine od dana na koji su mu dodijeljene. Ako su kao dio paketa primitaka članu uprave dodijeljene dioničke opcije, član uprave ne smije iskoristiti te opcije prije nego što protekne rok od dvije godine od dana na koji su mu dodijeljene. Politika primitaka mora uključivati odredbe koje će pobliže utvrditi okolnosti u kojima bi dio primitaka člana uprave bio zadržan ili bi se tražilo njihov povrat.

## Primici članova nadzornog odbora

54. Razina primitaka za predsjednika nadzornog odbora te za druge članove nadzornog odbora mora odražavati njihovu vremensku opterećenost i odgovornosti, uključujući vremensku opterećenost i odgovornosti u odborima nadzornog odbora.
55. Primici članova nadzornog odbora neće uključivati varijabilne elemente ili druge elemente povezane s uspješnošću poslovanja.

## Izvjestavanje o primicima

56. Društva moraju učiniti dostupnom bez naknade na svojim mrežnim stranicama svoju politiku primitaka koju su dioničari odobrili na glavnoj skupštini.
57. Godišnje izvješće o primicima mora uključivati podatke o primicima svakog pojedinog člana nadzornog odbora. Osim podataka koje zahtijeva zakon, izvješće mora uključivati podatke o:
  - svim uplatama koje primi bilo koji član nadzornog odbora ili uprave društva od društva ili osobe povezane s društvom povrh primitaka koje je primio kao član uprave ili nadzornog odbora
  - svim zajmovima, predujmovima ili jamstvima danim svakom članu nadzornog odbora ili uprave od strane društva ili povezanih društava i
  - svim darovima, uslugama ili drugim povlasticama znatne vrijednosti koje je primio pojedini član nadzornog odbora ili uprave.

# RIZICI, UNUTARNJA KONTROLA I REVIZIJA

### Svrha

Upravljanje rizicima i unutarnja kontrola sastavni su dio uspjeha društva. Sposobnost utvrđivanja i ispunjavanja strateških ciljeva, iskorištavanje novih prilika i osiguravanje dugoročnog opstanka ovisi o sposobnosti društva da prepozna i rješava rizike s kojima se suočava.

Upravljanje rizicima i unutarnju kontrolu nikad ne bi trebalo gledati kao funkcije praćenja usklađenosti koje se mogu adekvatno obavljati na nižim razinama unutar društva. Te bi funkcije trebale biti ugrađene u strategiju društva, poslovni model i procese upravljanja, počevši od nadzornog odbora i uprave.

Najvažniji rizici razlikovat će se između društava, ali mogu uključivati financijske, operativne i organizacijske rizike te vanjske rizike kao što su promjene u gospodarskim okolnostima ili rizike povezane s tehnologijom (na primjer prijetnje informatičkoj sigurnosti te konkurenti s novim poslovnim modelima).

Dobro upravljanje nadzornog odbora i uprave ne bi trebalo biti prepreka razumnom preuzimanju rizika, što je ključno za rast društva. Međutim, procjena rizika kao dio redovitoga poslovnog planiranja trebala bi koristiti boljem donošenju odluka, osigurati da nadzorni odbor i uprava, kao i rukovodstvo brzo reagiraju na rizike kada se pojave. Pružanje jasnog objašnjenja u godišnjem izvješću društva o glavnim financijskim i nefinancijskim rizicima te o tome kako se njima upravlja može uvjeriti dioničare i druge osobe da nadzorni odbor i uprava razumiju izazove koji se pojavljuju i s njima se suočavaju.

Važna funkcija sustava unutarnje kontrole jest osiguranje pouzdanih informacija koje koriste upravi i koje se objavljuju u financijskim izvješćima i drugim obavijestima. Čvrste i neovisne unutarnje i vanjske istrage revizora ključne su komponente ovog sustava.

