



MESTNA OBČINA MARIBOR  
ŽUPAN

Ulica heroja Staneta 1, SI-2000 Maribor  
T: +386.2.2201 000, E: mestna.obcina@maribor.si  
S: <http://www.maribor.si>  
Davčna številka: SI12709590, Matična številka: 5883369

Številka:  
Datum:

MESTNI SVET  
MESTNE OBČINE MARIBOR

**GMS - 351**

**ZADEVA: PREDLOG ZA OBRAVNAVO NA 16. REDNI SEJI MESTNEGA SVETA  
MESTNE OBČINE MARIBOR**

NASLOV GRADIVA: **SKLEP O DOLOČITVI PREJEMKOV ZA ČLANE NADZORNEGA  
SVETA IN ČLANE KOMISIJ NS V DRUŽBI JAVNI HOLDING  
MARIBOR D.O.O.**

GRADIVO PRIPRAVILI: Služba za pravo in kadre družbe JAVNI HOLDING MARIBOR d. o .o.  
v sodelovanju s SEKRETARIATOM ZA SPLOŠNE ZADEVE, Službo  
za pravne zadeve

GRADIVO PREDLAGA: Aleksander Saša ARSENOVIČ, župan

POROČEVALEC: Matjaž DOLAMIČ, Služba za pravo in kadre, JHMB, d. o. o.

PREDLOG SKLEPA: **Mestni svet Mestne občine Maribor sprejme Sklep o določitvi  
prejemkov za člane nadzornega sveta in člane komisij NS v družbi  
Javni holding Maribor d.o.o.**

Aleksander Saša ARSENOVIČ  
Župan





MESTNA OBČINA MARIBOR  
MESTNA UPRAVA

Številka:

Datum:

**PODPISNI LIST  
PREDLOGA ZA OBRAVNAVO NA 16. REDNI SEJI MESTNEGA SVETA  
MESTNE OBČINE MARIBOR**

Naslov gradiva:	<b>SKLEP O DOLOČITVI PREJEMKOV ZA ČLANE NADZORNEGA SVETA IN ČLANE KOMISIJ NS V DRUŽBI JAVNI HOLDING MARIBOR D.O.O.</b>
Priloge gradiva (navedba morebitnih prilog):	<ul style="list-style-type: none"><li>• besedilo sklepa</li><li>• obrazložitev</li><li>• priporočila za ureditev prejemkov SDH 2021</li><li>• priporočila in pričakovanja SDH 2022</li><li>• priporočila in pričakovanja SDH 2023</li><li>• Odziv ZNS na ukinitvev plačila za opravljanje funkcije članov NS JHMB</li><li>• Ponoven poziv ZNS za uskladitev prejemkov nadzornih svetov</li></ul>

Pregledali in parafirali:

Podpisniki	Ime in priimek podpisnika	Pristojni organ	Datum	Podpis tistega, ki podpiše oz. parafira
Gradivo pripravili:	Matjaž DOLAMIČ, vodja službe	Služba za pravo in kadre JHMB, d. o. o.	12.6.2024	E-žig ustvarjen za: Matjaž Dolamič matjaz.dolamic@hmb.si Napredni e-žig s kvalificiranim potrdilom Ime in priimek potrdila: mSIGN Datum e-žiga: 12.06.2024 Potek veljavnosti potrdila: 28.04.2025
Gradivo pregledal vodja organa pripravljalca:	Andrej RIHTER	Direktor JHMB, d.o.o.	13.6.2024	E-žig ustvarjen za: Andrej Rihter andrej.richter@hmb.si Napredni e-žig s kvalificiranim potrdilom Ime in priimek potrdila: mSIGN Datum e-žiga: 13.06.2024 Potek veljavnosti potrdila: 28.04.2025
Dodatni pregled na predlog pripravljalca:	Mitja SENEKOVIČ, vodja službe	SEKRETARIAT ZA SPLOŠNE ZADEVE, Služba za pravne zadeve	13.6.2024	
Gradivo pregledala v.d. direktorica MU:	Lidija KREBL	Mestna uprava	13.6.2024	
Gradivo prejela služba MS v fizični in elektronski obliki:	Rosana KLANČNIK	Služba za delovanje mestnega sveta	13.6.2024	

## OBRAZLOŽITEV

### ➤ Pravna podlaga

- 505. in 526. člen Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 65/09 - uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 100/11 - skl. US, 32/12, 57/12, 44/13 - odl. US, 82/13, 55/15, 15/17, 22/19 - ZPosS, 158/20 - ZIntPK-C, 175/20 - ZIUOPDVE, 18/21, 18/23 - ZDU-10, 75/23), ki določa upravljanje enoosebne družbe, odločanje ustanovitelja o vprašanih, določenih s 505. členom ZGD-1, o katerih odločajo družbeniki.
- 13. člen Zakona o gospodarskih javnih službah (Uradni list RS, št. 32/93, 30/98 – ZZLPP0, 127/06 – ZJZP, 38/10 – ZUKN in 57/11 – ORZGJS40), določa pravno podlago lokalne skupnosti za ustanovitev holdinga za področje posamezne ali večih gospodarskih javnih služb.
- 23. člen Statuta Mestne občine Maribor (Medobčinski uradni vestnik, št. 10/2011, 8/2014, 12/2019 in 4/2022), ki predstavlja podlago, po kateri Mestni svet Mestne občine Maribor, sprejema odloke in druge akte.
- Odlok o ustanovitvi Javnega holdinga Maribor d.o.o. (Medobčinski uradni vestnik, št. 13/19, 27/20, 30/21, 13/22, 1/24 in 7/24) v 25. členu določa, da se članom nadzornega sveta za njihovo delo zagotovi plačilo, o čemer odloči ustanoviteljica; plačilo mora biti v ustreznem razmerju z nalogami članov nadzornega sveta in finančnim položajem javnega holdinga.

### ➤ Razlogi za sprejem

Mestni svet Mestne občine Maribor je na svoji 9. izredni seji, dne 30. maja 2024 sprejel sklep št. 1, s katerim je razveljavil [...] sklep župana Saše Arsenoviča, s katerim so bili z dnem 1.1.2023 uvedena mesečna pavšalna plačila članom nadzornega sveta in revizijske komisije družbe JHMB d.o.o., z učinkom od dneva sprejema tega sklepa, tako da se zadnji pavšal članom nadzornega sveta in revizijske komisije JHMB d.o.o., izplača za mesec maj 2024.

V obrazložitvi gradiva skupine svetnikov, predlagateljev 9. izredne seje ter v razpravi na sami seji, je bilo izpostavljeno, da člani nadzornega sveta družbe Javni holding Maribor d.o.o. po sklepu župana Saše Aleksandra Arsenoviča, od 1.1.2023 naprej ob sejinah prejemajo tudi mesečni pavšal v višini 941,67 EUR bruto oziroma 1.412,00 EUR bruto (predsednik). Mesečni pavšal ob sejinah prejmejo tudi člani v revizijski komisiji, in sicer 253,00 EUR bruto oz. 353,00 EUR bruto (predsednik). Ob uvedbi mesečnih pavšalov, župan naj ne bi utemeljil potrebe za njihovo določitev, ni predstavil kriterijev glede višine izplačila, oz. tega s sklepom ni naložil drugim organom JHMB. Ob tem določitev pavšalov odstopa od modela nagrajevanja članov nadzornih svetov in njihovih delovnih teles v ostalih javnih podjetjih skupine JHMB d. o. o., v katerih le-ti niso uveljavljeni. Nadalje je bilo izpostavljeno, da primeri dobre prakse korporacijskega upravljanja v holdinških družbah narekujejo enovito strukturo prejemkov članov nadzornih svetov in njihovih delovnih teles ter pregledne kriterije za določanje njihove višine. Dokler JHMB d. o. o. kot obvladujoča družba v svoji skupini ne bo oblikovala celovitega, notranje usklajenega modela nagrajevanja vseh nadzornih svetov in njihovih delovnih teles, je enostransko dvigovanje teh prejemkov v JHMB d. o. o. nesorazmerno ter preuranjeno in ga je potrebno odpraviti.

Javni holding Maribor d. o. o., kot obvladujoča družba v Skupini JHMB predstavlja bodisi ustanovitelja – edinega družbenika odvisnih družb bodisi večinskega družbenika odvisnih družb, kjer je družbenikov več. Ne glede na vlogo edinega ustanovitelja – edinega družbenika v enoosebnih družbah ali večinskega družbenika v več-osebnih družbah pa si prizadeva, da se v nadzornih svetih poenotijo prejemki članov nadzornega sveta in njegovih komisij ob upoštevanju priporočil

Slovenskega državnega holdinga (SDH) ter s tem uveljavi dobro prakso korporacijskega upravljanja, ki je uveljavljena v vseh referenčnih kodeksih upravljanja, v vseh odvisnih družbah, ki imajo nadzorne svete.

Povezanim družbam v Skupini JHMB, ki imajo nadzorni svet, je skupno, da so vsa subjekt javnega interesa in zavezana k reviziji ter se v skladu s 55. členom ZGD-1 tretirajo kot velike družbe. Ker je velikost družb edina skupna točka povezanih podjetij v Skupini JHMB, bi bilo pri določitvi prejemkov članov nadzornega sveta potrebno obravnavati vsako družbo ločeno. Pri poslovanju so povezane družbe v Skupini JHMB različno uspešne. Ker pa je v Skupini JHMB v ospredju »koncernski interes« in je pomemben tudi dejavnik »povezanosti« in »poenotenja«, je glede na specifično pravnoorganizacijsko obliko družbe JHMB, d. o. o., in razmerja do povezanih družb v Skupini JHMB smiselno, da se prejemki članov nadzornega sveta in članov komisij v odvisnih družbah Skupine JHMB, določijo v enaki višini za vse odvisne družbe Skupine JHMB. Pri določitvi prejemkov je tako upoštevano, da je družba JHMB, d. o. o., v razmerju do povezanih družb v skupini njihova »mama«, ki »upravlja« s svojimi hčerinskimi družbami, kar pomeni večjo zahtevnost in večjo odgovornost pri poslovanju (spremlja tudi poslovanje odvisnih družb, konsolidirano letno poročilo, konsolidirane poslovne načrte, spremlja tveganja na nivoju skupine, ipd.). Glede na navedeno ni smotno, da bi bili prejemki (plačila za opravljanje funkcije) v odvisnih družbah v Skupini JHMB določeni v enaki višini, kot so bili v JHMB, d. o. o., ampak se predlaga, da se prejemki določijo v odstotku (v višini 50%, ki je glede na priporočila SDH le malo nad dopustno mejo 30%), glede na višino prejemkov, ki so jih na podlagi razveljavljenega sklepa ustanovitelja z dne 10. 10. 2022 že prejeli člani NS JHMB in člani RK NS JHMB.

