

zaupno

Politika

Politika izbora primernih kandidatov za člana Nadzornega sveta NLB d.d.

3. izdaja, splošni notranji akt

Kazalo

Uvod	3
Uporaba politike	3
Izhodišča politike	3
Opredelitev pogojev za člana Nadzornega sveta	3
Izbirni postopek	5
Identifikacija potrebe po iskanju in imenovanju kandidata za člana Nadzornega sveta in določitev pogojev za člana Nadzornega sveta	6
Določitev kompetenčnega profila	6
Iskanje primernih kandidatov	6
Selekcija kandidatov	7
Ocenjevanje primernosti in ustreznosti kandidatov	7
Predlog imenovanja kandidatov	7
Imenovanje člana Nadzornega sveta	8
Pravice neizbranega kandidata	8
Pomoč strokovnih služb	8
Diskretnost postopka	8
Referenčni dokumenti	8
Prehodne in končne določbe	9
Izjava skrbnika notranjega akta o uskladitvi in potrditvi notranjega akta	9
Priloga 1: Področja potrebnih izkušenj	11
Priloga 2: Kompetenčni profil	12

Kronologija sprememb

Izdaja	Datum	Opis
1.	Avgust 2015	Sprejem politike
2.	Marec 2019	Dopolnitev in sprememba politike – prilagoditev z EBA smernicami o notranjem upravljanju
3.	April 2025	Spremembe zaradi novele ZGD-1M in Slovenskega kodeksa upravljanja javnih delniških družb

zaupno

3 1. Uvod

S politiko izbora primernih kandidatov za člana v Nadzornem svetu NLB d.d. (v nadaljevanju: politika), NLB d.d. (v nadaljevanju: banka) določa postopek in pogoje izbire primernih kandidatov za člane Nadzornega sveta NLB d.d. (v nadaljevanju: Nadzorni svet). Ta politika postavlja okvir, ki omogoča, da je Nadzorni svet sestavljen na način, da ima kot celota ustrezno širok nabor znanja, veščin in izkušenj, ki so potrebni za poglobljeno razumevanje strategije in izzivov banke ter tveganj, ki jim je izpostavljen. S politiko se postavlja proces izbora primernih kandidatov za člana Nadzornega sveta, ki je sestavljen iz več korakov, strokovnih meril izbora ter strokovno vodenih postopkov selekcije kandidatov, ki bodo organom banke omogočili utemeljitev njihovega izbora in izvajanje dolžne skrbnosti v skladu z najvišjimi etičnimi standardi in skrbnostjo, glede izbora primernih kandidatov za člana Nadzornega sveta. S tem bo prav tako zagotovljeno, da bo Nadzorni svet sestavljen iz posameznikov z različnimi znanji in izkušnjami, glede na strateške cilje in izzive ter da bo imel Nadzorni svet kot celota, uravnotežen nabor veščin, znanj in izkušenj, glede na velikost, kompleksnost in profil tveganosti banke. Strokovno in transparentno vodeni postopki so hkrati ne le v interesu banke, ampak tudi v interesu izbranih kandidatov, saj odvrčajo morebitne dvome o njihovi strokovnosti, usposobljenosti, neodvisnosti, referencah ter ustreznosti njihovega izbora.

Izrazi v tej politiki, ki so zapisani v moški slovnični obliki, se uporabljajo nevtrarno za moški in ženski spol.

2. Uporaba politike

Politika se uporablja v primerih:

- ponovnega imenovanja člana Nadzornega sveta (reelekcija),
- imenovanja novega člana Nadzornega sveta,
- ob predčasnem prenehanju mandata člana Nadzornega sveta,
- spremenjenih okoliščin na strani člana Nadzornega sveta ali banke.

Izbir delavskih predstavnikov v Nadzornem svetu se izvede skladno z internimi politikami Sveta delavcev in sporazumi med banko in Svetom delavcev. Za navedene predstavnike se ta politika uporablja smiselno v delu ocenjevanja primernosti in pridobivanja dovoljenja za opravljanje funkcije člana Nadzornega sveta.

3. Izhodišča politike

- a) Funkcijo člana Nadzornega sveta lahko opravlja le oseba, ki pridobi dovoljenje za opravljanje funkcije člana Nadzornega sveta v skladu z zakonom, ki ureja bančništvo.
- b) Nadzorni svet mora kot celota zajemati ustrezno širok nabor znanja, veščin, izkušenj njegovih članov in je sestavljen glede na kriterije, ki so določeni v Politiki o ocenjevanju primernosti članov uprave in članov nadzornega sveta v Novi Ljubljanski Banki d.d., Ljubljana (v nadaljevanju: Politika o ocenjevanju primernosti).
- c) S to politiko se spodbuja doseganje raznolikosti v okviru Nadzornega sveta, vključno z ustrezno ciljno zastopanostjo obeh spolov.
- d) Izbirni postopek je razdeljen v sedem korakov in sicer: identifikacija potrebe po iskanju in imenovanju člana Nadzornega sveta, opredelitev kompetenčnega profila, iskanje primernih kandidatov, selekcija kandidatov, ocenjevanje primernosti in ustreznosti kandidatov, predlog imenovanja in imenovanje člana Nadzornega sveta.
- e) Izbirni postopek vodi in opravlja Komisija za imenovanja Nadzornega sveta (v nadaljevanju: Komisija za imenovanja).

4. Opredelitev pogojev za člana Nadzornega sveta

Kot kandidata za članstvo v Nadzornem svetu, se lahko obravnava le kandidata, ki izpolnjuje pogoje za člana

zaupno

Nadzornega sveta po zakonu, ki ureja bančništvo ter drugih predpisih, navedenih v točki 9 te politike, in, ki bi lahko pridobil dovoljenje Banke Slovenije in Evropske centralne banke.

Poleg vseh zakonsko ter statutarno predpisanih pogojev, morajo kandidati za članstvo v Nadzornem svetu imeti znanje, veščine, izkušnje ter kompetence za nadzor in spremljanje vodenja poslov banke, vključno z osebno integriteto in zmožnostjo posvečanja zadostnega časa opravljanju funkcije člana Nadzornega sveta glede na morebitne druge kandidatove izven bančne aktivnosti. To omogoča, da nadzorujejo in spremljajo posle banke vestno, odgovorno, učinkovito, s tem pa skupaj z Upravo NLB d.d. (v nadaljevanju: Uprava) definirajo in določajo vrednote banke ter strategijo njenega poslovanja na način, da je slednja dolgoročno uspešna in skladna z najboljšimi interesi banke ter z etičnimi standardi upravljanja bank. Podrobnejša merila za ocenjevanje primernosti kandidatovih lastnosti so določena z vsakokrat veljavno Politiko o ocenjevanju primernosti.