### Načelo

**L. Nadzorni odbor osigurat će ustrojenost djelatvornih struktura, politika i postupaka radi identificiranja, prijavljivanja, upravljanja i nadgledanja znatnih rizika s kojima se suočava društvo i osigurati neovisnost i djelatvornost funkcija unutarnje i vanjske revizije.**

### Odredbe

#### Uloga nadzornog odbora i uprave

58. Uprava će, uz prethodnu suglasnost nadzornog odbora, usvojiti politiku koja određuje prirodu i opseg rizika koje društvo mora i koje je voljno preuzeti kako bi se postigli svi dugoročni strateški ciljevi („sklonost preuzimanju rizika”).



59. Uprava mora:

- prepoznati znatnije financijske, operativne i vanjske rizike povezane s ostvarenjem strategije i održavanjem aktivnosti društva
- pripremiti i održavati odgovarajuće sustave upravljanja rizicima i unutarnje kontrole radi upravljanja i izbjegavanja tih rizika i
- redovito izvještavati nadzorni odbor o statusu znatnih rizika.

#### Uloga revizijskog odbora

60. Revizijski odbor mora:

- nadzirati ispravnost i cjelovitost financijskih izvještaja i računovodstvenih politika društva i drugih službenih priopćenja povezanih s financijskim rezultatima društva
- nadgledati djelotvornost unutarnjih financijskih kontrola društva
- osigurati dostatnost, neovisnost i djelotvornost funkcije vanjske revizije
- osigurati neovisnost i dostatnost funkcije unutarnje revizije
- nadgledati provedbu mjera koje su određene kao rezultat vanjske i unutarnje revizije i vlastitog nadzora.

61. Ako to ne poduzme nadzorni odbor ili poseban odbor nadzornog odbora, revizijski odbor mora:

- nadzirati djelotvornost cjelokupne unutarnje kontrole društva i sustava upravljanja rizicima i
- nadzirati primjenu postupaka za prijavljivanje kršenja zakona ili unutarnja pravila ponašanja društva.

#### Odnosi s vanjskim revizorom

62. Revizijski odbor mora nadgledati proces odabira i imenovanja vanjskog revizora u skladu sa zakonskim zahtjevima te dati preporuke nadzornom odboru za izbor vanjskog revizora i uvjetima za njegovo imenovanje.

63. Revizijski odbor usuglasit će se oko godišnjega radnog plana s vanjskim revizorom, uključujući opseg i sadržaj aktivnosti koje će biti podvrgnute reviziji. Revizijski odbor po potrebi se mora sastati s vanjskim revizorom da bi raspravili o pitanjima koja su identificirana tijekom revizije i da bi nadgledao kvalitetu pruženih usluga.

64. Revizijski odbor mora nadgledati neovisnost i objektivnost vanjskog revizora te odobriti politiku o dozvoljenim nerevizorskim uslugama koje pruža vanjski revizor i nadgledati provedbu te politike.

#### Upravljanje rizicima i unutarnja kontrola

65. Revizijski odbor mora najmanje jednom godišnje ocijeniti djelotvornost upravljanja rizicima i sustava unutarnje kontrole kao cjeline te po potrebi dati preporuke nadzornom odboru i upravi društva.

66. Društvo mora održavati djelotvoran sustav upravljanja rizicima koji je adekvatan za njegove ciljeve, veličinu i razmjer djelatnosti. Sustav mora uključivati procedure koji osiguravaju pouzdano prepoznavanje rizika, mjerenje, odgovore, prijavljivanje i nadziranje te mora obuhvatiti vanjske rizike s kojima se društvo suočava, kao i financijske i operativne rizike. Društvo mora odrediti jasne unutarnje odgovornosti za održavanje sustava upravljanja rizicima. Osobe odgovorne za sustav moraju održavati blizak kontakt s revizijskim odborom.
67. Društvo mora ustanoviti funkciju unutarnje revizije odgovornu za nadziranje djelotvornosti sustava unutarnje kontrole, uključujući upravljanje rizicima. Revizijski odbor usuglasit će se s unutarnjim revizorom oko godišnjega radnog plana unutarnje revizije, zaprimati izvješća unutarnjeg revizora i nadzirati provedbu njegovih preporuka.
68. Revizijski odbor mora nadzornom odboru preporučiti imenovanje ili razrješenje voditelja funkcije unutarnje revizije. Ako u društvu ne postoji funkcija unutarnje revizije, revizijski odbor mora jednom godišnje ocijeniti potrebu za tom funkcijom u sklopu svoje ocjene sustava unutarnje kontrole.