Tako je JHMB za svoje odvisne družbe za izhodišče vzel nedavno razveljavljeni del odloka glede sejin in osnovnih plačil članom (pavšalov) ter določil, da se:

- sejnina določi v višini 80% sejnine, ki so jo prejeli člani NS JHMB in člani RK NS JHMB,
- plačilo za opravljanje funkcije se določi v višini 50% višine plačila za opravljanje funkcije, ki so ga prejeli člani NS JHMB in člani RK NS JHMB,
- člani nadzornega sveta in člani komisije nadzornega sveta so upravičeni do povračila stroškov prevoza, ki nastanejo v zvezi z njihovim delom v nadzornem svetu na enak način, kot so to bili člani NS JHMB in člani RK NS JHMB.

Predhodno se je Nadzorni svet družbe JHMB, d. o. o., seznanil s predlogom sklepa o določitvi prejemkov za člane nadzornih svetov in člane komisij nadzornih svetov v odvisnih družbah Skupine JHMB, zato je za prihajajoče skupščine odvisnih družb v Skupini JHMB predlagal sprejetje poenotenega sklepa o določitvi prejemkov za člane nadzornega sveta in člane komisij nadzornega sveta.

Dne 11. 6. 2024 je takšen sklep sprejela skupščina Javnega podjetja Snaga, d. o. o., prav tako je JHMB, d. o. o., kot ustanovitelj in edini družbenik tak sklep sprejel tudi za družbo Javno podjetje Marprom, d. o. o. in Energetika Maribor d. o. o. Po vsebini enak sklep bo sprejet tudi na skupščini družbe Mariborski vodovod d. o. o. in Javno podjetje Nigrad, d. o. o. dne 27.6.2024 oz. 23.7.2024.

S tem se v skladu z dobro prakso korporacijskega upravljanja, ki je uveljavljena v vseh referenčnih kodeksih upravljanja, med njimi tudi v Kodeksu upravljanja družb s kapitalsko udeležbo lokalnih skupnosti uresničuje priporočilo, da so člani nadzornih svetov teh družb plačani v pretežni meri s fiksnimi prejemki v obliki 'plačila za opravljanje funkcije' in s sejnino kot variabilnim prejemkom za prihod na sejo. Prejemki iz naslova plačila za opravljanje funkcije tako odražajo prevzemanje odgovornosti člana nadzornega sveta, njegovo usposobljenost za opravljanje funkcije nadzora ter nadaljnji razvoj kompetenc, pregled in pripravo na seje nadzornega sveta in komisij ter druge morebitne aktivnosti povezane z izvajanjem nadzora nad poslovanjem družbe in delom posloводства.

V času, ko so bili s sklepom ustanovitelja z dne 10. 10. 2022 določeni prejemki članov nadzornega sveta in komisij nadzornega sveta, so imele družbe na voljo več možnosti za izbiro referenčnega kodeksa:

- Kodeks upravljanja za družbe s kapitalsko udeležbo lokalnih skupnosti,
- Slovenski kodeks upravljanja javnih delniških družb,
- Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države,
- Kodeks upravljanja za nejavne družbe,
- lastni kodeks, ki je javno dostopen.

Glede na navedeno je bilo pri določitvi prejemkov članov nadzornega sveta in komisij potrebno upoštevati enega izmed naštetih kodeksov. Pri pregledu kodeksov se je ugotovilo, da samo Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države, ki ga je izdal Slovenski državni holding, d. d. in Priporočila in pričakovanja SDH (verzija: junij 2022) določajo priporočene višine prejemkov. Ker ostali kodeksi priporočenih prejemkov ne določajo, je kljub temu, da so v Skupini JHMB udeležene lokalne skupnosti (občine) in ne država, pri določitvi prejemkov potrebno smiselno upoštevati določila kodeksa oz. priporočila in pričakovanja SDH, ki so sicer bila spisana za družbe, s kapitalsko naložbo države.

Pri določanju višine plačila za osnovno opravljanje funkcije, doplačila za opravljanje funkcije in višine sejin predsednika in ostalih članov nadzornega sveta ter predsednika in ostalih članov komisije nadzornega sveta družbe Javnega holdinga Maribor d. o. o., je bil torej upoštevan Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države, ki ga je izdal Slovenski državni holding, d. d. in Priporočila in pričakovanja SDH (verzija: junij 2022). Pri določitvi višin je bila upoštevana specifična pravnoorganizacijska oblika družbe Javni Holding Maribor, d. o. o. (njena velikost in lastniška struktura) ter finančno stanje družbe.

Priporočene višine osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta v družbah s kapitalsko naložbo države so:

- Mikro družbe od 3.000 EUR do 3.500 EUR bruto letno
- Majhne družbe – slabo finančno stanje od 3.500 EUR do 4.200 EUR bruto letno
- Majhne družbe – dobro finančno stanje od 4.200 EUR do 5.200 EUR bruto letno
- Srednje družbe – slabo finančno stanje od 5.200 EUR do 6.200 EUR bruto letno
- Srednje družbe – dobro finančno stanje od 6.200 EUR do 8.200 EUR bruto letno
- Srednje družbe – dobro finančno stanje (z enim kriterijem za velike družbe) od 8.200 EUR do 10.200 EUR bruto letno
- Velike družbe – slabo finančno stanje od 10.300 EUR do 11.000 EUR bruto letno
- **Velike družbe – dobro finančno stanje od 11.300 EUR do 13.000 EUR bruto letno**
- Velike družbe – dobro finančno stanje (z njihovimi vrednostni papirji se trguje na organiziranem trgu ali banke) od 13.000 EUR do 15.000 EUR bruto letno

Priporočene višine sejin za člane nadzornega sveta v družbah s kapitalsko naložbo države so:

- Mikro družbe 75 € bruto
- Majhne družbe 150 € bruto
- Srednje družbe 200 € bruto
- Velike družbe 275 € bruto

Družba Javni holding Maribor, d. o. o., se v skladu z določili ZGD-1 tretira kot velika družba (z dobrim finančnim stanjem). Glede na navedeno je bila pri določitvi višine osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta upoštevana spodnja meja kriterija za velike družbe, z dobrim finančnim stanjem družbe.

Nekoliko (navzgor) odstopajo zgolj sejnine za člane nadzornega sveta, saj znaša priporočena višina 275 EUR bruto, medtem ko so bile s sklepom določene sejnine v višini 300 EUR bruto. Glede na to, da je bila pri določanju osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta upoštevana spodnja meja navedenega kriterija, je odstopanje sejin navzgor za samo 25 EUR dopustno. V tej zvezi pojasnjujemo, da kasneje sprejeta Priporočila in pričakovanja SDH (kot primer se vzamejo Priporočila in pričakovanja SDH (verzija maj 2023)), določajo višje priporočene višine osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta in višje sejnine v družbah s kapitalsko naložbo države, in sicer je priporočeno osnovno plačilo za opravljanje funkcije za velike družbe, z dobrim finančnim poslovanjem določeno v višini do 16.900 EUR bruto letno, priporočena višina sejin pa 360 EUR bruto. Novejša priporočila torej določajo večje zneske prejemkov.

Nadalje se v zvezi s predlaganimi prejemki članov nadzornega sveta in komisij nadzornega sveta povezanih podjetij v Skupini JHMB pojasni, da je ZGD-1K na novo določil obveznosti oblikovanja nadzornega sveta v družbah z omejeno odgovornostjo, ki štejejo za subjekt javnega interesa. V teh družbah mora nadzorni svet oblikovati tudi revizijsko komisijo. SDH je po uveljavitvi novele ZGD-1K v letu 2021 sprejel priporočila za uresničitev načela sorazmernosti v družbah s kapitalsko naložbo države in tudi v njihovih odvisnih družbah, pri čemer so določili, da naj znaša najnižje osnovno plačilo za opravljanje funkcije v višini 30% plačila, kot za člane organa nadzora v obvladujoči družbi, sejnine pa v višini 50% kot za člane organa nadzora v obvladujoči družbi.

Združenje nadzornikov Slovenije za družbe s kapitalsko udeležbo lokalnih skupnosti priporoča, da za ureditev višine prejemkov nadzornih svetov v teh družbah smiselno sledijo priporočilom SDH, saj Kodeks upravljanja za družbe s kapitalsko udeležbo lokalnih skupnosti ne določa konkretnih zneskovnih priporočil glede prejemkov članov nadzornega sveta in komisij. Glede na navedeno smo predloge prejemkov (osnovnega plačila za opravljanje funkcij) v povezanih podjetjih v Skupini JHMB določili ob upoštevanju priporočil SDH, pri čemer smo upoštevali, da je Javni holding Maribor d. o. o. v razmerju do povezanih podjetij Skupine JHMB njihova »mama«, ki upravlja s svojim hčerinskimi podjetji, kar pomeni večjo zahtevnost in večjo odgovornost pri poslovanju, ostalih kriterijev pa nismo upoštevali ter smo zneske določili enotno, v spodnji meji za sejnine, to je v višini 50% (spodnja dopustna meja za osnovno plačilo za opravljanje funkcij je sicer 30%) glede na višino prejemkov, ki so jih na podlagi razveljavljenega sklepa ustanovitelja z dne 10. 10. 2022 že prejeli člani NS JHMB in člani RK NS JHMB, sejnine pa so določene v višini 80% sejnine, ki so jo na podlagi razveljavljenega sklepa ustanovitelja že prejeli člani NS JHMB in člani RK NS JHMB.