Kandidati za člane Nadzornega sveta morajo izkazati sposobnost konstruktivno – kritične presoje pri sprejemanju odločitev/obravnavi najpomembnejših zadev banke, z namenom nepretrganega zasledovanja najboljšega interesa banke ter s tem sposobnost aktivnega vključevanja v nadzor nad delovanjem Uprave in poslovanjem banke ter svojo neodvisnost. Kandidat mora ob izpolnjevanju pogojev, predpisanih z zakonom in drugimi pravnimi akti, navedenimi pod 9. točko te politike ter izpolnjevanju statutarno predpisanih pogojev, pridobiti pozitivno oceno primernosti v skladu z vsakokrat veljavno Politiko o ocenjevanju primernosti.

S sestavo Nadzornega sveta mora biti **dosežena kolektivna primernost**, kar se kaže v:

- različni izkušnosti, starosti, izobrazbi in strokovnih znanjih na ravni posameznih članov Nadzornega sveta ter posledično na ravni Nadzornega sveta kot celote, zlasti s področja kapitalskih trgov, finančnih analiz in finančnih poročil, zadev povezanih s finančno trdnostjo, strateškega načrtovanja, korporativnega upravljanja, poznavanja predpisov;
- poznavanju lokalnega, regionalnega in, če je to primerno, globalnega gospodarskega trga, kakor tudi značilnosti pravnega in regulatornega okolja, pri čemer se upošteva tudi mednarodne izkušnje posameznih članov Nadzornega sveta;
- primernem načinu komunikacije, sodelovanja in kritične presoje oziroma diskusije v procesu;
- odločanja, k čemur prispevajo lastnosti vsakega posameznega člana;
- ustrezni zastopanosti obeh spolov.

Za oceno primernosti kandidatov in kolektivne primernosti se smiselno uporabljajo merila in postopek, kot je določen z vsakokrat veljavni Politiko o ocenjevanju primernosti.

Ključno v procesu iskanja in izbora je, da se zagotovi večji nabor potencialnih kandidatov z namenom doseganja kolektivne primernosti in učinkovitosti Nadzornega sveta kot celote. Pri iskanju potencialnih kandidatov se lahko uporabi tradicionalne načine iskanja, zunanje svetovalce ali specializirane kadrovske agencije z mednarodnimi izkušnjami po izboru banke. Nadzorni svet lahko po svoji izbiri sprejme odločitev, da se za izbor angažira zunanji strokovnjak ali specializirano kadrovske agencijo, v skladu s Poslovníkom dela Nadzornega sveta NLB d.d. oz. morebitnimi drugimi predpisi. Zunanji svetovalec ali specializirana kadrovska agencija je oseba ali družba, ki se profesionalno ukvarja s selekcijo in iskanjem kadrov in je neodvisna od banke, Uprave in Nadzornega sveta. Pogodbo o sodelovanju z zunanjim svetovalcem ali specializirano kadrovske agencijo v imenu in za račun banke podpiše predsednik Nadzornega sveta.

Pri izboru kandidatov za članstvo v Nadzornem svetu banke se stremi k cilju, da bi bila v Nadzornem svetu ustrezno zastopana oba spola. S tem namenom se o postopku iskanja ustreznih kandidatov obvesti različne sekcije managerskih združenj oz., se kadrovskim agencijam naloži, da sta v naborih potencialnih kandidatov ustrezno zastopana oba spola. Pri predlogih kandidatov Nadzornemu svetu, s strani Komisije za imenovanja je potrebno njihovo rangiranje na način (ob enakem izpolnjevanju predpisanih meril in pogojev izbirnega postopka), da se da prednost osebi manj zastopane spola, razen v izjemnih primerih (kot so npr. poklicne izkušnje pri izvajanju vodstvenih ali nadzornih nalog, mednarodne izkušnje, multidisciplinarnosti, vodstvene, komunikacijske spretnosti, sposobnosti mreženja in poznavanje specifičnih ustreznih področij, kot so finance, finančni nadzor ali upravljanje človeških virov).

Pri izboru kandidatov za članstvo v Nadzornem svetu, je potrebno težiti k temu, da ima Nadzorni svet kot enovit organ oz. kot celota vsa ustrezna znanja, veščine in izkušnje, da uspešno opravlja nadzor nad delovanjem Uprave in nad poslovanjem banke, preko katerega spremlja tudi vodenje poslov banke, med drugim na podlagi poznavanja in razumevanja poslovanja in finančnih podatkov banke, ciljev, strategij in politik banke ter ob upoštevanju predpisov, standardov in zahtev regulatorja. Člani Nadzornega sveta se morajo s svojimi različnimi

zaupno

znanji ter izkušnjami dopolnjevati, da delujejo v skladu s cilji, strategijami in politikami banke v njenem najboljšem interesu, biti neodvisni in z visokim ugledom.

Kontinuiteta v sestavi Nadzornega sveta se zagotavlja s skrbnim in pravočasnim pristopom k izboru primernih kandidatov, ob upoštevanju veljavne zakonodaje ter za naslednike izbire kandidate z ustreznim znanjem, veščinami in izkušnjami na način, da bo Nadzorni svet kot celota imel ustrezno znanje, veščine in izkušnje, ki so potrebni za poglobljeno razumevanje dejavnosti banke in tveganj, ki jim je ali bi jim lahko bila izpostavljena. S tem banka zagotavlja ustrezno razmerje med obstoječimi člani Nadzornega sveta in novimi kandidati za člane Nadzornega sveta. Banka zagotavlja kontinuiteto tudi tako, da se hkrati ne menja vseh članov Nadzornega sveta.

5. Izbirni postopek

Banka mora pred začetkom postopka določiti jasna, nevtralna in nedvoumna merila ter pogoje izbirnega postopka za imenovanje članov Nadzornega sveta in jih upoštevati v celotnem izbirnem postopku za imenovanje kandidata na prosto delovno mesto.

Nadzorni svet enkrat letno oceni svojo sestavo, poslovanje, potencialna nasprotja interesov posameznih članov ter delovanje svojih posameznih članov in Nadzornega sveta kot celote (ocena kolektivne primernosti), kakor tudi učinkovitost ter uspešnost sodelovanja z Upravo. Kolikor ugotovi, da je število članov Nadzornega sveta neustrezno oz. bi bilo potrebno, da je članstvo v Nadzornem svetu potrebno nujno številčno dopolniti, da primanjkuje določenih znanj in izkušenj, oz. da člani v Nadzornem svetu niso več usposobljeni za opravljanje te funkcije, ker ne izpolnjujejo predpisanih pogojev za to, oz. ker zaradi neprimernosti posameznega ali več članov Nadzornega sveta Nadzorni svet kot celota ne izpolnjuje zahtevane kolektivne primernosti, Komisija za imenovanja o tem obvesti osebe, ki so imetniki delnic ali drugih pravic, ki v skladu z določili vsakokrat veljavnih predpisov predstavljajo pomembne deleže, in so o tem obvestili banko.

V obvestilu iz prejšnjega odstavka Nadzorni svet pozove naslovnike, naj predlagajo kandidate za člane Nadzornega sveta, ki izpolnjujejo pogoje, določene z vsakokrat veljavnimi predpisi, to politiko, drugimi predpisi in drugimi notranjimi akti banke.