#### Prijava nepravilnosti

69. Uprava mora, uz prethodnu suglasnost nadzornog odbora, usvojiti i učiniti dostupnim bez naknade na mrežnim stranicama društva postupak za prijavljivanje kršenja zakona ili unutarnjih pravila društva, stvarnih ili kad postoji sumnja da je počinjeno kršenje. Postupkom se mora osigurati da radnici ili vanjski dionici ne trpe negativne posljedice ako prijave sumnjivo ponašanje.
70. Uprava mora odmah izvijestiti nadzorni odbor o svim nepravilnostima uočenima putem ovog postupka i dogovoriti mjere koje moraju biti provedene. Revizijski odbor mora najmanje jednom godišnje ocijeniti djelotvornost postupka i njegovu primjenu.

# OBJAVLJIVANJE I TRANSPARENTNOST

### Svrha

Dioničarima i potencijalnim ulagateljima potreban je pristup redovitim i pouzdanim informacijama kako bi procijenili rezultate i vodstvo društva jer u suprotnom nemaju jasnu osnovu na temelju koje mogu donositi odluke o ulaganju. Nedovoljne ili nejasne informacije mogu društvima otežati privlačenje ulaganja ili zadržavanje podrške ulagatelja.

Otvorenost i transparentnost također su važne ako društva žele imati konstruktivne odnose s važnim dionicima, čija je kontinuirana naklonost ključna za dugoročni uspjeh društva.

### Načela

**M. Društvo će osigurati da dioničari i drugi dionici imaju jednostavan i nediskriminirajući pristup informacijama o vlasničkoj strukturi društva, korporativnom upravljanju te financijskim i operativnim rezultatima.**

**N. Nadzorni odbor i uprava zajednički su odgovorni za točnost i cjelovitost financijskih i drugih informacija koje društvo objavi.**

### Odredbe

#### Korištenje mrežnim stranicama društva

71. Društvo se mora koristiti svojim mrežnim stranicama kao glavnim medijem za objavljivanje informacija koje su od interesa dioničarima, potencijalnim ulagateljima i drugim dionicima, uključujući sve podatke koje društvo mora objaviti u skladu sa zakonom, pravilima o uvrštenju, ovim Kodeksom i vlastitim statutom.

72. Informacije koje moraju biti dostupne bez naknade i kojima se može lako pristupiti putem mrežnih stranica moraju uključivati:

- godišnje izvješće društva
- polugodišnja i tromjesečna izvješća i druge financijske informacije čije se objavljivanje zahtijeva
- informacije o pravilima djelovanja, sastavu i članovima nadzornog odbora i njegovih odbora te uprave
- statut društva i ostale interne akte u skladu s ovim Kodeksom
- politike društva o društvenom utjecaju i utjecaju na okoliš, ljudskim pravima, mitu i korupciji
- unutarnja pravila društva i način prijavljivanja nepravilnosti
- podatke o uzajamnom držanju dionica gdje je uključeno društvo

- detalje o promjenama u držanju dionica članova nadzornog odbora i uprave, ostalih osoba koje obavljaju rukovoditeljske dužnosti te osoba koje su s njima usko povezane, a koje se moraju prijaviti prema mjerodavnim zakonima i drugim propisima, te transakcijama s povezanim stranama
- politiku primitaka za članove nadzornog odbora i uprave te godišnje izvješće o primicima
- kalendar događaja unutar idućih dvanaest mjeseci, uključujući datume glavne skupštine, objave poslovnih rezultata, isplate dividendi i konferencija za ulagatelje
- sve materijale povezane sa sjednicama glavne skupštine, uključujući odluke sa sjednica i ime i podatke kontakt osoba zaduženih za odnose s ulagateljima.

73. Društvo mora osigurati da su informacije na mrežnim stranicama aktualne i objavljene unutar rokova propisanih zakonom i propisima. Svi podaci na mrežnim stranicama moraju biti dostupni bez naknade i bezuvjetno na hrvatskom i engleskom jeziku.

