



ZDRUŽENJE NADZORNIKOV  
SLOVENIJE

| 25 let

za učinkovito upravljanje družb

## Strateški načrt ZNS 2025

Zdrženje nadzornikov Slovenije je **prostovoljno, nevladno in nepridobitno** društvo, ki združuje fizične osebe, ki so člani nadzornih svetov in upravnih odborov, kandidate za prevzem teh funkcij, sekretarje nadzornih svetov in druge deležnike s področja upravljanja družb. Člani so tudi pravne osebe ali gospodarske družbe in organizacije, zainteresirane za razvoj korporacijskega upravljanja in nadzorniške funkcije v okviru poslanstva ZNS.

Strateški načrt ZNS 2025 nadgrajuje in nadaljuje v prejšnji strategiji začrtane strateške cilje in usmeritve. V določeni meri se bo spremenila prioritizacija posameznih strateških ciljev, ki ostajajo, medtem ko bo njihovo zasledovanje preko strateških usmeritev prilagojeno trenutnim razmeram in pogledom za naprej.

### I. VIZIJA, POSLANSTVO, VREDNOTE

#### VIZIJA ZNS

ZNS je najpomembnejši strokovni partner vsem deležnikom upravljanja družb v Sloveniji in mednarodno aktivna organizacija.

**ZNS SLOGAN:** Za odgovorno upravljanje družb.

#### POSLANSTVO ZNS

S spodbujanjem dobre prakse korporacijskega upravljanja in strokovnega dela članov nadzornih svetov prispevamo k odgovornemu in učinkovitemu upravljanju družb v Sloveniji.

To počnemo z naslednjimi aktivnostmi:

- ✓ razvoj stroke in raziskav s področja korporacijskega upravljanja,
- ✓ izobraževanje, certificiranje in svetovanje,
- ✓ odzivanje na aktualne dogodke in predstavljanje strokovnih stališč,
- ✓ zastopanje interesov in povezovanje vseh deležnikov korporacijskega upravljanja,
- ✓ mednarodno sodelovanje.

## VREDNOTE ZNS

- ✓ strokovnost
- ✓ odgovornost
- ✓ etičnost
- ✓ neodvisnost
- ✓ inovativnost
- ✓ odprtost in povezovalnost
- ✓ komunikativnost

## II. STRATEŠKI CILJI ZNS

1. Razvoj stroke in predstavljanje strokovnih stališč
2. Zadržanje in rast članstva
3. Razvoj kompetenc in profesionalizacija - nove vsebine in oblike izobraževanj ter skrb za Certifikat ZNS
4. Povečanje prepoznavnosti in upoštevnosti združenja
5. Razvoj partnerstev in mednarodne aktivnosti

## III. STRATEŠKE USMERITVE

### 1. Razvoj stroke in predstavljanje strokovnih stališč

- Združenje bo tako kot vedno doslej **najpomembnejši del aktivnosti usmerjalo v razvoj stroke**, raziskave in razvoj kulture na področju delovanja nadzornih svetov in korporacijskega upravljanja. Pri tem bo sledilo ne le tematikam in novostim evropskih usmeritev in globalnih trendov, ampak predvsem lastni inovativnosti pri iskanju rešitev za posebnosti upravljanja družb pri nas. Redno bo posodabljal obstoječe avtonomne pravne vire, kadar bo to potrebno.
- Še naprej bo pomemben segment povezan z zaznavanjem vrzeli in dilem v praksi in iskanjem rešitev zanje ter predstavljanjem **strokovnih stališč in odzivov na aktualne dogodke** v širši javnosti in relevantnim deležnikom, ki jih pripravlja Strokovni svet ZNS v sodelovanju s strokovnimi sodelavci ZNS. Za izbrane teme pa bo nadaljevalo s serijo **publikacij ZNS razprava** po vzoru preteklih let in razširilo krog avtorjev.
- Združenje bo svoje poslanstvo pri razvoju stroke in izobraževanj **razširilo na posebnosti upravljanja občinskih podjetij**.
- Združenje bo proučilo možnosti in si proaktivno prizadevalo za povezovanje z akademsko sfero preko oblikovanja nabora vsebinskih tem za raziskovalno delo v sodelovanju s Strokovnim svetom ZNS in drugimi relevantnimi partnerji.
- Združenje bo še naprej **redno posodabljal kodekse** upravljanja, katerih nosilec je in skupaj s partnerji obdobjno zagotavljalo nadzor nad skladnostjo s kodeksi oz. njihovo uporabo v praksi. Pri tem si bo še naprej prizadevalo za **ponovno vzpostavitev delovanja Sveta za korporativno upravljanje Vlade RS**, ki je bil s tem namenom ustanovljen v okviru MGRT in ne deluje.
- Združenje si bo še naprej prizadevalo za **zastopanje interesov stroke in članstva** vezano na posamezna področja delovanja nadzornih svetov in upravljanja družb kot so npr. Poziv ZNS in KPK

k uveljavitvi družbenega konsenza na področju upravljanja družb; Prošnja za stališče FURS glede opravljanja funkcije in obdavčitve prejemkov člana nadzornega sveta preko organizacijske oblike samostojni podjetnik - s. p.