Na podlagi navedenega se Mestnemu svetu Mestne občine Maribor predlaga, da glede na to, da je JHMB, d. o. o., praktično celovito uredil prejemke članov nadzornih svetov in komisij v nadzornih svetih v odvisnih družbah iz skupine JHMB, po predlaganih kriterijih uredijo tudi prejemki za člane nadzornega sveta in komisij nadzornega sveta v (obvladujoči) družbi Javni holding Maribor, d. o. o.

### III. Predlog sklepa

Mestnemu svetu Mestne občine Maribor predlagamo, da sprejme naslednji sklep:

**Mestni svet Mestne občine Maribor sprejme Sklep o določitvi prejemkov za člane nadzornega sveta in člane komisij NS v družbi Javni holding Maribor d.o.o.**

## BESEDILO SKLEPA:

Na podlagi četrtega odstavka 13. člena Odloka o ustanovitvi Javnega holdinga Maribor d.o.o. (Medobčinski uradni vestnik, št. 13/2019, 27/2020, 30/2021, 13/2022, 1/2024 in 7/2024) in 23. člena Statuta Mestne občine Maribor (Medobčinski uradni vestnik, št. 10/2011, 8/2014, 12/2019 in 4/2022) je Mestni svet Mestne občine Maribor na \_\_\_\_\_ seji dne \_\_\_\_\_ sprejel

### Sklep o določitvi prejemkov za člane nadzornega sveta in člane komisij NS v družbi Javni holding Maribor d.o.o.

1. Predsednik in člani nadzornega sveta ter predsednik in člani komisij nadzornega sveta so za pripravo in udeležbo na seji upravičeni do sejin in povračila stroškov prevoza, ki jim nastanejo v zvezi z njihovim delom v nadzornem svetu. V primeru neudeležbe predsednika ali članov nadzornega sveta ali predsednika ali članov komisije nadzornega sveta na seji nadzornega sveta, jim sejnina ne pripada, prav tako niso upravičeni do povračila stroškov prevoza.

2. Sejnine za redno in izredno sejo nadzornega sveta znašajo v bruto znesku:

- 300 EUR za člana nadzornega sveta,
- 350 EUR za predsednika nadzornega sveta,
- 280 EUR za predsednika komisije nadzornega sveta,
- 240 EUR za člana komisije nadzornega sveta.

Sejnina za korespondenčno sejo znaša 80% siceršnje sejnine.

3. Predsednik in člani nadzornega sveta ter predsednik in člani komisij nadzornega sveta so poleg sejin upravičeni tudi do osnovnega plačila za opravljanje funkcije, ki znaša na posameznega člana v bruto znesku na letni ravni:

- 11.300 EUR za člana nadzornega sveta,
- 16.950 EUR za predsednika nadzornega sveta,
- 2.825 EUR za člana komisije nadzornega sveta in
- 4.238 EUR za člana predsednika komisije nadzornega sveta.

4. Posamezni član nadzornega sveta je, ne glede na prej navedeno in torej ne glede na število udeležb na sejah, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila sejin, vse dokler skupni znesek sejin ne doseže višine 50% osnovnega plačila za opravljanje funkcije za člana nadzornega sveta na letni ravni. Posamezni član nadzornega sveta, ki je član komisije oziroma komisij nadzornega sveta, je ne glede na prej navedeno in torej ne glede na število udeležb na sejah nadzornega sveta in komisij, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila sejin, vse dokler skupni znesek sejin iz naslova udeležbe na sejah nadzornega sveta in komisij ne doseže višine 75% osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta na letni ravni.

5. Posamezni član komisije nadzornega sveta je, ne glede na zgoraj navedeno in torej ne glede na število komisij, katerih član je ali jim predseduje, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila doplačil za opravljanje funkcije, vse dokler skupni znesek takih doplačil ne doseže vrednosti 50% osnovnega plačila za opravljanje funkcije za člana nadzornega sveta na letni ravni. Če je mandat posameznega člana nadzornega sveta krajši od poslovnega leta, je posamezen član komisije nadzornega sveta, ne glede na zgoraj navedeno in torej ne glede na število komisij, katerih član je ali jim predseduje, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila doplačil za opravljanje funkcije, vse dokler skupni znesek takih doplačil ne doseže vrednosti 50% osnovnega plačila za opravljanje funkcije za posameznega člana nadzornega sveta glede na upravičena izplačila za čas, kolikor je trajal njegov mandat v zadevnem poslovnem letu.

6. Predsednik in člani nadzornega sveta ter predsednik in člani komisije nadzornega sveta prejemajo osnovno plačilo in doplačilo za opravljanje funkcije v sorazmernih mesečnih izplačilih, do katerih so upravičeni dokler opravljajo funkcijo. Mesečno izplačilo znaša 1/12 zgoraj navedenih letnih zneskov.

7. Omejitev višine skupnih izplačil sejnine ali izplačil doplačil članu nadzornega sveta v ničemer ne vpliva na njegovo dolžnost aktivne udeležbe na vseh sejah nadzornega sveta in sejah komisij, katerih član je, ter njegovo zakonsko določeno odgovornost.

8. Predsednik in ostali člani nadzornega sveta ter predsednik in ostali člani komisije nadzornega sveta so upravičeni do povračila stroškov prevoza, ki nastanejo v zvezi z njihovim delom v nadzornem svetu. Prevozni stroški so izdatki, ki jih ima predsednik ali ostali član nadzornega sveta ali predsednik ali ostali član komisije nadzornega sveta, če mora zaradi udeležbe na seji potovati v drug kraj, pri čemer lahko zahteva povračilo za kilometrino in druge stroške v zvezi s prevozom (npr. parkirnine) ali povračilo cene imenske karte javnega prevoza avtobusa ali vlaka, pri čemer je potrebno predložiti vozovnico oziroma potrdilo o ceni javnega prevoza.

Za potovanje v drug kraj se šteje, ko je seja v drugem kraju, kjer ima predsednik ali ostali član nadzornega sveta ali predsednik ali ostali član komisije nadzornega sveta stalno oziroma začasno bivališče.

Za določitev kilometrine se upoštevajo najkrajša varna razdalja z avtomobilom, v obe smeri z uporabo spletnega daljinomera »Google Zemljevidi«: <https://www.google.si/maps>. Varna pot je tista pot, ki je urejena, redno vzdrževana in prevozna skozi vse leto. Navedeno pomeni, da se primarno upošteva najkrajša, varna pot (na daljinomeru se izbere možnost »izogni se avtocesti«), podredno, če najkrajša pot ni varna, tudi daljša pot, ki je varna. Kadar ima predsednik ali ostali član nadzornega sveta ali predsednik ali ostali član komisije nadzornega sveta možnost prevoza po avtocesti in redno na sejo prihaja po avtocesti, lahko za izračun najkrajše varne poti v digitalnem merilniku razdalje »Google Zemljevidi« označi prevoz po avtocesti (brez »izogni se avtocesti«).

Povrnitev potnih stroškov (izplačilo kilometrine) se obračuna na podlagi Uredbe o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja s spremembami (Uradni list RS, št. 140/06, 76/08, 63/17, 71/18, 104/21, 114/21, 87/22, 113/22).

Če predsednik ali ostali član nadzornega sveta ali predsednik ali ostali član komisije nadzornega sveta uveljavlja povračilo stroškov zaradi uporabe javnega prevoza, ni upravičen do povračila kilometrine.

9. Ta sklep začne veljati in se uporablja od 1. 7. 2024. Z dnem veljavnosti tega sklepa preneha veljati sklep župana Mestne občine Maribor št. 0601-8/2021-35 z dne 10. 10. 2022 in sklep Mestnega sveta Mestne občine Maribor št. 1 št. 0130-102/2024-15 z dne 30. 5. 2024.

Številka:

Datum:

Aleksander Saša ARSENOVIČ  
Župan



ZDRUŽENJE NADZORNIKOV  
SLOVENIJE

za odgovorno upravljanje družb

## **Odziv ZNS na ukinitev plačila za opravljanje funkcije članov nadzornega sveta Javnega holdinga Maribor**

10. junij 2024 - [Strokovni svet ZNS](#) opozarja na neustrezno strukturo prejemkov članov nadzornega sveta Javnega holdinga Maribor, potem ko so bila ukinjena plačila za opravljanje funkcije. Mariborski mestni svet je po poročanju STA na izredni seji 30. 05. 2024 sprejel predlog skupine 13 svetnikov, s katerim so razveljavili že več kot leto dni staro odločitev na predlog župana Saše Arsenoviča, po kateri je Javni holding Maribor ob sejinah uvedel še mesečna pavšalna plačila članom nadzornega sveta in revizijske komisije holdinga (pravilen izraz je plačilo za opravljanje funkcije, ki se izplačuje v mesečnem znesku). Predlagatelji sklepov so svoje dejanje argumentirali z navedbo, da župan ni utemeljil potrebe za njihovo določitev, ni predstavil kriterijev glede višine izplačila, prav tako tega ni s sklepom naložil drugim organom holdinga. Njihova določitev po mnenju predlagateljev odstopa od modela nagrajevanja članov nadzornih svetov in njihovih delovnih teles v ostalih javnih podjetjih skupine, v katerih ti niso uveljavljeni, zato jih je potrebno odpraviti.

Na ZNS opozarjamo, da se v skladu z dobro prakso korporacijskega upravljanja, ki je uveljavljena v vseh referenčnih kodeksih upravljanja, med njimi tudi v [Kodeksu upravljanja družb s kapitalsko udeležbo lokalnih skupnosti \(Kodeks\)](#), priporoča, da so člani nadzornih svetov teh družb plačani v pretežni meri s fiksnimi prejemki v obliki 'plačila za opravljanje funkcije' in s sejnino kot variabilnim prejemkom za prihod na sejo. Prejemki iz naslova plačila za opravljanje funkcije odražajo prevzemanje odgovornosti člana nadzornega sveta, njegovo usposobljenost za opravljanje funkcije nadzora ter nadaljnji razvoj kompetenc, pregled in pripravo na seje nadzornega sveta in komisij ter druge morebitne aktivnosti povezane z izvajanjem nadzora nad poslovanjem družbe in delom posloводства.