#### Godišnje izvješće

74. Uz podatke koje su društva obvezna objavljivati u skladu sa zakonima i Pravilima Zagrebačke burze, godišnje izvješće mora uključivati:

- evidenciju o broju održanih sjednica nadzornog odbora i odbora nadzornog odbora te prisutnosti svakog člana na tim sjednicama
- detalje o svim dionicama i ostalim financijskim instrumentima društva koje drže članovi nadzornog odbora i uprave, a za koje postoji obveza prijave prema mjerodavnim zakonima i propisima, te u drugim društvima čije je poslovanje u konkurenciji s poslovanjem društva
- detalje o svim ugovorima i sporazumima između članova uprave ili nadzornog odbora i društva (ili osoba povezanih s bilo kojom stranom)
- rezultate ocjenjivanja nadzornog odbora u vezi s njegovom djelotvornošću i djelotvornošću aranžmana za suradnju s upravom i
- izvješće o radu svakog odbora nadzornog odbora, uključujući podatke o broju održanih sastanaka, članovima odbora i evidenciji njihove prisutnosti.

# DIONIČARI I GLAVNA SKUPŠTINA

## Svrha

Obveza djelovanja u najboljem dugoročnom interesu društva, a ne užem interesu određenih pojedinaca ili subjekata, zahtijeva od članova uprave i nadzornog odbora da prilikom donošenja odluka uzmu u obzir stavove svih dioničara i utjecaj odluka na sve dioničare. Stoga je važno osigurati da svi dioničari, bez obzira na veličinu svojih udjela, imaju jednaku priliku uključiti se u raspravu s društvom i izraziti svoje mišljenje glasanjem na glavnoj skupštini.

Ulagatelji pridaju veliku važnost pristupu informacijama i glasačkim pravima te nije vjerojatno da će ulagati u društva za koja vjeruju da će pokušati ograničiti njihovu mogućnost da procjene rezultate ili upravljanje društvom ili koja će stvarati prepreke njihovim glasačkim pravima.

## Načelo

**O. Društvo će poduzeti mjere da osigura jednako postupanje prema svim dioničarima kako bi imali pristup društvu i mogli u potpunosti sudjelovati na glavnoj skupštini te će ukloniti prepreke njihovu sudjelovanju.**

## Odredbe

### Odnosi s dioničarima

75. Društvo mora osigurati da svi dioničari, bez obzira na broj ili rod dionica koje drže, imaju jednak pristup informacijama o društvu i o tome kako mogu izvršavati i štiti svoja prava.
76. Društvo mora ustanoviti učinkovite formalne mehanizme da osigura manjinskim dioničarima mogućnost postavljanja pitanja izravno predsjedniku uprave i predsjedniku nadzornog odbora. Pojednostiti o funkcioniranju tih mehanizama moraju biti dostupne bez naknade na mrežnim stranicama društva.
77. Društvo mora odrediti pojedinca koji će u odnosu na sve dioničare biti osoba za kontakt u odnosima s ulagateljima, čije dužnosti moraju uključivati brz odgovor na zahtjeve za informacijama. Podaci za kontakt ove osobe moraju biti dostupni bez naknade na mrežnim stranicama društva.

### Glavna skupština

78. Društvo ne smije ni na koji način ograničiti mogućnost dioničara da sazovu glavnu skupštinu, da sudjeluju na njoj ili da dodaju stavke na dnevni red, osim onih ograničenja predviđenih u zakonu ili Pravilima Zagrebačke burze.