Priporočljivo je, da Komisija za imenovanja vsaj eno (1) leto ali vsaj pol leta pred potekom mandata člana Nadzornega sveta prične z aktivnostmi, bodisi za ponovno izvolitev sedanjega člana Nadzornega sveta, iskanja novih kandidatov za članstvo v Nadzornem svetu oz. nemudoma z iskanjem novih kandidatov za članstvo v Nadzornem svetu ob predčasnem prenehanju mandata člana Nadzornega sveta ali ob nastopu spremenjenih okoliščin na strani člana Nadzornega sveta ali banke. Komisija za imenovanja opredeli in predlaga Nadzornemu svetu v sprejem in potrditev:

- pogoje za člana Nadzornega sveta (pogoje, kot jih opredeljuje zakonodaja kot tudi druge morebitne pogoje, ki so potrebni glede na specifične potrebe banke v prihodnjem obdobju);
- predlog kompetenčnega profila za kandidata člana Nadzornega sveta;
- predlog načina iskanja kandidatov (naborna pot), z opredelitvijo posameznih korakov oz. faz postopka, po katerih bo vodila postopek;
- način pregleda prispelih prijav ter presoje celovitosti/popolnosti vlog in izpolnjevanja pogojev za kandidature;
- priprave scenarija izvedbe razgovorov s ključnimi vprašanji;
- način ocenjevanja kandidatov po kompetenčnem profilu in oblikovanje seznama potencialnih kandidatov;
- način izvedbe selekcijskih razgovorov s potencialnimi kandidati;
- oblikovanje predloga kandidatov (lahko tudi več kandidatov) za članstvo v Nadzornem svetu za Nadzorni svet;
- terminski načrt postopka izbora člana Nadzornega sveta z opredelitvijo pristojnosti in odgovornosti vseh vključenih deležnikov v izbirnem postopku;
- način obveščanja potencialnih kandidatov.

Priporočljivo je, da se pri izbirnem postopku zagotavlja ustrezno kontinuiteto v sestavi Nadzornega sveta, kar pomeni ustrezno razmerje med obstoječimi in novimi kandidati za člana Nadzornega sveta. Kontinuiteto se zagotavlja s tem, da se hkrati ne menja vseh članov Nadzornega sveta in da se med njimi zagotavlja prenos izkušenj in znanj.

zaupno

Skupščina odloča o imenovanju in odpoklicu članov Nadzornega sveta na predlog Nadzornega sveta, ob predhodni obravnavi kandidatov na Komisiji za imenovanja. Nadzorni svet mora obravnavati vse s strani Komisije za imenovanja predlagane kandidate in pripraviti utemeljitev svojega predloga, ki mora poleg vsebine, določene v nadaljevanju, obsegi tudi obrazložitev zavrnitve neizbranih kandidatov.

Izbirni postopek poteka v naslednjih korakih:

- identifikacija potrebe po iskanju in imenovanju kandidata za člana Nadzornega sveta,
- določitev kompetenčnega profila,
- iskanje primernih kandidatov,
- selekcija kandidatov,
- ocenjevanje primernosti in ustreznosti kandidatov,
- predlog imenovanja kandidata,
- imenovanje kandidata za člana Nadzornega sveta.

5.1 Identifikacija potrebe po iskanju in imenovanju kandidata za člana Nadzornega sveta in določitev pogojev za člana Nadzornega sveta

Komisija za imenovanja, na podlagi ocene kolektivne primernosti Nadzornega sveta, v primeru da se izkažejo vrzeli, oz. glede na ostale spremenjene okoliščine, opredeli potrebo. Komisija za imenovanja izhaja tudi iz ciljev strategije, izzivov banke, tveganj ipd. Komisija za imenovanja v tem koraku oceni sestavo Nadzornega sveta, raven izkušenj, veščin, znanj in kompetenc, morebitne konflikte interesov in element neodvisnosti in raznolikosti.

Pogoji za izbor člana Nadzornega sveta se določijo po identifikaciji potrebe po iskanju ter imenovanju kandidata za člana Nadzornega sveta, skladno z določili veljavnih predpisov navedenih v 9. točki te politike.

5.2 Določitev kompetenčnega profila

V drugem koraku se **določi kompetenčni profil** (naveden v prilogi 2), torej natančen seznam meril, ki naj jih iskani kandidat izpolnjuje. Pri tem se določijo **področja potrebnih izkušenj** (navedene v Prilogi 1), v skladu s kolektivno primernostjo Nadzornega sveta. Komisija za imenovanja pri tem lahko vključi različne deležnike in osebe, ki so imetniki delnic ali drugih pravic, ki v skladu z določili vsakokrat veljavnih predpisov predstavljajo pomembne deleže, in so o tem obvestili banko. Natančno določen profil, oz. matrika znanj in veščin omogoča pravičen nabor kandidatov za izbor in selekcijo ter imenovanje.

5.3 Iskanje primernih kandidatov

V koraku **iskanja primernih kandidatov** je nujno, da je nabor kandidatov čim večji, raznovrsten, kar omogoča pravičen izbor.

Kandidate za člana Nadzornega sveta se lahko išče na naslednje načine:

- z osebnim vabilom potencialnim kandidatom na predlog članov Nadzornega sveta;
- s pomočjo zunanjih strokovnjakov oz. specializiranih kadrovskega agencij;
- drugo.

Iščejo se potencialni kandidati s kompetenčnim profilom, ki jih v Nadzornem svetu primanjkuje za pozitivno oceno kolektivne primernosti celotne sestave tega organa ali kandidati iz mednarodnega okolja, pri čemer se upoštevajo tudi cilji za doseganje raznolikosti iz Politike zagotavljanja raznolikosti upravljalnega organa in višjega vodstva v NLB d.d. (v nadaljevanju: Politika raznolikosti).

Izogibati se je potrebno imenovanju članov, vabljenih s strani obstoječih članov, da se izogne tako imenovanemu skupinskemu razmišljanju oz., da se prepreči, da je sestava premalo raznovrstna glede na kriterije. Kandidati posredujejo življenjepis, motivacijsko pismo, informacijo o preteklem in sedanjem članstvu v drugih organih vodenja ali nadzora in morebiten obstoj nasprotja interesov, izjavo da ne opravlja funkcij vodenja nadzora, zastopanja ali svetovalnih nalog za konkurenčne družbe in niso večji delničarji ali družbeniki

zaupno

konkurenčnih družb na področju dejavnosti banke.