Navedba predlagateljev sklepa, ki ukinja plačilo za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta, da gre za odstopanje od v drugih družbah uveljavljenih standardov nagrajevanja nadzornih svetov kot argumenta, ni ustrezna. Ravno plačila članov nadzornih svetov v drugih podjetjih skupine Javnega holdinga Maribor še nimajo ustrezne strukture prejemkov nadzornih svetov in niso usklajena z dobro prakso iz Kodeksa. Struktura prejemkov članov nadzornega sveta Javnega Holdinga Maribor v zadnjem letu do ukinitve plačila za opravljanje funkcije, pa je bila primer dobre prakse in skladna s Kodeksom.

Kodeks v točki 5.14.2 glede višine in oblike plačila za opravljanje funkcije in sejnine pravi: *"Člani organa nadzora so upravičeni do plačila za opravljanje funkcije in sejnine v višini kot ju določi skupščina. Višina plačila naj bo prilagojena finančnemu stanju v družbi in zahtevnosti funkcije. Priporoča se, da je plačilo za opravljanje funkcije za predsednika organa nadzora vsaj polovico višje kot za člana ter da člani komisij, če so te oblikovane, prejmejo dodatno plačilo. Zunanji člani komisij so za delo v komisijah plačani iz sredstev, namenjenih za delo nadzornega sveta. Višino plačila zunanjih članov določi nadzorni svet v ustreznem razmerju do plačila članov nadzornega sveta in ni vezana na skupščinski sklep."*



ZDRUŽENJE NADZORNIKOV  
SLOVENIJE

za odgovorno upravljanje družb

## Ponoven poziv Zdrúženja nadzornikov Slovenije za uskladitev prejemkov nadzornih svetov

12. junij 2024 – [Zdrúženje nadzornikov Slovenije \(ZNS\)](#) je že 11. marca 2024 posredovalo [priporočilo nadzornim svetom](#), da na letošnje skupščine družb vključijo predlog za indeksacijo prejemkov članov nadzornih svetov, upoštevajoč inflacijske trende od zadnjega sklepa skupščine in [pozvalo Slovenski državni holding \(SDH\)](#), kot upravljavca družb v državni lasti k upoštevanju členov 10.2 in 10.3 [Priporočil in pričakovani SDH](#), ki določata višine prejemkov članov nadzornih svetov v družbah pod njihovim upravljanjem.

Na ZNS se zavzemamo za ustrezno plačilo članov nadzornih svetov za odgovorno prevzemanje teh funkcij. Menimo, da dolgotrajno neusklajevanje višine teh plačil pomeni sistemsko razvrednotenje nadzorniške funkcije, še posebej v luči čedalje zahtevnejšega opravljanja te funkcije in odgovornosti, ki jo prinaša. Poudarjamo, da so se kompleksnost, odgovornost in obseg dela nadzornih svetov ter njihovih komisij v zadnjih letih občutno povečali, kar zahteva večji časovni vložek in pridobivanje novih strokovnih kompetenc.

Na ZNS razumemo, da je bila lanska sprememba priporočil SDH glede prejemkov nadzornih svetov državnih družb strokovno utemeljena in predstavlja primerno podlago za ureditev tega področja v praksi, saj ustrezno vrednoti nadzor nad poslovanjem državnih družb. Zagotavljanje kakovosti nadzora nad poslovanjem državnih družb je ena od najpomembnejših nalog in odgovornosti SDH. SDH kot upravljavec državnega premoženja svojim priporočilom že drugo skupščinsko sezono ne sledi. Dejstvo je, da se plačila upravi in zaposlenim na SDH ter v družbah pod njihovim upravljanjem prilagajajo inflacijskim trendom, medtem ko se prejemki nadzornih svetov ponekod niso usklajevali že od leta 2011 in ne sledijo aktualnim priporočilom SDH glede prejemkov nadzornih svetov.

[Strokovni svet ZNS](#) zato poziva člane nadzornih svetov v državnih družbah, da na dnevne rede skupščin uvrstijo uskladitev prejemkov članov nadzornih svetov s členi 10.2 in 10.3 [Priporočil in pričakovani SDH](#). Člane nadzornih svetov drugih družb pa pozivamo k uskladitvi prejemkov nadzornih svetov z inflacijo od zadnjega sklepa skupščine ter k morebitni prilagoditvi politike prejemkov organov nadzora.



**SLOVENSKI DRŽAVNI HOLDING, d. d.**

# PRIPOROČILA IN PRIČAKOVANJA SLOVENSKEGA DRŽAVNEGA HOLDINGA

---

Ljubljana, maj 2023

## KAZALO

<b>1. TRILETNO POSLOVNO NAČRTOVANJE DRUŽBE / SKUPINE / ODVISNIH DRUŽB V SKUPINI</b>	<b>5</b>
<b>2. PERIODIČNO POROČANJE O POSLOVANJU DRUŽBE / SKUPINE / ODVISNIH DRUŽB V SKUPINI</b>	<b>8</b>
<b>3. NABAVA BLAGA IN STORITEV, SPONZORSTVO IN DONATORSTVO, NEKATERE POSEBNE VRSTE STORITEV</b>	<b>10</b>
<b>4. OPTIMIZACIJA STROŠKOV</b>	<b>15</b>
<b>5. UPRAVLJANJE KORPORATIVNE KULTURE</b>	<b>17</b>
<b>6. SKUPŠČINE DRUŽB</b>	<b>18</b>
<b>7. TRAJNOSTNO POSLOVANJE DRUŽB</b>	<b>20</b>
<b>8. ODGOVORNO POSLOVNO RAVNANJE IN SPOŠTOVANJE ČLOVEKOVIH PRAVIC</b>	<b>23</b>
<b>9. POLITIKA PREJEMKOV ORGANOV VODENJA</b>	<b>26</b>
<b>10. POLITIKA PREJEMKOV ORGANOV NADZORA</b>	<b>48</b>
<b>11. UPRAVLJANJE TVEGANJ</b>	<b>51</b>
<b>12. SKLEPANJE SPORAZUMOV O PREDČASNEM PRENEHANJU MANDATOV ČLANOV ORGANOV VODENJA, ZAPOSILITEV ČLANOV ORGANOV VODENJA ZA DOLOČEN ČAS, ODPOKLIC ČLANOV ORGANOV VODENJA S FUNKCIJE TER SMERNICE ZA PRIPRAVO POGODB O OPRAVLJANJU FUNKCIJE ČLANOV ORGANA VODENJA ZA OBVLADOVANJE NEKATERIH TVEGANJ V ZVEZI Z ODPOKLICI</b>	<b>52</b>
<b>13. RAZNOLIKOST, PRAVIČNOST IN VKLJUČENOST TER ZAGOTAVLJANJE URAVNOTEŽENE ZASTOPANOSTI SPOLOV V ORGANIH VODENJA IN NADZORA</b>	<b>56</b>

## UVOD

Dne 26. 4. 2014 je začel veljati Zakon o Slovenskem državnem holdingu (Uradni list RS, št. 25/2014 in 140/22; v nadaljevanju besedila: ZSDH-1), ki med drugim ureja status in delovanje Slovenskega državnega holdinga, d. d. (v nadaljevanju besedila: SDH), ter upravljanje naložb države. Kot je določeno v 4. členu ZSDH-1, je cilj upravljanja naložb države povečevanje vrednosti naložb, zagotavljanje čim višjega donosa za lastnika in uresničevanje drugih morebitnih strateških ciljev v naložbah, ki so z akti upravljanja opredeljene kot strateške. ZSDH-1 opredeljuje tudi načela upravljanja naložb (načelo skrbnosti in odgovornosti, načelo neodvisnosti, načelo preglednosti in načelo gospodarnosti) in akte upravljanja naložb (strategija upravljanja naložb, letni načrt upravljanja naložb, politika upravljanja naložb in kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države).

ZSDH-1 in naštetih akti upravljanja naložb urejajo večji del materije, ki se nanaša na upravljanje družb s kapitalsko naložbo države. Uresničevanje ciljev upravljanja naložb in konkretizacija načel korporacijskega upravljanja naložb pa narekujejo potrebo, da se nekatera ožja vprašanja, ki ne sodijo v zakonsko izrecno opredeljene akte upravljanja naložb, saj so specifične vsebine in narave, uredijo v posebnih aktih. Izdajo posebnih aktov, ki poleg aktov upravljanja naložb naslavljajo družbe s kapitalsko naložbo države, predvideva tudi ZSDH-1 v četrtem odstavku 32. člena.

Z aktom Priporočila in pričakovanja Slovenskega državnega holdinga (v nadaljevanju besedila: Priporočila in pričakovanja SDH) SDH transparentno, z vnaprejšnjo jasno ureditvijo in javno objavo sporoča družbam s kapitalsko naložbo države nekatera specifična priporočila in pričakovanja, ki jih ima do njih.

Število posameznih priporočil in pričakovanj se v Priporočilih in pričakovanjih SDH spreminja, saj se vsebina tega dokumenta posodablja praviloma enkrat letno.

**Kot poseben akt upravljanja so Priporočila in pričakovanja SDH naslovljena na:**

- vse družbe s kapitalsko naložbo države, ne glede na kapitalski delež oziroma delež glasovalnih pravic države ali SDH v družbi in ne glede na pravnoorganizacijsko obliko družbe;
- odvisne družbe v skupini, v kateri ima položaj obvladujoče družbe družba s kapitalsko naložbo države.

Iz vsebine ali konteksta posameznega priporočila in pričakovanja je razvidno, na katero vrsto družb se posamezno priporočilo ali pričakovanje nanaša.

Družbe s kapitalsko naložbo države so v skladu z 2. členom ZSDH-1 pravne osebe, ki so izdajateljice kapitalskih naložb v lasti SDH, in tiste, ki so izdajateljice kapitalskih naložb, ki so v lasti Republike Slovenije, SDH pa je pristojen za njihovo upravljanje. V skladu z 19. členom ZSDH-1 je SDH pristojen za upravljanje vseh naložb Republike Slovenije, razen za upravljanje kapitalskih naložb v mednarodnih finančnih institucijah, kapitalskih naložb v gospodarskih družbah, ki opravljajo gospodarsko javno službo dejavnosti systemskega operaterja za prenos in distribucijo zemeljskega plina in električne energije ter javno gospodarsko službo dejavnosti organiziranja trga z električno energijo v Republiki Sloveniji ali če tako določa poseben zakon. Kapitalske naložbe so lastniški vrednostni papirji ali poslovni deleži.