79. Društvo mora svim dioničarima pružiti mogućnost da ostvaruju svoje pravo glasa putem punomoćnika ili elektronički i neće postaviti nikakva ograničenja te mogućnosti osim ograničenja predviđenih u zakonu ili Pravilima Zagrebačke burze. Objašnjenje drugih načina na koji dioničari mogu izvršavati svoje pravo glasa mora biti navedeno u dokumentima za glavnu skupštinu.
80. Društvo mora osigurati da je obavijest o održavanju glavne skupštine izdana najkasnije 30 dana prije dana njezina održavanja. Dnevni red, odluke i svi drugi materijali potrebni za skupštinu moraju istodobno biti dostupni bez naknade na mrežnim stranicama društva. Svi dokumenti moraju biti na hrvatskom i engleskom jeziku.
81. Predsjednik i zamjenik predsjednika nadzornog odbora, predsjednici odbora nadzornog odbora i svi članovi uprave moraju biti prisutni na glavnoj skupštini te biti spremni odgovoriti na pitanja dioničara. Vanjski revizor mora biti prisutan na glavnoj skupštini na kojoj se predstavljaju financijski izvještaji.
82. Društvo mora bez odgode učiniti dostupnima bez naknade odluke glavne skupštine na svojim mrežnim stranicama. U roku od 30 dana društvo mora na svojim mrežnim stranicama učiniti dostupnima bez naknade odgovore na pitanja postavljena na glavnoj skupštini.

# DIONICI I KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST

## Svrha

Odgovorno vođenje poslovanja koje pokazuje da se društvu može vjerovati da će djelovati pošteno i etično preduvjet je za dugoročni uspjeh. Također pridonosi održivom razvoju hrvatskog gospodarstva. Prilikom donošenja odluka o strategiji i poslovnom planu društva, uprava i nadzorni odbor moraju razmotriti utjecaj predloženih mjera na dionike, okoliš i zajednicu, kao i na ugled društva.

Radnici društva te drugi dionici, kao što su klijenti, dobavljači, javne vlasti i lokalne zajednice, zainteresirani su za aktivnosti društva. Redovita interakcija s ovim dionicima može pomoći društvu da shvati njihove stavove i interese te pružiti priliku da na pozitivan način predstavi svoj stav o važnim pitanjima.

## Načela

**P. Nadzorni odbor i uprava osigurat će da strategija društva uzima u obzir potencijalni učinak aktivnosti na okoliš i zajednicu te da politike, kultura i vrijednosti društva potiču etično ponašanje, poštivanje ljudskih prava te pogodno i stimulatивно radno okruženje**

**R. Nadzorni odbor i uprava osigurat će redovit dijalog između društva i glavnih dionika.**

## Odredbe

### Korporativna društvena odgovornost

83. Nadzorni odbor i uprava moraju usuglasiti i usvojiti politike:

- povezane s procjenom učinka aktivnosti društva na okoliš i zajednicu te upravljanjem s time povezanim rizicima
- povezane s očuvanjem ljudskih prava i prava radnika i
- povezane sa sprječavanjem i sankcioniranjem mita i korupcije.

Ove politike moraju biti dostupne bez naknade na mrežnim stranicama društva.

84. Kada uprava od nadzornog odbora traži prethodnu suglasnost s odlukama, popratni dokumenti moraju objasniti na koji je način preporučena mjera u skladu s ovim politikama.

### Uključenost dionika

85. Nadzorni odbor i uprava moraju zajednički identificirati koga smatraju ključnim dionicima u odnosu na društvo. Uprava mora osigurati postojanje učinkovitih mehanizama za redovitu interakciju s ključnim dionicima, kao i za informiranje nadzornog odbora o rezultatima tih komunikacija.

86. Nadzorni odbor mora imati pravo organizirati sastanke s vanjskim dionicima kada smatra da je to nužno za bolje razumijevanje pitanja važnih za društvo, uključujući mišljenja o rezultatima i ugledu društva. Predsjednik uprave mora biti unaprijed obaviješten o tim komunikacijama.

87. U ovlaštenjima svakog odbora nadzornog odbora mora biti predviđeno u koje svrhe predsjednik odbora može komunicirati izravno s dionicima te koju je proceduru potrebno pratiti.