Kandidat mora proaktivno že v izbirnem postopku razkriti potencialno nasprotje interesov. Kandidat mora banki in njenemu ustroju podrediti svoje osebne ali posamične interese tretjih oseb, ali interese, ki bi lahko izvirale iz kandidatovih preteklih funkcij oziroma drugih aktivnosti in ekonomskih, strokovnih ali zasebnih povezav s tretjimi osebami (vključno s člani Uprave ali Nadzornega sveta), ki bi lahko vplivali nanj pri morebitnem sprejemanju odločitev v korist banke. **Tako mora kandidat navesti informacijo o članstvu v drugih organih vodenja ali nadzora in oceno potencialnega konflikta interesov.**

5.4 Selekcija kandidatov

V koraku **izbora (selekcije)**, Komisija za imenovanja širši nabor kandidatov zoži na krajšo listo v skladu z določenim kompetenčnim profilom (Priloga 2), področji potrebnih izkušenj (Priloga 1) in ostalimi zahtevami skladno s predpisano zakonodajo. Komisija za imenovanja se opredeli glede vsakega kandidata, še posebno glede morebitnega obstoja konflikta interesov, vprašanja neodvisnosti in pomanjkanja časa, ki ga lahko posvetijo delu v Nadzornem svetu. Komisija za imenovanja pripravi seznam primernih kandidatov, brez vpliva tretje strani. Komisija za imenovanja s primernimi kandidati opravi razgovor ter predstavi morebitno bodoče delovanje ter sam postopek. Komisija za imenovanja z ožjim naborom potencialnih kandidatov, ki izpolnjujejo vse zakonske in statutarne pogoje in izkazujejo ustrezno primernost glede na izpolnjevanje drugih pogojev za kandidacijo, opravi selekcijske razgovore ter izdela oceno za potrebe izdelave objektivne primerjalne ocene kandidatov, glede izpolnjevanja meril in pogojev. Na podlagi vseh naštetih aktivnosti in določenih pogojev izbere najprimernejšega kandidata.

V primeru, da banka ne izpolnjuje delež zastopanosti spolov, določenih v politiki raznolikosti, mora v izbirnem postopku za imenovanje članov organov nadzora, dati prednost osebi manj zastopanega spola. V izjemnih primerih, ko je treba zaradi objektivno utemeljenih razlogov, na primer zaradi upoštevanja Politike raznolikosti na podlagi drugih osebnih okoliščin, dati prednost kandidatu nasprotnega spola, mora banka posebej utemeljiti (kot so npr. poklicne izkušnje pri izvajanju vodstvenih ali nadzornih nalog, mednarodne izkušnje, multidisciplinarnosti, vodstvene, komunikacijske spretnosti, sposobnosti mreženja in poznavanje specifičnih ustreznih področij, kot so finance, finančni nadzor ali upravljanje človeških virov).

5.5 Ocenjevanje primernosti in ustreznosti kandidatov

Banka (Upravljanje s kadri in razvoj organizacije ter Skladnost poslovanja in krepitev integritete) na podlagi prejetega predloga s strani Komisije za imenovanja ali Nadzornega sveta za kandidata člana Nadzornega sveta, pred imenovanjem kandidata na funkcijo, izdela izhodišča za oceno primernosti kandidata v skladu s Politiko o ocenjevanju primernosti ter jo posreduje predsedujočemu Komisiji za imenovanja. Slednji lahko poda dodatne usmeritve, da se dodatno raziščejo določena dejstva ali okoliščine in dopolnijo izhodišča za presojo na Komisiji za imenovanja, preden se izvede ocenjevanje primernosti na Komisiji za imenovanja. Komisija za imenovanja presodi s strani kandidatov pridobljeno dokumentacijo ter po potrebi opravi dodatne razgovore s kandidati za člana Nadzornega sveta. Komisija za imenovanja lahko od kandidata zahteva, da predloži dodatne listine ali dokazila, potrebna za oceno primernosti. Kolikor Komisija za imenovanja nobenega kandidata ne opredeli kot primerne in posledično ni bil imenovan noben kandidat, o tem obvesti Nadzorni svet. Postopek izbora kandidatov se ponovno izvede/se ponovi.

5.6 Predlog imenovanja kandidatov

Komisija za imenovanja pripravi končno poročilo o kandidatu/kandidatih, z obrazložitvijo, kako bo prispeval k zapolnitvi morebitnih ugotovljenih vrzeli v kolektivni sestavi oz. s čim prispeva k raznoliki sestavi Nadzornega sveta.

Komisija predlaga Nadzornemu svetu najbolj primerne kandidata v imenovanje. Če se Nadzorni svet ne strinja s predlogom imenovanja, Komisija za imenovanja predlaga drugega najbolj primerne kandidata. V primeru, če dva kandidata, ob enakem izpolnjevanju predpisanih meril in pogojev izbirnega postopka za imenovanje člana Nadzornega sveta, izpolnjujeta merila in pogoje, je treba dati prednost osebi manj zastopanega spola.

zaupno

V primeru neizpolnjevanja deleža zastopanosti spolov ter kadar je izbira člana Nadzornega sveta opravljena z glasovanjem, Komisija za imenovanja s pomočjo pristojnih služb vsem, ki imajo glasovno pravico, pred glasovanjem zagotovi informacije o obveznosti banke in o morebitnih sankcijah v primeru, če ob enakem izpolnjevanju predpisanih meril in pogojev izbirnega postopka ni dala prednost osebi manj zastopanega spola (razen, če so zato objektivno utemeljeni razlogi, kar je treba posebej utemeljiti).

5.7 Imenovanje člana Nadzornega sveta

Člana Nadzornega sveta imenuje Skupščina delničarjev NLB d.d. s sklepom, ki za člana Nadzornega sveta učinkuje pod odložnim pogojem in nastopi, če kandidat pridobi dovoljenje za opravljanje funkcije. Po imenovanju kandidata za člana Nadzornega sveta Sekretariat, ob sodelovanju s kandidatom, pri regulatorju vložiti zahtevo za izdajo dovoljenja za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta. Ob ponovnem imenovanju članov Nadzornega sveta, Sekretariat obvesti in posreduje oceno primernost Banki Slovenije, Notranja revizija pa Evropski centralni banki.

6. Pravice neizbranega kandidata

Kandidat, ki predstavlja manj zastopani spol ter ni bil izbran za imenovanje člana Nadzornega sveta (neizbrani kandidat) lahko od banke zahteva podatke o merilih in pogojih izbirnega postopka, o objektivni primerjalni oceni kandidatov glede izpolnjevanja meril in pogojev oziroma o utemeljenosti izjeme iz točke 5.6.. Kolikor je bila v izbirnem postopku za imenovanje kandidata na prosto mesto imenovana oseba, ki ni oseba manj zastopanega spola, se imenovanje šteje za veljavno, neizbrani kandidat pa ima pravico do odškodnine po splošnih pravilih civilnega prava in pravico do nadomestila zaradi diskriminacije v skladu z zakonom, ki ureja varstvo pred diskriminacijo.

Za presojo ustreznosti postopka izbora kandidata za imenovanje člana Nadzornega sveta je pristojen Zagovornik načela enakosti, ki spremlja, spodbuja, analizira in zagotavlja podporo pri spodbujanju uravnotežene zastopanosti spolov v organih vodenja in nadzora.

7. Pomoč strokovnih služb

Komisiji za imenovanja nudijo pomoč in podporo zlasti naslednje organizacijske enote:

- Pravne zadeve in sekretariat,
- Upravljanje s kadri in razvoj organizacije,
- Skladnost poslovanja in krepitev integritete,
- Notranja revizija.

Vsa dokumentacija, vezana na izbirni postopek se hrani v:

- Upravljanje s kadri in razvoj organizacije (vezano na dokumentacijo ocene primernosti) ter
- Pravne zadeve in sekretariat (vezano na oddajo vloge Banki Slovenije in Evropski centralni banki).