Priporočila in pričakovanja SDH sama po sebi ne pomenijo izvrševanja pravic delničarja ali družbenika v družbah s kapitalsko naložbo države in kot taka ne glede na morebitno zapovedovalno obliko priporočila ali pričakovanja ne ustvarjajo obveznosti za družbe. Ker so Priporočila in pričakovanja SDH sprejeta v dobri veri, da njihovo uresničevanje prispeva k dvigu kakovosti korporacijskega upravljanja oziroma uspešnosti delovanja družb s kapitalsko naložbo države ter v korist družb, SDH pričakuje, da bodo naslovniki tega akta ravnali v skladu s priporočili in pričakovanji tega akta. Družbe s kapitalsko naložbo države ta akt upoštevajo po principu »spoštuj ali pojasni« in v poslovnem poročilu družbe razkrijejo, kako ga upoštevajo oziroma navedejo utemeljene razloge, zakaj ne upoštevajo njegovih posameznih priporočil oziroma pričakovanj.

## 1. Triletno poslovno načrtovanje družbe / skupine / odvisnih družb v skupini

- 1.1. Družbe s kapitalsko naložbo države naj pravočasno izdelajo, sprejmejo in posredujejo SDH osnutke poslovnih načrtov in končne verzije sprejetih poslovnih načrtov.
- 1.2. Če je družba s kapitalsko naložbo države obvladujoča družba v skupini, se izdela osnutek poslovnega načrta in sprejme poslovni načrt tudi za skupino (konsolidirano) in za izbrane odvisne družbe v skupini, ki jih določi SDH z operativnimi navodili. Osnutke poslovnih načrtov in sprejete poslovne načrte posreduje SDH obvladujoča družba skupine.
- 1.3. Če ni z operativnimi navodili SDH določeno drugače, naj se osnutki poslovnih načrtov vsako leto izdelajo za obdobje prihodnjih dveh poslovnih let (prikaz na letni ravni). Osnutki poslovnih načrtov naj bodo posredovani SDH najkasneje do 10. septembra.
- 1.4. Družbe naj sprejmejo poslovne načrte za obdobje prihodnjih treh poslovnih let (prikaz na letni ravni), za prvo prihodnje leto pa dodatno še po četrletjih / mesecih – skladno z operativnimi navodili SDH. Sprejeti poslovni načrti naj bodo posredovani SDH najkasneje do 15. oktobra.
- 1.5. Celotni poslovni načrti (z vključenimi drugimi podatki in opisnimi deli) se pošiljajo v tiskani oziroma v elektronski obliki, skladno z operativnimi navodili SDH.
- 1.6. Načrtovani izkazi uspeha, bilance stanja (izkazi finančnega položaja) in kazalniki uspešnosti poslovanja oziroma kazalniki, skladni z veljavnimi Merili za merjenje uspešnosti poslovanja družb s kapitalsko naložbo države, se poročajo ločeno, v elektronski obliki, na poenotenih predlogah za poročanje, ki jih družbe prejmejo od SDH.
- 1.7. SDH pričakuje, da bodo osnutki poslovnih načrtov vsebovali najmanj naslednje:
  - načrtovanje čistih prihodkov iz poslovanja, kosmatega donosa iz poslovanja, dobička iz poslovanja (EBIT), odpisov vrednosti (amortizacije in morebitnih drugih) in čistega dobička (za banke velja: čiste obresti, čiste provizije in čisti poslovni izid; za zavarovalnice velja: obračunane kosmate zavarovalne premije, čisti odhodki za škode in čisti poslovni izid),
  - načrtovanje višine celotnih sredstev in lastniškega kapitala,
  - načrtovanje vseh kazalnikov družbe/skupine v skladu z veljavnimi Merili za merjenje uspešnosti poslovanja družb s kapitalsko naložbo države,
  - predstavitev vseh večjih načrtovanih investicij,
  - kratko navedbo predpostavk, upoštevanih pri pripravi osnutkov poslovnih načrtov,
  - kratko navedbo vseh ključnih ciljev družbe/skupine za naslednje poslovno leto.

- 1.8. SDH pričakuje, da bodo sprejeti poslovni načrti vsebovali tudi neposredno primerjavo podatkov iz periodičnih poročil za SDH in bodo vključevali naslednje podatke za družbo in skupino (za banke in zavarovalnice smiselno prilagojeno):
- načrtovanje prihodkov: pregled in prikaz s tabelami/ grafikoni glavnih poslov,
  - podrobnejši prikaz načrtovane strukture prodaje po vrstah poslov, trgovih...,
  - načrtovanje gibanja nabavnih in prodajnih cen (kolikor je smiselno),
  - predstavitev vseh večjih načrtovanih investicij: predstavitev, opis in obrazložitev,
  - načrtovanje stroškov z razčlembami vsaj po naravnih vrstah, opisi in utemeljitvami, vključno z načrtovanimi skupnimi stroški sponzorstva in stroški donatorstva,
  - načrtovanje morebitnih akvizicij, prodaj,
  - načrtovanje števila zaposlenih, strukture ter gibanja števila zaposlenih,
  - navedba identificiranih tveganj za načrtovano obdobje, zlasti operativno, pravno, likvidnostno, valutno in ostala tržna tveganja, ter kratka navedba ukrepov za obvladovanje teh tveganj,
  - načrtovan izkaz poslovnega izida,
  - načrtovana bilanca stanja s komentarjem,
  - v primeru skupin načrtovane konsolidirane izkaze: načrtovano konsolidirano bilanco stanja in načrtovani konsolidirani izkaz poslovnega izida,
  - načrtovanje ključnih finančnih podatkov in kazalnikov: donos na sredstva ROA, donos na kapital ROE, dodana vrednost na zaposlenega,
  - načrtovanje dobičkov iz poslovanja EBIT,
  - načrtovanje dobičkov iz poslovanja (EBIT) s prišteto amortizacijo EBITDA,
  - načrtovana EBITDA marža,
  - načrtovanje vseh kazalnikov družbe/skupine v skladu z veljavnimi Merili za merjenje uspešnosti poslovanja družb s kapitalsko naložbo države,
  - načrtovano strukturo skupine s prikazom obvladovanja,
  - načrtovani znesek dividend,
  - načrtovane rezultate v zvezi z uresničevanjem nefinančnih ciljev družbe/skupine,
  - kratka ocena bodočega stanja na trgu oziroma konkurence (za obdobje načrtovanja) in primerjava z njo (vključiti nekaj primerljivih konkurentov v Sloveniji in tujini) s prikazom ključnih finančnih podatkov in kazalnikov naj bo sestavni del letnega poslovnega načrta,
  - prikaz stanja obstoječih in načrtovanih novih zadolžitev ter terminskega plana odplačil.
- 1.9. Iz osnutka poslovnega načrta oziroma poslovnega načrta so lahko izključeni posamezni podatki, ki so zaupne narave po posebnih zakonih (npr. na področju bančništva, zavarovalništva...).
- 1.10. Družbe, ki imajo več kot enega delničarja, naj sprejmejo politiko komuniciranja z delničarji, ki po načelu enakega obravnavanja omogoča delničarjem dostop do večjega od zakonsko predpisanega obsega podatkov o poslovanju družbe.

1.11. Javne delniške družbe naj si prizadevajo, da svoje finančne koledarje, načrtovanje in obseg poročenih podatkov prilagodijo tako, da bodo lahko izpolnjevale zgornja priporočila, med poročenimi podatki zase in za skupino pa naj bodo vključeni vsaj naslednji podatki:

- načrtovana višina celotnih sredstev in lastniškega kapitala,
- načrtovani prihodki,
- EBITDA,
- načrtovana višina čistega poslovnega izida,
- načrtovani ROE,
- načrtovana višina kazalnikov kapitalske ustreznosti oziroma solventnosti (banke oziroma zavarovalnice).

#### **Obrazložitev:**

Družbe s kapitalsko naložbo države imajo po oceni SDH večinoma že ustrezno razvit sistem poslovnega načrtovanja, zato so priporočila št. 1 namenjena zlasti informiranju SDH o načrtovanem poslovanju družb oziroma skupin. Le na tak način bo SDH lahko učinkovito izvrševal svoje obveznosti, ki mu jih nalaga ZSDH-1, med drugim tudi izdelavo letnega načrta upravljanja po 30. členu ZSDH-1 ter zasledoval cilje upravljanja naložb, opredeljene v 4. členu ZSDH-1, načelo skrbnosti, opredeljeno v 5. členu ZSDH-1, ter načelo gospodarnosti, opredeljeno v 9. členu ZSDH-1.

Zaradi enotne evidence in ustreznih programov spremljanja uspešnosti poslovanja družb, se od družb pričakuje, da bodo za potrebe izdelave poslovnih načrtov (za dele, kjer je SDH to predvidel) uporabljale ustrezne obrazce oziroma predloge ter v celoti sledile operativnim navodilom SDH.

SDH pričakuje, da bodo družbe s kapitalsko naložbo države sledile pričakovanju o triletnem poslovnem načrtovanju in podatke posredovale SDH. Iz poročanja so lahko izključeni posamezni podatki, ki so predmet posebnega zakonskega režima o varstvu zaupnih podatkov (npr. banke, zavarovalnice idr.). Družbe, za katere velja zakonodaja o enakem obravnavanju delničarjev, naj razvijejo ustrezen sistem komuniciranja z delničarji in ga uredijo v dokumentu »*politika komuniciranja z delničarji*«, ki ga javno objavijo, in ki bo omogočal, da imajo tudi ostali delničarji možnost priti do podatkov, ki se posredujejo SDH v skladu s pričakovanji št. 1 in št. 2 o periodičnem poročanju o poslovanju.

Pri javnih družbah je načelo enakega obravnavanja zaradi določb ZTFI bolj poudarjeno kot pri ostalih družbah, zato se za slednje uvaja posebno priporočilo št. 1.11, na podlagi katerega bi SDH prišel vsaj do bistvenih podatkov, ki zadevajo načrte poslovanja.