- Združenje bo **proaktivno pri podajanju predlogov relevantne zakonodaje** (npr. za spolno uravnoteženost v organih vodenja in nadzora, nagrajevanje uprav v državnih podjetjih,...) in **odzivanjem na sprejeto zakonodajo in priporočila dobre prakse drugih deležnikov upravljanja družb z opozarjanjem na pomanjkljivosti** ter pridobivanjem tolmačenja posameznih zakonskih členov ali priporočil za uporabo v praksi.
- Združenje bo **skupaj s partnerji preko različnih projektov** iskalo različne načine promocije dobre prakse korporacijskega upravljanja in delovanja nadzornih svetov po posameznih področjih delovanja (npr. Pobuda 40/33/2026).

## 2. Zadržanje in rast članstva

- Največji izziv rasti je obsežna menjava članov, ki je bila 73-odstotna v obdobju 2017-2021. Razlogi za odhod članov so v največji meri izven sfere delovanja ZNS (prenehanje mandata; upokožitev; izguba plačnika, ki je bila družba; niso dobili prvega ali novega mandata; nadzorništvo ni primarna identiteta naših članov;...), pa tudi odhajajoči člani delo združenja in strokovne službe ocenjujejo skoraj odlično. Združenje bo **nadaljevalo z aktivnostmi za zadržanje in povečanje članstva** – s povečanjem koristi za člane preko posebnih članskih dogodkov namenjenim različnim skupinam članstva, pravočasnim informiranjem, dostopom do strokovnih virov in strokovne pomoči članom ter drugih ugodnosti. Pri zagotavljanju teh koristi se bo združenje še naprej povezovalo z različnimi strokovnimi partnerji in sodelavci.
- Združenje se bo po vzoru iz preteklih let še naprej zavzemalo **za dejavno vključevanje članov** preko sodelovanja v različnih anketah in študijah ter delovnih skupinah s področja stroke ali drugih aktivnosti.
- Če bodo to posebnosti skupine članstva zahtevale, se bodo posamezni segmenti članstva organizirali podobno kot sekretarji nadzornega sveta z organizacijo novih članskih dogodkov ali sekcij (npr. delavski predstavniki v NS, občinska podjetja).
- Naša usmeritev bo z oblikovanjem kodeksa upravljanja za občinska podjetja šla postopoma v smer dodatnega članstva iz občinskih podjetij (tudi korporativnega članstva v ZNS).

## 3. Razvoj kompetenc in profesionalizacija - nove vsebine in oblike izobraževanj ter skrb za Certifikat ZNS

- Izobraževalne aktivnosti bodo še naprej **ena od najpomembnejših aktivnosti združenja za prenos najboljših standardov delovanja nadzornih svetov in korporacijskega upravljanja v domačo prakso**.
- Pri tem bo združenje nadaljevalo z že uveljavljenimi programi in razvijalo nove vsebine in oblike izobraževanj, ki so specializirana za posamezna področja delovanja članov nadzornih svetov in komisij z namenom razvoja potrebnih kompetenc za delo v nadzornih svetih in komisijah. Pri tem bomo zasledovali potrebe različnih udeležencev izobraževanj glede na raven znanja in izkušenosti.