Vsa dokumentacija se hrani v skladu z vsakokrat veljavno Politiko in Pravilnikom o hrambi dokumentarnega gradiva v NLB d.d.

8. Diskretnost postopka

Postopek izbora kandidatov je strogo zaupen, diskreten z najvišjim možnim varstvom osebnih podatkov. Le s spoštovanjem diskretnosti prijavljenih kandidatov se lahko poveča interes za prijavo kakovostnih kandidatov.

9. Referenčni dokumenti

- Statut NLB d.d.;

zaupno

- 9 • Zakon o bančništvu (Uradni list RS, št. [92/21](#), [123/21](#) – ZBNIP in [2/25](#) – odl. US) Zakon o gospodarskih družbah Uradni list RS, št. [65/09](#) – uradno prečiščeno besedilo, [33/11](#), [91/11](#), [32/12](#), [57/12](#), [44/13](#) – odl. US, [82/13](#), [55/15](#), [15/17](#), [22/19](#) – ZPosS, [158/20](#) – ZIntPK-C, [18/21](#), [18/23](#) – ZDU-10, [75/23](#), [102/24](#) in [17/25](#);
- Slovenski Kodeks upravljanja javnih delniških družb (Združenje nadzornikov Slovenije in Ljubljanska borza, veljaven od 1.1.2025);
 - Sklep Banke Slovenije o ureditvi notranjega upravljanja, upravljalnem organu in procesu ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice (Ur. l. RS, 115/2021);
 - Vodnik ECB o ocenjevanju sposobnosti in primernosti (12/21);
 - Smernice organa EBA o notranjem upravljanju (EBA/GL/2021/05, 02/07/2021);
 - Sklep o uporabi Smernic o notranjem upravljanju (Ur. l. RS, 184/2021); Smernice ESMA in EBA o ocenjevanju primernosti članov upravljalnega organa in nosilcev ključnih funkcij (GL/2021/06);
 - Sklep o uporabi Smernic o ocenjevanju primernosti članov upravljalnega organa in nosilcev ključnih funkcij (Ur. l. RS, št. 184/2021);
 - Politika ocenjevanja primernosti članov uprave in članov nadzornega sveta v Novi Ljubljanski banki d.d., Ljubljana;
 - Politika zagotavljanja raznolikosti upravljalnega organa in višjega vodstva v NLB d.d.

10. Prehodne in končne določbe

Politika izbora primernih kandidatov za člane Nadzornega sveta začne veljati, ko jo sprejme Skupščina in po objavi v Registru notranjih aktov. Z dnem začetka veljavnosti te politike preneha veljati Politika izbora primernih kandidatov za člane Nadzornega sveta NLB d.d., 2. verzija, sprejeta marca 2019.

11. Izjava skrbnika notranjega akta o uskladitvi in potrditvi notranjega akta

»Skrbnik notranjega akta zagotavljam, da je bil notranji akt posredovan v pregled, uskladitev in potrditev vsem organizacijskim enotam v banki, na katere ima predlagani notranji akt oz. njegove spremembe vpliv in je tudi potrjen z njihove strani. Z njimi je notranji akt usklajen na način, da je njegova vsebina jasna, skladna z drugimi notranjimi akti banke in ni v nasprotju z drugimi notranjimi akti v banki.«

Priloge: Področja potrebnih izkušenj (Priloga 1)
Kompetenčni profil (Priloga 2)

Priprava in pregled

Ime in Priimek	Priprava/Pregled
Polonca Meden, svetovalka za razvoj kadrov Upravljanje s kadri in razvoj organizacije	Priprava
Aleksandra Hrovatin, pravna svetovalka Pravne zadeve in sekretariat	Priprava
Manja Kerstein, svetovalka za korporativno upravljanje Pravne zadeve in sekretariat	Priprava
Jan Lakner, samostojni skrbnik za skladnost Skladnost poslovanja in krepitev integritete	Priprava
Vesna Vodopivec, pomočnica uprave Upravljanje s kadri in razvoj organizacije	Pregled
Rok Praprotnik, direktor Skladnost poslovanja in krepitev integritete	Pregled
Jan Geiger, direktor Pravne zadeve in sekretariat	Pregled

Pristojni organ, ki je akt sprejel: Nadzorni svet NLB d.d.

zaupno

10

V Ljubljani,

Primož Karpe
predsednik nadzornega sveta

Priloga 1

Področja potrebnih izkušenj

Potrebna znanja, izkušnje in veščine so skladne s Politiko o ocenjevanju primernosti članov uprave in članov nadzornega sveta v Novi Ljubljanski Banki d.d.

Področja potrebnih izkušenj (ustreznost znanj, izkušenj in veščin) so:

- bančništvo in finančni trgi,
- pravne zahteve in regulatorni okviri,
- preprečevanje pranja denarja in financiranja terorizma,
- strateško načrtovanje, razumevanjem poslovne strategije ali poslovnega načrta kreditne institucije in njihovo uresničevanje,
- upravljanje tveganj (ugotavljanje, ocenjevanje, spremljanje, kontroling, obvladovanje in zmanjševanje glavnih vrst tveganj kreditne institucije),
- poznavanje in izkušnje v zvezi s podnebnimi in okoljskimi tveganji,
- računovodstvo in revizija,
- ocenjevanj učinkovitosti ureditve kreditne institucije ciljem, da se zagotovijo učinkovito upravljanje, nadzor in kontrole,
- razumevanje finančnih informacij kreditne institucije, prepoznavanje glavnih problemov na podlagi teh informacij ter ustrezne kontrole in ukrepi.

Hkrati se upoštevajo tudi drugi pogoji, zahteve, izkušnje, znanja in veščine, ki jih zahtevajo zavezujoči dokumenti, in sicer iz:

- Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1);
- Zakona o bančništvu (ZBan-3);
- Sklepa o ureditvi notranjega upravljanja, upravljalnem organu in procesu ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice;
- Smernic o ocenjevanju primernosti članov upravljalnega organa in nosilcev ključnih funkcij;
- Slovenskega Kodeksa upravljanja javnih delniških družb;
- Statuta NLB d.d.;
- Vodnika o ocenjevanju sposobnosti in primernosti.

Priloga 2

Kompetenčni profil

Kompetenčni profil je bil postavljen na podlagi ECB kompetenčnega modela.