## 2. Periodično poročanje o poslovanju družbe / skupine / odvisnih družb v skupini

- 2.1. SDH pričakuje, da bodo družbe pravočasno izdelale in SDH posredovale ustrezna periodična poročila o poslovanju. Periodična poročila o poslovanju so četrletna in mesečna.
- 2.2. Družbe s kapitalsko naložbo države naj pripravljajo četrletna poročila o poslovanju. Če je družba s kapitalsko naložbo države obvladujoča družba v skupini, naj se četrletno poročilo izdela tudi za skupino (konsolidirano). Četrletna poročila se pripravljajo na kumulativni osnovi, in sicer:
- 1. kvartalno poročilo za obdobje 1.1. do 31.3.,
  - 2. kvartalno poročilo za obdobje 1.1. do 30.6.,
  - 3. kvartalno poročilo za obdobje 1.1. do 30.9.,
  - 4. kvartalno poročilo za obdobje 1.1. do 31.12.
- 2.3. Družbe, v katerih SDH izvršuje 100-odstotni delež glasovalnih pravic, naj SDH posredujejo tudi mesečna poročila o poslovanju obvladujoče družbe in odvisnih družb, v obsegu in na način, določen z operativnimi navodili SDH. Tudi mesečna poročila se pripravljajo na kumulativni osnovi (1.1. – 31.1., 1.1. – 28.2., 1.1. – 31.3., itd.).
- 2.4. Periodično poročilo naj bo SDH posredovano najkasneje:
- 30 dni po preteku poročevalskega obdobja za matične družbe in odvisne družbe v skupini,
  - 45 dni po preteku poročevalskega obdobja za skupine (konsolidirano).
- 2.5. Izkazi uspeha, bilance stanja (izkazi finančnega položaja), kazalniki uspešnosti poslovanja oziroma kazalniki, skladni z veljavnimi Merili za merjenje uspešnosti poslovanja družb s kapitalsko naložbo države, se poročajo ločeno, v elektronski obliki, na poenotениh predlogah za poročanje, ki jih družbe prejmejo od SDH.
- 2.6. Četrletno poročilo naj poleg podatkov iz točke 2.5. vključuje tudi:
- opis oziroma pregled poslovnega okolja,
  - kratek opis pomembnih dogodkov,
  - kratko oceno tržnega položaja,
  - prikaz strukture prodaje po vrsti poslov, trgovih...,
  - prikaz števila zaposlenih, strukture ter gibanja števila zaposlenih,
  - skupen znesek stroškov in prikaz strukture stroškov (stroški dela, stroški materiala, stroški storitev – po vrstah, stroški sponzorstev, donatorstev...),
  - skupen znesek oziroma vrednost donatorstev,
  - navedbo realiziranih tveganj in kratko navedbo ukrepov, ki so bili izvedeni za upravljanje s temi tveganj ali so bili opuščeni,

- navedbo in prikaz novo pridobljenih virov financiranja in izvedenih investicij ter prikaz finančnih obveznosti z roki zapadlosti ter načinom (virom) poravnave,
- prikaz obstoječih in morebitnih novo pridobljenih finančnih inštrumentov (tudi izvedenih) v obdobju, za katerega se poroča,
- dosežene rezultate v zvezi z uresničevanjem nefinančnih ciljev družbe/skupine, s pojasnilom o razlogih ob morebitnem odstopanju od ciljev,
- izkaz poslovnega izida za obdobje poročanja, primerjavo z načrtovanim izidom in enakim obdobjem preteklega leta, s pojasnilom o razlogih ob morebitnem odstopanju od načrtovanega izida,
- bilanco stanja na zadnji dan poročevalskega obdobja, vključno s primerjavo stanja s stanjem na dan 31. decembra preteklega leta s pojasnilom o razlogih ob morebitnem odstopanju od načrtovanega stanja posameznih bilančnih postavk,
- izkaz denarnih tokov,
- v primeru skupine konsolidirane izkaze: konsolidirana bilanca stanja in konsolidiran izkaz poslovnega izida,
- pregledno strukturo skupine,
- analizo konkurence in primerjavo z njo (vključiti nekaj primerljivih konkurentov v Sloveniji in tujini) s prikazom ključnih finančnih podatkov in kazalnikov. Analiza naj bo dodana poročilu kot eno od poglavij enkrat letno.

Zgoraj navedeni podatki se pošiljajo v tiskani oziroma v elektronski obliki, skladno z operativnimi navodili SDH.

2.7 Periodična poročila naj bodo razumljiva, naj se nanašajo na pomembne in bistvene zadeve, naj bodo zanesljiva, konsistentna, naj omogočajo primerjavo z zastavljenimi cilji in prejšnjimi obdobji ter naj predstavljajo aktualni in stvarni pogled na položaj družbe/skupine/odvisnih družb v skupini. Poročila naj bodo pregledana s strani poslovodstva družbe, ki odgovarja za točnost, popolnost in pravilnost poročil.

2.8 Iz poročanja so lahko izključeni posamezni podatki, ki so zaupne narave po posebnih zakonih (npr. na področju bančništva in zavarovalništva). Družbe, ki imajo več kot enega delničarja, sprejmejo politiko komuniciranja z delničarji, ki po načelu enakega obravnavanja omogoča delničarjem dostop do večjega od zakonsko predpisanega obsega podatkov o poslovanju družbe.

2.9 SDH bo občasno oziroma po potrebi organiziral sestanke s predstavniki družbe, na katerih se bodo obravnavali poročani podatki o poslovanju družbe, skupine oziroma odvisnih družb v skupini.

2.10 Javne delniške družbe naj si prizadevajo, da svoje finančne koledarje in obseg poročanih podatkov prilagodijo tako, da bodo lahko izpolnjevale zgornja priporočila o periodičnem poročanju SDH-ju.

## **Obrazložitev:**

Priporočila št. 2 so namenjena zagotavljanju (dodatnih) informacij SDH-ju o poslovanju družb, skupin oziroma odvisnih družb v skupini. Le na tak način bo SDH lahko učinkovito izvrševal svoje obveznosti, ki mu jih nalaga ZSDH-1, zlasti pa zasledoval cilje upravljanja naložb, opredeljene v 4. členu ZSDH-1, načelo skrbnosti, opredeljeno v 5. členu ZSDH-1, načelo gospodarnosti, opredeljeno v 9. členu ZSDH-1, ter preverjal izpolnjevanje meril uspešnosti družb s kapitalsko naložbo države v skladu s prvim odstavkom 17. člena ZSDH-1.

Zaradi enotne evidence in možnosti ureditve podatkovnih zbirk na SDH za namen spremljanja uspešnosti poslovanja družb se od družb pričakuje, da bodo za potrebe izdelave poročila izpolnile tudi ustrezne obrazce oziroma predloge, ter v celoti sledile operativnim navodilom SDH.

### **3. Nabava blaga in storitev, sponzorstvo in donatorstvo, nekatere posebne vrste storitev**

#### **Splošno**

- 3.1. Družbe vzpostavijo ustrezne sisteme, ki bodo zagotavljali transparentno in gospodarno poslovanje družbe na področju sklepanja poslov, ki zadevajo izdatke družbe (nabava blaga in storitev, sponzorstvo in donatorstvo, odvetniške storitve, storitve marketinških, oglaševalskih, komunikacijskih podjetij in podjetij s področja odnosov z javnostmi) ter ustrezen nadzor nad temi sistemi. Posebno skrb organi vodenja in nadzora ter druga nadzorna telesa (notranje revizije, revizijske komisije) namenijo nadzoru in vzpostavitvi notranjih kontrol, ki zagotavljajo, da so storitve tudi dejansko opravljene in v skladu z dejanskimi potrebami družbe.
- 3.2. Družbam se priporoča, da se izogibajo sklepanju tako imenovanih pavšalnih pogodb, razen če je to očitno in dokazljivo poslovno-ekonomsko upravičeno (npr. pravno svetovanje družbam, ki nimajo lastne pravne službe).<sup>1</sup>
- 3.3. Družbam se priporoča, da v času izjemno negotovih razmer pri sklepanju dolgoročnih prodajnih ali nabavnih pogodb vanje vgradijo ustrezne mehanizme prilagajanja cene blaga ali storitev glede na spremembe merodajnih cen na trgu v primeru za družbo negativnih sprememb cen, prav tako pa se priporoča, da so v pogodbe glede na

---

<sup>1</sup> Pod pojmom pavšalne pogodbe so mišljene pogodbe o opravljanju svetovalnih storitev, pri katerih je plačilo neodvisno od količine storitev, ki so dejansko opravljene v obdobju, na katero se to plačilo nanaša, oziroma se šteje, da je lahko storitev v posameznem obdobju opravljena že s tem, da je v okviru naročniške pogodbe v določenem obdobju izvajalec (stalno) na razpolago naročniku, da na njegovo zahtevo opravi določeno vrsto storitve.

možnosti vgrajena ustrezna določila o možnosti predčasnega odstopa od pogodbe in ustrezna zavarovanja potencialnih tveganj.

- 3.4. V vabilih k izkazu interesa ali dajanju ponudb se pogoje za izkaz interesa oziroma oddajo ponudb določi tako, da se s pravili postopka ali na drugačne načine ne izključuje potencialne konkurence.
- 3.5. Družbe naj izvršujejo javne objave iz tega priporočila preko svoje javne spletne strani. Objave naj bodo na javni spletni strani družbe dostopne vsaj še 5 let po objavi.
- 3.6. Priporočilo v ničemer ne posega v obveznosti družb, ki jih imajo v skladu s predpisi. Družba lahko v izjemnih posameznih primerih odloči, da ne ravna v skladu s temi priporočili, če bi objava podatka pomenila resno grožnjo položaju družbe na trgu, če bi lahko povzročila večjo škodo družbi ali iz drugih resnih utemeljenih razlogov. Iz razloga preglednosti se pričakuje, da bo v teh primerih objavljeno pojasnilo o razlogih za izločitvev.