# DEFINICIJE

## Neovisnost članova nadzornog odbora i njegovih odbora

Član nadzornog odbora ili jednog od njegovih odbora ne može se klasificirati kao neovisan:

- ako je značajni dioničar ili član skupine značajnih dioničara; ako predstavlja značajnog dioničara ili skupinu značajnih dioničara, ili ako je bračni drug, bliski srodnik ili srodnik po tazbini značajnih dioničara
- ako je u posljednje tri godine bio član uprave društva ili bilo kojeg povezanog društva ili ako je bračni drug, bliski srodnik ili srodnik po tazbini bilo kojeg člana uprave
- ako je u posljednje tri godine bio radnik društva ili bilo kojeg ovisnog ili povezanog društva
- ako je imenovan za predstavnika radnika
- ako prima druge isplate od društva, osim naknada primljenih za izvršavanje dužnosti člana nadzornog odbora
- ako jest ili ako je u posljednje tri godine bio u bilo kakvom znatnom poslovnom odnosu s društvom ili njegovim povezanim društvima, izravno ili neizravno kao partner, dioničar, član nadzornog odbora ili uprave ili član višeg rukovodstva organizacije koja ima znatne poslovne odnose s društvom
- ako jest ili ako je u posljednje tri godine bio partner ili radnik u revizorskom društvu koje provodi ili je provodilo revizorske ili nerevizorske usluge društvu ili povezanim društvima
- ako ima znatne odnose s članovima uprave društva preko njihove uključenosti u druga društva, tijela ili organizacije ili
- ako je bio član nadzornog odbora više od 12 godina.

Nadzorni odbor koji je u potrazi za neovisnim članovima trebao bi se ovim definicijama koristiti za inicijalnu procjenu neovisnosti. Na mogućnosti kandidata da učinkovito i neovisno pridonesu nadzornom odboru također će utjecati faktori kao što su njihova prijašnja iskustva, njihov karakter i osobne vrijednosti. Prilikom procjene kandidata, odbor za imenovanja mora uzeti u obzir ove čimbenike.

## Značajni dioničari i udjeli

Pojedinac ili pravna osoba koja izravno ili neizravno drži 5 % ili više dionica društva smatra se značajnim dioničarom. Ova definicija mora se primjenjivati kod procjene neovisnosti nadzornog odbora i članova njegovih odbora te kandidata za imenovanje u nadzorni odbor ili njegove odbore, kao i kod ocjene drži li neki od članova nadzornog odbora ili uprave više od dozvoljenog broja dionica u konkurentskim društvima.



## PRIMJENA KODEKSA NA DRUŠTVA S MONISTIČKIM USTROJEM

Društva koja imaju jedinstveni upravni odbor (društva s monističkim ustrojem) također su dužna primjenjivati Kodeks i izvještavati o njegovoj primjeni putem popunjavanja godišnjeg upitnika usklađenosti.

Kod primjene Kodeksa društva s upravnim odborom tumačit će odredbe na sljedeći način:

- odredbe koje upućuju skupno na nadzorni odbor i upravu treba tumačiti kao da se odnose na upravni odbor
- odredbe koje upućuju samo na nadzorni odbor treba tumačiti kao da se odnose na neizvršne direktore, a one koje upućuju na predsjednika nadzornog odbora kao da se odnose na predsjednika upravnog odbora
- odredbe koje upućuju samo na upravu treba tumačiti kao da se odnose na izvršne direktore, a one koje upućuju na predsjednika uprave kao da se odnose na glavnog izvršnog direktora.

Određene iznimke od ovih tumačenja sadržane su u 3., 4. i 5. poglavlju Kodeksa.

### Iznimke

U 4. poglavlju Kodeksa koje se odnosi na nadzorni odbor i njegove odbore sljedeće upućivanje na nadzorni odbor mora se tumačiti kao da se odnosi na cjelokupni upravni odbor:

- odredbe 20. i 21. (o sastavu odbora)
- odredbe 24. i 26. (o odborima nadzornog odbora)
- odredba 31. (o učestalosti i načinu održavanja sjednica)
- odredbe 34. i 35. (o kvaliteti i pravodobnosti informacija)
- odredbe 37. i 38. (o obuci i razvoju) i
- odredbe 39., 40. i 41. (o ocjenjivanju odbora).

U 5. poglavlju Kodeksa, u dijelu koji se odnosi na upravu, odredba 44. (o dužnosti vodećeg poduzeća za grupu) mora se tumačiti kao da se odnosi na cjelokupni upravni odbor.

Društva s jedinstvenim upravnim odborom nisu dužna postupati u skladu s odredbom 43. (pravila postupanja), odredbom 45. (sastav), odredbama 48. i 49. (ocjenjivanje uprave i suradnja s nadzornim odborom).