SODELOVANJE IN KOMUNICIRANJE

Zagotavljanje pomoči	• prispeva svoje mnenje in podporo, kadar je to potrebno • prepozna osebe, ki lahko pomagajo • težave rešuje z zagotavljanjem informacij
Proaktivna podpora drugim	• zagotavlja ustrezno podporo drugim • izkazuje odprtost za sodelovanje v timih, se zaveda potreb in motivov drugih ter spregovori tudi v težkih okoliščinah • proaktivno deli ustrezne informacije z drugimi
Sodelovanje z drugimi	• aktivno si prizadeva pridobiti raznoliko strokovno znanje in mnenja drugih • krepi zaupanje z izmenjavo mnenj in poziva druge k odprti razpravi o vprašanjih • vzdržuje in uporablja notranja in zunanja omrežja • izkazuje razumevanje potreb drugih in učinkovito obvladuje pričakovanja
Vzpostavljanje odnosov	• gradi in vzdržuje odnose • ustvarja priložnosti za povezovanje in izmenjavo z drugimi z namenom oblikovanja kulture zaupanja in odprtosti • išče skupne točke z deležniki (notranjimi in zunanjimi) s poudarkom na skupnem poslanstvu in ciljih z namenom doseganja najboljšega rezultata • osvetljuje manj prijetna, a pomembna vprašanja z namenom razprave in reševanja le-teh
Spodbujanje sodelovanja	• prevzema premišljena tveganja z namenom spodbujanja sodelovanja, pri čemer se odreče osebnim ciljem • pomaga pri vzpostavljanju odnosov med različnimi deležniki na različnih ravneh, znotraj organizacije in zunaj nje • prepozna morebitne virov konfliktov v povezavi s potrebami in načrti drugih, ter predlaga, kako rešiti problem in posledično učinkoviteje sodelovati
Vzpostavitev kulture sodelovanja	• prepriča druge, naj ravnajo v nasprotju s svojo prvotno namero, v dobro vseh (oblikuje agende deležnikov) • posebej si prizadeva za spodbujanje dolgoročnega sodelovanja, pri čemer se osredotoča na medsebojne dolgoročne koristi, četudi kratkoročno na račun lastnih interesov • načrtno spodbuja sodelovanje z drugimi enotami in institucijami

OSREDOTOČENOST NA REZULTATE

Izpolnjevanje dodeljenih nalog	• prizadeva si za dokončanje dodeljenih nalog • izkazuje prizadevanja za izpolnitev pričakovanj • zanesljivo prispeva k ciljem tima
Prizadevanje za izboljšanje lastne storilnosti	• razume, kaj pomeni kakovosten rezultat njegove naloge, in jo temu primerno izvede • pri svojem delu si zastavi prioritete z namenom optimizacije časa in virov; proaktivno obvešča ustrezne osebe o vseh spremembah časovnega razporeda ali prednostnih nalog • spremlja svoje delo in izvaja ustrezne korektivne ukrepe za doseganje večje kakovosti, učinkovitosti ali uspešnosti
Prizadevanje za cilje tima	• redno poroča o napredku pri delu in usklajevanju dela s cilji tima • ukrepa z namenom izboljšanja svoje sposobnosti za doseganje zastavljenih ciljev tima, tudi širše od lastnega strokovnega znanja • uporablja strategije (npr. prednostno razvrščanje) za zagotovitev učinkovitega (tudi strokovno) doseganja ciljev

	• prizadeva si za premagovanje ovir, odpravo zaostankov in negotovosti ter ravna skladno z načrti, tudi če so informacije nepopolne
Motivacija za doseganje ciljev	• prepozna in izkorišča priložnosti za doseg cilja • učinkovito si prizadeva za doseganje ciljev, tudi v neugodnih okoliščinah • izkazuje sposobnost prevzemanja premišljenih tveganj za doseganje ciljev ali pozitivnejši učinek • določa nove in zahtevne cilje zase ali tim na podlagi ustreznih metrik z namenom ustvarjanja vrednosti
Izboljšanje poslovnih praks za večjo uspešnost	• prepozna strateško pomembna področja v organizaciji, kjer obstaja možnost izboljšanja (ocenjuje uspešnost na ravni organizacije) • prepozna in preučuje alternativne možnosti, vključno z ocenjevanjem stroškov, tveganj in koristi za organizacijo, z namenom povečanja uspešnosti organizacije • uvaja na dokazih temelječe predloge za izboljšanje rezultatov ali preseganje ciljev na ravni organizacije
Prizadevanje za izboljšavo rezultatov na ravni sistema	• predlaga mehanizme za merjenje uspešnosti na ravni sistema • uvaja pomembne nove pobude za izboljšanje učinkovitosti sistema kot celote • aktivno sodeluje z udeleženci v sistemu, da bi opredelil načine za izboljšanje izvajanja pobud na ravni sistema

UPORABA RAZNOLIKOSTI

Razumevanje in spoštovanje različnih pogledov	• izkazuje razumevanje pogledov drugih in zna pojasniti, kako se razlikujejo od lastnih • spremeni lastno vedenje in komunikacijo na podlagi razumevanja razlik med posamezniki • spoštljivo ravna z drugimi ne glede na to, od kod prihajajo in kakšna je njihova delovna kultura
Vključevanje različnih pogledov	• proaktivno si prizadeva razumeti ozadje in način dela drugih • spoštljivo obravnava drugačna mnenja in to vidi kot priložnost za učenje
Uporaba prednosti raznoličnega tima za doseganje najboljših rezultatov	• sodeluje z osebami drugačnega mnenja z namenom sprejemanja boljših odločitev • zavestno vzpostavlja in vzdržuje učinkovite delovne odnose z osebami iz različnih okolij • pri komuniciranju, usmerjanju in vodenju timov se zanaša na lastno razumevanje razlik med posamezniki
Oblikovanje raznolikih timov	• v tim vključi osebe iz različnih okolij, da poveča raznolikost načina dela • spodbuja okolje vključenosti, kjer se različna mišljenja svobodno izražajo, spoštujejo in povezujejo • posameznikom svetuje, kako komunicirati z ljudmi iz različnih okolij
Strateško premoščanje vrzeli v raznolikosti v organizaciji in zunaj nje	• prepozna strateško vrednost raznolikosti, prepozna in odpravlja vrzeli v raznolikosti v sistemu • zavestno uporablja ustrezne na vplivu temelječe pristope pri pogajanjih v okolju različnih kultur in o agendi za skupni namen • vzpodbuja ustvarjalne pristope za zagotovitev reprezentativne delovne sile • omogoča strukture, politike in postopke, ki spodbujajo raznolikost in vključenost
Ustvarjanje vključujoče kulture	• združuje najboljše iz širokega nabora različnih okolij z namenom ustvarjanja izjemno uspešne organizacije/sistema • zagovarja raznolikost za spodbujanje vključujočega delovnega okolja v celotnem sistemu

UPRAVLJANJE SPREMEMB

Prilagajanje spremembam	• pridobiva informacije za razumevanje potrebe po spremembi
-------------------------	---