### **Nabava blaga in storitev (splošno)**

- 3.7. Če za nabavo blaga in storitev ne velja zakon, ki ureja javno naročanje, je pri nabavi blaga in storitev treba upoštevati vsaj načela transparentnosti ter gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti. Nabava blaga in storitev se sklepa po principu predhodno določenih kriterijev izbire ter na podlagi primerjave pridobljenih primerljivih ponudb.
- 3.8. Takoj po sklenitvi pogodbe, ki ima pravno naravo mandatne pogodbe (splošne, posebne ali okvirne) ali pravno naravo podjemne pogodbe, katere predmet je umsko delo, družba, ki ima v pogodbenem razmerju položaj naročnika, javno objavi podatek o izbranem podjemniku oziroma prevzemniku naročila in vrsti posla (na primer pogodba o pravnem ali finančnem svetovanju, izdelava mnenja ali ekspertize).
- 3.9. Družbe enkrat letno objavijo podatek o skupni vrednosti poslov, ki zadevajo naročilo storitev, pri čemer podatek o vrednosti strukturirajo tudi po vrsti poslov.

### **Sponzorstvo in donatorstvo**

- 3.10. Družbe naj uredijo jasne postopke dodeljevanja sponzorstev in donatorstev, ki jih objavijo na javni spletni strani. Določeni morajo biti kriteriji, ki se upoštevajo pri dodeljevanju sponzorstev in donatorstev, tako da je vnaprej razvidno, na katere kategorije subjektov oziroma entitet in na katero geografsko območje se nanaša

sponsorstvo in donatorstvo. Vnaprej morajo biti opredeljeni trenutni in lahko tudi novi cilji družbe, k doseganju katerih naj prispeva sponsorstvo in donatorstvo.

- 3.11. Primarni namen sponsorstva je preko dviga prepoznavnosti oziroma dviga ali spremembe podobe o družbi oziroma njenih produktih prispevati k doseganju poslovnih ciljev družbe (zlasti izboljšanje donosnosti, lahko pa tudi drugih poslovnih ciljev družbe), kateremu je podrejen in komplementaren namen pozitivnega prispevka k družbenemu okolju (družbena odgovornost). Sponsorstvo mora doseči ciljni trg (ciljno publiko na ciljnem geografskem območju) in se dodeljevati subjektom oziroma entitetam, povezovanje s katerimi lahko pri ciljni publiku ustvari pozitiven vtis, odziv oziroma odnos do družbe oziroma njenih produktov.
- 3.12. Pri dodeljevanju sponzorstev in donatorstev ne sme obstajati nasprotje interesov med odločevalcem o posameznem sponzorstvu in donatorstvu in prejemnikom sponzorstva oziroma donatorstva. V pogodbi o sponzorstvu morajo biti jasno določene obveznosti sponzoriranega, ki so praviloma v omembi (omenjanju) sponzorja oziroma njegovega loga na plakatih, majicah, radiju, televiziji ipd. pri dogodkih, prireditvah oziroma aktivnostih sponzoriranega.
- 3.13. Poslovodstvo v soglasju z nadzornim svetom določi najvišji znesek oziroma vrednost, ki jo je možno nameniti posamezni sponzorski in donatorski pogodbi, ter letno vsoto, namenjeno sponzorstvu ter ločeno donatorstvu, pri čemer:
- v družbah s kapitalsko naložbo države, v katerih ima SDH večinski delež ali prevladujoč vpliv, in so se v preteklem poslovnem letu 100 % financirale iz javnih sredstev, sponzorstvo ni dovoljeno; družba iz te alineje lahko donira le posamične simbolične zneske/vrednosti, tako da letni skupni znesek doniranih sredstev ne presega 0,03 % prihodka družbe za preteklo poslovno leto;
  - v družbah s kapitalsko naložbo države, v katerih ima SDH večinski delež ali prevladujoč vpliv, in so se v preteklem poslovnem letu najmanj v 80 % financirale iz javnih sredstev, skupna letna vsota sponzorstev in donatorstev ne sme presegati 0,1 % prihodkov družbe v preteklem poslovnem letu.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Družbe, za katere se v vsakem primeru uporablja priporočilo 3.13:

- Družbe, za katere se v vsakem primeru uporablja prva alineja: KZPS, d. o. o., JP Uradni list d. o. o., Infra d. o. o., RŽV JP za zapiranje rudnika urana d. o. o., RTH, Rudnik Trbovlje Hrastnik d.o.o., DARS, d. d.
- Družbe, za katere se v vsakem primeru uporablja druga alineja: DRI, d.o.o, Elektro Ljubljana, d. d., Elektro Maribor, d. d., Elektro Celje, d. d., Elektro Gorenjska, d. d., Elektro Primorska d. d.

- 3.14. V teh priporočilih imajo izrazi naslednji pomen:
- Izraz večinski delež SDH ima pomen, kot ga opredeljuje zakon, ki ureja gospodarske družbe.
  - Izraz prevladujoč vpliv SDH ima pomen, kot ga opredeljuje Politika upravljanja Slovenskega državnega holdinga.
  - Javna sredstva so za potrebe tega priporočila sredstva, ki jih ne glede na njihovo obliko državni organi in organi samoupravnih lokalnih skupnosti dodelijo javnemu podjetju ali izvajalcu z izključnimi ali posebnimi pravicami ali pooblastili ali lastniku infrastrukture javnega pomena neposredno ali posredno prek drugega javnega podjetja ter sredstva, ki jih te osebe poberejo v obliki dajatev, pristojbin oziroma drugih plačil, ki jih za uporabo javne infrastrukture ali za javne storitve plačujejo uporabniki ali najemniki, in sicer v višini, v kateri tovrstne dajatve, pristojbine oziroma plačila predstavljajo prihodek teh oseb. Če so usredstveni lastni proizvodi in storitve družbe potrebni za izvajanje dejavnosti, iz katere družba ustvarja javna sredstva, se tudi prihodki družbe iz naslova usredstvenih lastnih proizvodov in storitev štejejo za javna sredstva.
  - Izrazi javno podjetje, izključne pravice, posebne pravice, javno pooblastilo in dodelitev javnih sredstev imajo pomen, kot ga opredeljuje Zakon o preglednosti finančnih odnosov in ločenem evidentiranju različnih dejavnosti (Uradni list RS, št. 33/2011).
- 3.15. Pri poslih sponzorstva naj družbe upoštevajo načelo sorazmernosti (med višino in finančnim položajem družbe), načelo objektivne opravičljivosti sponzoriranja glede na pričakovane koristi za družbo in načelo zadostne razpršenosti. Pri odločitvah o sponzoriranju družbe upoštevajo tudi krajevne običaje, običaje v določeni panogi ter ravnanja primerljivih podjetij.
- 3.16. Pri poslih donatorstva je v ospredju družbena odgovornost družbe, zato se od prejemnika donacije ne zahteva nasprotnih obveznosti (razen zlasti dopustitve, da se dogodek omeni v določenih javnih medijih).
- 3.17. Družbam, ki k temu niso zavezane že po zakonu, se za doseganje čim višje ravni transparentnosti priporoča, da na javni spletni strani družbe takoj po sklenitvi posla objavijo vsak posel sponzorstva in donatorstva s kratkim opisom posla, navedbo prejemnika, datuma sklenitve posla, trajanje posla in vrednostjo sklenjenega posla.

### **Storitve marketinga, oglaševanja in odnosov z javnostmi**

- 3.18. Glede svetovalnih in drugih storitev s področja marketinga (trženja), oglaševanja, komuniciranja, odnosov z javnostmi, raziskav trga in podobnih storitev je potrebno upoštevati (med drugim) naslednje standarde skrbnosti in ravnanja v dobro družbe:
- zaradi optimizacije stroškov poslovanja se storitve, še zlasti v velikih gospodarskih družbah, prvenstveno opravijo z notranjimi kadrovskimi viri, razen

- če iz dokumentirane temeljite presoje izhaja, da je v določenem obsegu storitev zunanjega izvajalca nujno potrebna za doseganje boljših poslovnih rezultatov;
- zadevne storitve družba najame neposredno pri izvajalcu teh storitev, ne pa pri posredniku (organizatorju) teh storitev, razen če preko posrednikov dokumentirano doseže nižjo ceno;
  - družba ob odločitvi, da bo oglaševala svoje storitve oziroma proizvode, pripravi ustrezen načrt, v katerem določi finančne vire, trajanje kampanje in merljive cilje (doseg, ciljno občinstvo itd.), temu pa prilagodi izbiro ciljnih kanalov (medijev), za kar določi jasne empirične kriterije (gledanost, poslušanost, doseg itd.); prav tako družba postavi jasne in merljive cilje tudi za vse druge storitve s tega področja, ki jih najema;
  - poslovodstvo s poročilom o poslih in pogodbenih razmerjih, ki jih je sklenilo na tem področju, enkrat letno poroča SDH, pri čemer razkrije področje storitev, partnerje, obseg sodelovanja in ključne cilje sodelovanja. Poroča se le o poslih s partnerjem oziroma skupino povezanih partnerjev, katerih obseg na letni ravni presega 40.000 EUR;
  - družba naj pogodbeno razmerja na tem področju redno in v največji možni meri pregledno (z načrtovano ceno posla) objavlja na spletni strani, kjer objavlja informacije javnega značaja.

#### **Obrazložitev:**

Priporočila št. 3 se osredotočajo na transparentno in gospodarno ravnanje pri sklepanju poslov, ki se nanašajo na nabavo blaga in storitev ter sponzorstev in donatorstev. Transparentnost na tem področju sili odločevalce v premišljeno sprejemanje odločitev o izdatkih družbe, krepi zaupanje lastnika v delo organov vodenja družbe in pozitivno vpliva na odločitve in mnenja poslovnih partnerjev in potencialnih investitorjev. Pri sponzorstvih in donatorstvih se glede na vir financiranja družb priporočajo različno visoke vsote, ki se namenjajo za sponzorstva in donatorstva. Primarni cilj sponzorstva je pozitivno prispevati k doseganju poslovnih ciljev družbe, zlasti k povečevanju donosnosti. Podrejeni cilj sponzorstva in primarni cilj donatorstva je družbeno odgovorno ravnanje družbe, ki lahko dolgoročno koristi družbi. Pri družbah, ki se pretežno ali v celoti javno financirajo, ni pričakovati večjih koristi od sponzorstev in donatorstev za družbo, poleg tega se z javnimi sredstvi na drugačen način, preko za to ustanovljenih organizacij, skrbi za javni interes, zato se tem družbam priporoča drugačen režim namenjanja sredstev za sponzorstvo in donatorstvo.