- Pri pripravi izobraževanj bomo sledili **sodobnim trendom in oblikam izvedbe**, ki ustrezajo vsebinam in udeležencem teh izobraževanj. V skladu z resursi, ki nam bodo na voljo bomo razvili več vsebinskih modulov z namenom razvoja kompetenc za nadzornike in jih v prihodnje ves čas nadgrajevali, in sicer v obliki on-line ponudbe in drugih oblik izobraževanj (npr. **ZNS akademija – razvoj kompetenc za nadzornike**). Udeleženci si bodo lahko posamezna izobraževanja izbrali glede na lastne potrebe, cikel v katerem so (npr. novi člani nadzornih svetov), posebnosti funkcij (predsednik NS, član revizijske ali nominacijske komisije) in trenutne potrebe. Združenje bo po potrebi preučilo možnost za povezovanje s partnerji za zagotavljanje te ponudbe.
- Še vedno bo združenje redno izvajalo konference korporacijskega upravljanja in druge dogodke (tudi v sodelovanju s partnerji) s srečevanjem (tkim. face-face), ki so tudi prostor mreženja in izmenjave znanj in izkušenj na aktualne teme. Prav tako bo še naprej sodelovalo na dogodkih drugih partnerjev.
- Svetovalni projekti, ki jih bo združenje ponujalo, so: v prvi vrsti **vrednotenje NS** (samoocenjevanje NS, zunanja presoja) in po potrebi tudi zunanjo presojo izjave o upravljanju. Postopki povezani z zunanjo presojo delovanja NS imajo potencial tkim. **coachinga NS na področjih zaznanih vrzeli in dodatnega razvoja kompetenc za posameznike kot tudi organ kot celoto**, ki bi ga lahko v prihodnje izkoristili.
- **Še naprej bo naša pomembna skrb namenjena Certifikatu ZNS** in promociji certificiranih nadzornikov ter **profesionalizaciji v smislu redne nadgradnje kompetenc za nadzornike** (npr. ESG in trajnost poslovanja). Iskali bomo načine za promocijo in poudarjanje pomena kontinuiranega izobraževanja na tem področju tudi za imetnike 'potrdila za nadzornike' ter pridobitev Certifikata ZNS z namenom zagotavljanja posodabljanja znanj imetnikov tega potrdila. Pri tem bomo iskali zgleda pri sorodnih združenjih v tujini, predvsem pa se zanašali na lastne ideje v dogovoru z regulatorji (npr. za subjekte javnega interesa) ali drugimi pristojnimi institucijami (npr. združenja občinskih podjetij).
- Sledili bomo razvoju **certifikatnega programa v okviru ecoDa** v Bruslju in udeležence iz Slovenije povabili k udeležbi kot komplementarni ponudbi na področju razvoja kompetenc in profesionalizacije.

#### 4. Povečanje prepoznavnosti in upoštevnosti združenja

- **Naša prepoznavnost bo posledica našega delovanja in razvoja stroke ter različnih aktivnosti.** Pri tem bomo še naprej javno izražali svoja stališča, sodelovali z relevantnimi partnerji na različnih projektih, se povezovali z regulatorji, zakonodajalci, drugimi državnimi organi, ki so primerni za naše delo za zastopanje interesov stroke ter podpirali akademske raziskave in študije.
- Združenje bo tako kot doslej del aktivnosti namenjal **sodelovanju z mediji**.
- Združenje v letu 2022 obeležuje **25. letnico svojega delovanja** in v tem letu bo na primeren način promoviralo jubilej med člani, drugimi deležniki in v širši strokovni javnosti.
- Združenje bo del svojih aktivnosti usmerilo v **strokovno mreženje** – organizacijo članskih in drugih partnerskih dogodkov, mednarodne aktivnosti, sodelovanje združenja na dogodkih drugih, objave na družbenem omrežju LinkedIn, redno obveščanje vseh deležnikov združenja o svojem delovanju.

## 5. Razvoj partnerstev in mednarodne aktivnosti

- Združenje bo še naprej zasledovalo politiko skupnega sodelovanja na posameznih strokovnih področjih ter **iskalo nova in ohranjalo uspešna obstoječa domača in mednarodna partnerstva**. Prav tako si bo še naprej načrtno prizadevalo za sodelovanje z državnimi institucijami, ministrstvi in drugimi organi države.
- Združenje bo še naprej aktivni član ecoDa s sodelovanjem v njenih organih, komisijah in delovnih skupinah.
- Združenje bo še naprej aktivni član ECGCN (European Corporate Governance Codes Network), ki je evropska mreža skrbnikov kodeksov upravljanja z namenom izmenjave znanja in izkušenj.

## IV. POSODOBITEV ORGANIZIRANOSTI IN PRILAGAJANJE DELOVANJA ZNS

- Združenje bo cenovno politiko storitev izobraževanj in drugih aktivnosti prilagajalo ponudbenim formatom in okoliščinam v katerih posluje.
- Združenje bo sledilo razvoju na področju digitalizacije in optimizacije poslovnih procesov ter temu prilagajalo svojo organiziranost.
- Združenje bo skrbelo za redno izobraževanje zaposlenih v združenju na različnih področjih in s tem zagotavljalo visoko raven usposobljenosti kadrov.
- Z namenom zagotavljanja posebnih znanj, ki jih med zaposlenimi ni in ne omogočajo nove zaposlitve, bo iskalo primerne partnerje zunaj organizacije (outsourcing).

Strateški načrt ZNS 2025 je bil potrjen 20. 4. 2022 na Skupščini ZNS.