	• spreminja načrte za prilagoditev novim informacijam • izkazuje odprtost za soočanje z lastnim odporom do sprememb
Sporoča potrebo po spremembi	• na pozitiven način preverja konvencionalne pristope in tradicionalni način delovanja, da opredeli posebna področja, kjer so potrebne izboljšave • predlaga alternativne rešitve za obravnavo potrebe po izboljšavah • pojasnjuje potrebo po spremembi drugim in prevzema vlogo pri spodbujanju sprememb na področju, za katero je odgovoren
Omogočanje sprememb	• ključne deležnike vključi v zgodnji fazi procesa sprememb s predstavitvijo jasne vizije in pričakovanih koristi • zagotavlja podporo skozi celoten proces sprememb, pri čemer drugim pojasni potrebo po spremembi in njihovo vlogo v procesu spremembe • spodbuja druge, naj odkrito delijo svoje poglede na proces sprememb, in obravnava njihove pomisleke • postavlja jasne mejnike in stalno spremlja napredek v procesu sprememb
Spodbujanje okolja ustvarjalnosti in inovativnosti	• omogoča ustvarjalno razmišljanje in spodbuja druge h kritični obravnavi obstoječega stanja • spodbuja druge, naj iščejo in sporočajo priložnosti za spremembe in inovacije ter delujejo kot nosilci sprememb • krepi splošne pobude za spremembe tako, da odprto podpira posameznike, ki jih vodijo • oznanja in proslavlja uspehe, da bi ohranil angažiranost in predanost
Gonilna sila sprememb	• predvideva kritične prelomnice v procesu preobrazbe in ustrezno načrtuje • vzpostavi podporo ali zavezništva za spodbujanje in vzdrževanje zagona za spremembe v organizaciji • uvaja ukrepe, ki imajo velik vpliv, na primer preoblikovanje organizacijskih struktur, procesov in sistemov za spodbujanje in utrditev smeri sprememb
Vzpostavljanje kulture sprememb	• vzpostavlja organizacijsko kulturo nenehnega sprejemanja sprememb s sistemskimi ukrepi, kot so organizacijsko prestrukturiranje, dosledno izkazovanje vrednot ipd. • vključuje in povezuje več deležnikov/organizacij, da bi spodbudil občutek skupne zavezanosti k doseganju vizije spremembe • sklepa zavezništva z voditelji nacionalnih in mednarodnih institucij in organov odločanja za uveljavljanje globalnih sprememb

ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE IN KONSTRUKTIVEN KRITIČEN PRISTOP

Razumevanje in prepoznavanje vprašanj in konceptov	• zbira in uporablja podatke/informacije za razumevanje vprašanj in konceptov • primerja in uporablja podatke/informacije in različne poglede za prepoznavanje in reševanje ponavljajočih se težav
Dobro ravnanje z nepopolnimi informacijami	• prilagaja obstoječe ali že uporabljene rešitve novim situacijam • pravilno prepoznava težave in sprejema ustrezne odločitve kljub nepopolnim in dvomnim informacijam ter kritično obravnava lastne pristranosti • raziskuje ali postavljanja vsiljiva vprašanja, kadar je to primerno, da bi pridobil manjkajoče informacije
Učinkovita uporaba analogij, vzorcev in različnih pogledov	• prepoznava ter jasno in jedrnatno sporoča ključne podrobnosti o zapletenih konceptih • išče osnovne vzorce v kompleksnih podatkih za prepoznavanje rešitev • konstruktivno kritično obravnava poglede drugih, da bi pomagal pri reševanju problemov/odločanju • z drugimi razpravlja o različnih pogledih, preden oblikuje zaključke glede na prejete informacije
Svež pogled pri obravnavi	• ponuja nove poglede na vprašanja/probleme v primeru sprememb

težav	- razmer - oblikuje ugotovitve iz različnih virov informacij, gleda širše od lastnih izkušenj - prepozna težave, ki jih drugi ne vidijo
Objektivno ocenjevanje razmer v kompleksnem organizacijskem okolju	- izbere ustrezen pristop k povezovanju in vrednotenju informacij, kadar niso na voljo organizacijske smernice - uporablja koncepte in modele za ocenjevanje kompleksnih alternativnih možnosti in argumentov - vklučuje informacije iz različnih organizacijskih virov in izkazuje dobro presojo pri sklepanju/reševanju problemov, ki imajo velik sistemski vpliv
Ustvarjanje paradigem na ravni sistema	- uvaja nove paradigme v organizacijo in širše - predlaga revolucionarne rešitve za reševanje zapletenih problemov na ravni celotnega sistema in ustvarja vrednost - prepozna zapletene težave na ravni celotnega sistema tudi pri zelo omejenih informacijah

PRISPEVANJE DODANE VREDNOSTI ZA DELEŽNIKE

Razumevanje potreb deležnikov	- izkazuje poznavanje zahtev deležnikov in jih ustrezno obravnava - izkazuje seznanjenost s tem, kako notranji ali zunanji deležniki uporabljajo izdelke in storitve - upoštevata povratne informacije deležnikov, da se seznani z njihovimi potrebami in pričakovanji, in jih vključi v prihodnje interakcije
Ravnanje v skladu s potrebami deležnikov	- redno pridobiva povratne informacije deležnikov za globlje razumevanje njihovih potreb in prioritet ter posledično ustrezno svetovanje - stalno si prizadeva izboljšati zadovoljstvo deležnikov v zvezi s trenutnimi izdelki in storitvami - jasno in pravočasno obvešča deležnike o posodobitvah
Poznavanje in predvidevanje potreb deležnikov	- izkazuje seznanjenost s tem, kako deležniki uporabljajo izdelke in storitve, da bi zagotovil visokokakovostno svetovanje - razvija in uporablja kazalnike za spremljanje zadovoljstva deležnikov - predvideva nastajajoče potrebe deležnikov in v tesnem sodelovanju z njimi načrtuje obravnavo teh potreb
Stalno ukrepanje za dodano vrednost za deležnike	- stalno izboljšuje izdelke in storitve, pri čemer upošteva poglede deležnikov, z namenom doseganja rezultatov v korist vseh - ukrepa širše, kot je standardna praksa, v interesu deležnikov - prepozna in razvija najboljše prakse za vzdrževanje in izboljšanje odnosov z deležniki ter z namenom prispevati dodano vrednost zanje
Vzpostavljanje trajnostnih odnosov z deležniki	- proaktivno preučuje inovativne pristope in rešitve z namenom prispevati dodano vrednost odnosu z deležniki - zavzema se za potrebe deležnikov tako, da premaguje znatne ovire z namenom zagotavljanja večje vrednosti - uveljavi sebe in tim kot zaupanja vredne svetovalce deležniku
Skrbi za odnos z deležniki	- vлага v pobude, povezane z deležniki, z namenom dolgoročne obojestranske koristi - sodeluje z deležniki z namenom preoblikovanja modelov zagotavljanja storitev