### Dodatne odredbe

Nekoliko je dodatnih odredbi koje su primjenjive samo na društva s jedinstvenim upravnim odborom. Ove odredbe imaju jednak status kao sve druge odredbe Kodeksa i društva s upravnim odborom moraju ih se pridržavati ili objasniti zašto ih se ne pridržavaju. Ova društva nisu obvezna pridržavati se ili objasniti zašto se ne pridržavaju odgovarajućih odredbi koje se odnose samo na društva koja imaju nadzorni odbor i upravu (naznačenih u nastavku teksta).

#### Odredba 88. (zamjenjuje odredbe 1. i 2.)

Statut društva i drugi unutarnji akti moraju jasno utvrditi nadležnosti upravnog odbora i pitanja o kojima odlučuje. Ova pitanja uključuju sve važnije odluke koje utječu na strategiju društva, troškove, izloženost riziku i ugled. Statut društva mora biti dostupan bez naknade na mrežnim stranicama društva.

#### Odredba 89. (zamjenjuje odredbu 16.)

Prilikom predlaganja glavnoj skupštini kandidata za izbor u upravni odbor, društvo će među materijalima za glavnu skupštinu učiniti dostupnima bez naknade na mrežnim stranicama društva sljedeće informacije:

- životopis kandidata, u kojem su navedene njihove vještine, znanja, obrazovanje i iskustvo koje će omogućiti da djelotvorno obavlja ulogu člana upravnog odbora
- hoće li kandidat biti izvršni ili neizvršni član upravnog odbora i
- ostale aktivnosti kandidata, uključujući članstvo u nadzornom odboru ili upravi drugih društava.

Za predložene neizvršne članove društvo mora također pružiti i sljedeće informacije:

- bilo koje odnose između kandidata i društva ili osoba povezanih s društvom i
- o tome je li kandidat predložen kao neovisan član upravnog odbora; i ako jest, zašto društvo smatra da je kandidat neovisan.

#### Odredba 90. (zamjenjuje odredbe 19. i 42.)

Osim posebnih funkcija utvrđenih u ovom Kodeksu, nadležnosti upravnog odbora moraju uključivati:

- razvijanje i provođenje strategije i poslovnih planova društva
- upravljanje aktivnostima i resursima društva
- određivanje i provođenje vrijednosti i etike društva
- imenovanje i opozivanje članova višeg rukovodstva i nadgledanje njihovih rezultata i načina na koji izvršavaju svoje dužnosti
- provođenje djelotvornog sustava unutarnje kontrole i upravljanja rizikom i
- održavanje konstruktivnih veza sa svim dioničarima i s važnim dionicima.

#### Odredba 91. (zamjenjuje odredbu 22.)

Najmanje polovicu članova upravnog odbora moraju činiti neizvršni direktori, od kojih većina mora biti neovisna. Od predsjednika i zamjenika predsjednika najmanje jedan mora biti neovisan. Ista osoba ne smije istodobno imati položaj predsjednika upravnog odbora i glavnog izvršnog direktora.

#### Odredba 92. (zamjenjuje odredbu 25.)

U slučaju da u upravnom odboru sjedi manje od pet neizvršnih direktora, funkcije odbora za imenovanje i odbora za primitke može izvršavati jedan odbor.

#### Odredba 93. (zamjenjuje odredbu 32.)

Izvršni direktori ne bi trebali biti prisutni na sjednicama upravnog odbora ili njegovih odbora u kojima neizvršni direktori raspravljaju o njihovim rezultatima ili primicima. Osobe koje nisu članovi odbora upravnog odbora mogu sudjelovati na sjednicama odbora samo na poziv odbora.

Nakladnici: Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga

Zagrebačka burza d.d.

Zagreb, 2019.

Sva prava pridržana. Nijedan dio ove publikacije ne smije se reproducirati, unositi u sustav za pretraživanje niti prenositi u bilo kojem obliku ili na bilo koji način, elektronički, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način, u komercijalne svrhe bez prethodnog odobrenja Nakladnika.