RAZVOJ DRUGIH

Splošna podpora razvoju	- prepozna in razlikuje med visoko in nizko stopnjo uspešnosti - spodbuja osebe, ki se poskušajo razvijati ali kažejo napredek - na splošno podpira razvojne potrebe drugih
Spodbujanje posameznikov k nadaljnjemu razvoju	- pojasnjuje in prikazuje, kakšna je visoka raven uspešnosti - zagotavlja konkretne in pravočasne povratne informacije - prepozna oprijemljive dokaze razvoja in jih posreduje na višje ravni - zagotavlja usmerjanje in podporo drugim pri načrtovanju njihovega

	poklicnega razvoja
Sistematično podpiranje individualnega razvoja	• pri ocenjevanju uspešnosti članov tima zbira povratne informacije iz več virov • skozi vse leto organizira srečanja s člani tima za pridobitev/dajanje povratnih informacij, da bi jih podprl pri opredelitvi ustreznih korakov za razvoj • članom tima nudi coaching za razvoj njihovih sposobnosti in doseganje potenciala • člane tima spodbuja, naj bodo neodvisni, usmerjeni v prihodnost in odprtega duha
Krepitev sposobnosti lastnega tima	• uvaja nova znanja in spretnosti, kompetence ali načine razmišljanja tako, da omogoča razvoj posameznih članov tima ter spodbuja sodelovanje in izmenjavo znanja med timi • spodbuja posameznike, naj podpirajo razvoj svojega tima, bodisi s strokovnim razvojem ali z zagotavljanjem pomoči svojim sodelavcem • skrbi za ustrezne izzive članov tima, da jih izpostavi novim področjem dela
Strateško načrtovanje razvoja osebja	• obravnava in načrtuje obstoječe in prihodnje razvojne potrebe timov na svojem področju, da jim omogoči uresničitev splošne strategije • vzpostavlja kulturo povratnih informacij, ki krepi in spodbuja razvoj posameznikov in organizacije kot celote • timu zagotavlja povratne informacije o njegovi učinkovitosti pri razvoju oseb, ki niso člani tima
Vzpostavljanje kulture stalnega razvoja	• izvaja sistematične preglede sposobnosti za namen ocenjevanja organizacijske zmogljivosti • posameznikom in svojemu timu postavlja izzive in jih usmerja pri razvoju njihovega talenta • izkazuje pogum za sprejemanje drznih odločitev, povezanih z osebjem, v korist vzpostavitvi trajnostne zmogljivosti organizacije • sam prevzema odgovornost in druge šteje za odgovorne za zagotavljanje upravljanja talentov

STRATEŠKA MISELNOST

Povezovanje lastnega dela s širšim in v prihodnost usmerjenim okvirom	• izkazuje razumevanje, kako se prihodnji trendi, ki vplivajo na banko in njeno okolje, obravnavajo v okviru ključnih prednostnih nalog na področju, za katero je odgovoren • opredeljuje ustrezne strateške prednostne naloge na področju, za katero je odgovoren • vsakodnevna opravila povezuje s širšim kontekstom
Razumevanje in odzivanje na splošno strategijo	• izkazuje poznavanje trenutnih poslovnih izzivov in strateških ciljev, ki jih zastavijo vodje • opredeli različne načine spopadanja s poslovnimi izzivi in izpolnjuje strateške cilje na svojem poslovnem področju • spremlja aktivnosti in sredstva za zagotovitev usklajenosti s strateškimi prednostnimi nalogami ter jih ustrezno prilagaja ob spremembah
Predstavitev strateških prednostnih nalog in scenarijev za lasten tim	• podaja vizijo za prihodnost, da bi v timu vzbudil predanost cilju • prenos vizije in strateških prednostnih nalog poslovnega področja v konkretne cilje • razmišlja širše od sedanjih praks pri prepoznavanju novih ali inovativnih pristopov pri opredelitvi in prenosu strateških prednostnih nalog • razpravlja o alternativnih scenarijih pri prenosu strateških prednostnih nalog v operativne cilje
Oblikovanje strateškega pogleda na lastno poslovno področje	• aktivno spodbuja strateško razmišljanje na ravni poslovnega področja • opredeli in podaja vizijo in strategijo svojega poslovnega področja, pri čemer upošteva njegovo vlogo v širšem kontekstu • zagotavlja, da so vse ravni organizacije seznanjene s poslanstvom

	in strategijo banke
Prispevanje k razvoju vizije in strategije zunaj svojega področja	• izkazuje znatno ozaveščenost o strateškem pomenu družbenega/političnega/gospodarskega okolja • prepoznava predhodno neopredeljene priložnosti in predlaga inovativne rešitve zunaj svojega poslovnega področja
Oblikovanje splošne vizije in strategije	• ustvarja skladno in inovativno vizijo, ki temelji na temeljnih vrednotah, vedenju, strukturi ter zgodovini banke in sistema • razvija splošno strategijo, ki temelji na poglobljenem vpogledu in poznavanju poslanstva banke, pridobljenem pri številnih deležnikih in na podlagi svetovnih trendov • predstavi usmeritev banke za prihodnost z obrazložitvijo in utemeljitvijo

VODENJE TIMOV

Uporaba direktivnega pristopa	• dodeljuje naloge z jasnimi odgovornostmi • daje jasna navodila pri delegiranju nalog • vse člane osebja obravnava pravično in pošteno; izpolnjuje obljube, dane timu
Razlaga kaj, zakaj in kako	• izkazuje poznavanje različnih slogov vodenja (tudi najljubšega) in kako jih je mogoče učinkovito uporabiti v različnih situacijah • članom tima omogoča določeno stopnjo neodvisnosti pri uresničevanju njihovih ciljev tako, da jim predstavi kontekst in razloge za njihove cilje ter jasna pričakovanja v zvezi z uspešnostjo • dosledno spremlja napredek članov tima glede na pričakovane rezultate/izide, pri čemer uporablja pregledna merila in zagotavlja specifične povratne informacije
Oblikovanje zelo uspešnih ekip	• prilagaja lasten slog vodenja ob upoštevanju angažiranosti tima ter stopnje razvoja in usposobljenosti tima • poziva tim k podajanju idej in mnenj pri oblikovanju odločitev in načrtovanju; izvaja in pozitivno sporoča sprejete odločitve, vključno s tistimi, ki niso priljubljene • krepi vlogo posameznikov tako, da zagotovi, da se odločitve sprejemajo na najnižji možni ravni, in z rednim dodeljevanjem nalog • vzbuja timski duh, daje priznanje za prispevke in dosežke ter dosledno išče načine za zmanjšanje stresa na ravni tima
Spodbujanje predanosti in angažiranosti	• spodbuja k zagotavljanju konstruktivnih povratnih informacij in odprti kritični obravnavi idej in dejanj • spodbuja odprto delovno okolje in izražanje mnenj • krepi vlogo tima za samostojno oblikovanje načrtov in reševanje težav s sodelovanjem, zagotavlja podporo, kadar je to potrebno • kadar je tim deležen kritike, mu stoji ob strani
Krepitev vloge timov za samostojno delovanje	• spodbuja time k sodelovanju brez vodje • ustvarja jasen občutka identitete tima in poziva time k prevzemanju odgovornosti za svoja dejanja • prepoznava in dosledno išče načine za zmanjšanje stresa na ravni organizacije
Spodbujanje timskega dela na ravni organizacije	• išče in izkorišča skupne točke, da se več organizacijskih enot poveže s skupno usmeritvijo in za skupen namen • posameznike usmerja k sprejemanju osebnih kompromisov v korist tima

DIGITALIZACIJA

IT znanje	• splošno poznavanje informacijskih sistemov • splošno poznavanje poslovnih procesov • razumevanje tveganja, povezanega z novo tehnologijo, varnostjo podatkov in informacij
Digitalno bančništvo	• poznavanje digitalnega bančništva in novih/nastajajočih tehnologij • izkušnje z digitalno transformacijo • izkušnje z zunanjim izvajanjem in partnerstvom