V praksi se na področju nabave blaga in storitev povečana tveganja za korupcijo pojavljajo poleg pri sponzorstvih in donatorstvih tudi pri raznih marketinških, oglaševalskih, komunikacijskih, PR in podobnih storitvah. Pri slednjih je zaznati tveganje, da storitev sploh ni opravljena, ni zares potrebna oziroma poslovno-ekonomsko upravičena ali ni upravičena v takem obsegu. Zato se v tej zvezi priporoča, da so odločitve dokumentirano utemeljene in da presoja utemeljenosti poteka v smeri, da se storitev, če je potrebna, najprej opravi z lastnimi kadrovskimi viri, če to ni poslovno-ekonomsko utemeljeno, pa z zunanjimi izvajalci, pri čemer naj se storitve najame neposredno pri izvajalcih teh storitev, ne pa pri posrednikih, razen če

se preko posrednikov dokumentirano doseže nižjo ceno. Gre za novost v Priporočilih in pričakovanih SDH, ki jo je prinesla osvežena izdaja v maju 2023.

#### **4. Optimizacija stroškov**

- 4.1. SDH pričakuje, da bodo organi vodenja in nadzora skrbno nadzorovali raven stroškov v družbi in skrbeli za to, da bodo stroški uravnoteženi s poslovnimi procesi in ustvarjenimi prihodki.
- 4.2. SDH pričakuje, da bodo družbe izvajale potrebne aktivnosti za optimizacijo stroškov dela, upoštevaje ustrezno raven dialoga s socialnimi partnerji. Potrebne aktivnosti vključujejo med drugim presojo ustreznega števila zaposlenih za izvedbo dobro organiziranih poslovnih procesov v družbi ter ustrezne spremembe pogodb (tudi kolektivnih pogodb) oziroma drugih aktov. Ustrezni ukrepi optimizacije stroškov dela naj obsegajo vse nivoje v družbi, tako organe vodenja, zaposlene ter druge osebe, ki opravljajo delo na podlagi drugih pravnih temeljev (npr. avtorska pogodba, pogodba o delu).
- 4.3. SDH pričakuje, da si bodo organi vodenja in nadzora v skladu s svojimi pristojnostmi aktivno prizadevali in optimizirali stroške dela ter izvajanje tega priporočila ustrezno vključili v letni načrt družbe/skupine.
- 4.4. Družba naj zase, obvladujoča družba v skupini pa tudi za skupino in vse odvisne družbe v skupini, v 10 dneh po realizaciji plačil, kot so božičnica, 13. plača in podobna izplačila zaposlenim ter regres za letni dopust, na svoji javni spletni strani javno objavi podatek o realizaciji teh plačil, ki vsebuje tudi podatek o skupni višini posamezne vrste plačil, pravne podlage za izplačilo in metodologijo določitve višine izplačila posameznikom. Družbe javno objavijo (v celotnem besedilu) za družbo, obvladujoča družba v skupini pa tudi za vse odvisne družbe v skupini, zavezujoče kolektivne pogodbe oziroma dogovore s predstavniki delavcev, ki se nanašajo na plačilo za delo.
- 4.5. Optimizacija stroškov se nanaša tudi na vidik ustrezne organizacijske strukture skupine oziroma na presojo utemeljenosti ustanavljanja/obstoja odvisnih družb.
- 4.6. Optimizacija stroškov naj ne temelji na nespoštovanju delavskih pravic in pravice zaposlenih do socialne varnosti. Družbe naj uporabljajo nestandardne oblike dela in zaposlitve le v primerih, ko narava poslovnega procesa ali vrsta dela ne utemeljuje standardne zaposlitve (za nedoločen čas, s polnim delovnim časom, kjer se delo opravlja v dvostranskem pravnem razmerju neposredno za delodajalca, s katerim je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi).

## **Obrazložitev:**

Z namenom zagotovitve stabilnega poslovanja družb in doseganja ustreznih poslovnih rezultatov, zastavljenih ciljev in pričakovanj SDH, je potrebno, da organi vodenja in nadzora pri optimizaciji stroškov družbe, med katere sodijo tudi stroški dela, ravnajo z največjo mero skrbnosti in prizadevnosti, ob ustrezno izkazani skrbi za socialno varnost zaposlenih. Stabilnost poslovanja družb, v katerih imata država in SDH svoj delež, je pomembna ne le z vidika zagotavljanja ustreznega donosa za lastnika, ampak tudi z vidika stabilnosti in razvoja slovenskega gospodarstva.

Skrbno in odgovorno ravnanje organov vodenja in nadzora ter s tem povezano prizadevanje za sprejem ustreznih ukrepov, vezanih na poslovanje družbe/skupine, je predmet rednega ocenjevanja dela pristojnih organov družbe in s tem predmet presoje skupščine oziroma ustanovitelja družbe pri odločitvi o podelitvi razrešnice ali izreku nezaupnice.

Nadrejene družbe v skupini naj zasledujejo cilj vitke organizacijske strukture skupine, kar pomeni, da mora biti ustanavljanje/ obstoj odvisnih družb utemeljen na analizi prednosti in slabosti (vključno z analizo stroškov).

Optimizacija stroškov je pomemben vidik vodenja družbe s profesionalno skrbnostjo, vendar pa ne sme temeljiti na kršitvi zakona, pri čemer se v tem priporočilu poudarja, da zlasti ne sme temeljiti na kršitvi pravic delavcev in pravice zaposlenih do socialne varnosti. Družbe naj nestandardne oblike dela in zaposlitve uporabljajo v utemeljenih primerih, sicer pa naj dajejo prednost standardni obliki zaposlitve. Kot standardno zaposlitev se razume zaposlitev za nedoločen čas, s polnim delovnim časom, kjer se delo opravlja v dvostranskem pravnem razmerju neposredno za delodajalca, s katerim je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Nestandardne zaposlitve so tako zlasti zaposlitve za določen čas, agencijsko delo in zaposlitve s krajšim delovnim časom, pa tudi študentsko delo, delo v prikritih delovnih razmerjih (navidezni oziroma fiktivni samozaposleni), delo ekonomsko odvisnih oseb in raznovrstno pogodbeno delo na podlagi pogodb civilnega prava, če se konkretna pojavnost teh oblik dela v praksi približuje značilnostim odvisnega dela v delovnih razmerjih.

## 5. Upravljanje korporativne kulture

- 5.1. Korporativna kultura podjetja naj bo upravljana in razvita tako, da spodbuja doseganje ciljev podjetja in podpira strategijo podjetja. Pri tem se izpostavlja tudi medsebojna usklajenost poslanstva, poslovne strategije, kulture in vrednot podjetja.
- 5.2. Vrednote podjetja naj bodo vgrajene v vse funkcije in procese na vseh ravneh poslovanja ter prevedene v pričakovana vedenja zaposlenih, kar je redno in dosledno podprto s komunikacijo, tudi preko kodeksa etike/ravnanja, ter vgrajeno v vse postopke zaposlovanja, mehanizme spodbud in nagrajevanja zaposlenih. Še posebej se izpostavlja uveljavljanje pozitivnega tona z vrha (*angl. tone at the top*), dobrih praks voditeljstva in konkretnih ravnanj članov nadzornih in poslovodnih organov ter srednjega managementa, ki bi morali celovito izkazovati te vrednote v praksi preko vodenja z zgledom (*angl. leading by example*).
- 5.3. Upravljanje korporativne kulture naj bo umeščeno v okvir notranjega upravljanja in notranjih kontrol, v dobro delujoč sistem upravljanja tveganj, skladnosti poslovanja in integritete ter rednih pregledov notranje revizije.
- 5.4. Družbe/pristojni organi družb naj spremljajo izpolnjevanje ciljev s področja korporativne kulture ter preko celovitih poročil seznanjajo nadzorni svet, pristojne komisije nadzornega sveta (npr. komisija za tveganja, komisija za strategijo) in v letnih poročilih tudi lastnike. Spremljanje korporativne kulture naj vključuje redno analizo in interpretacijo različnih informacijskih virov, tako kvantitativnih kot tudi kvalitativnih.
- 5.5. Doseganje zelene korporativne kulture naj se vključuje tudi med dolgoročne cilje pri nagrajevanju poslovodstva, ki je transparentno in usklajeno z doseganjem zastavljenih ciljev.
- 5.6. Pri spremljanju in nadzoru korporativne kulture naj se člani nadzornih svetov oprejo na priročnik SDH »*Upravljanje korporativne kulture*«, izdan januarja 2022.

### Obrazložitev:

SDH je februarja 2022 v sodelovanju s strokovnjaki Centra poslovne odličnosti Ekonomske fakultete (CPOEF) izdal priročnik za nadzorne svete družb s kapitalsko naložbo države Upravljanje korporativne kulture. Neposredni namen priročnika je, da nadzorne svete opremi s ključnimi usmeritvami, vprašanji in orodji za njihovo delovanje z vidika upravljanja korporativne kulture (*angl. governing corporate culture*). Ob zavedanju, da je ustrezna organizacijska kultura pomemben dejavnik spodbujanja ali zaviranja uspešnosti poslovanja, je posreden namen priročnika tako tudi zagotavljati uspešnost in učinkovitost poslovanja družb s tem, da kultura dobi ustrezno mesto v okviru praks korporativnega upravljanja. SDH pričakuje, da člani organov nadzora **skrbno proučijo priročnik in tematiko spremljajo in nadzorujejo periodično znotraj vzpostavljenega sistema korporativnega upravljanja**. Člani organov

vodenja pa implementirajo vse potrebne ukrepe, tudi preko primerne tona z vrha ter uvajanja ustreznega (sodobnega) vodenja na vseh nivojih, da bo želena korporativna kultura živela tudi v praksi in podpirala izvajanje strateških ciljev podjetja.

Kakovostno korporativno upravljanje je ključno za zdravo kulturo podjetja in je lahko vir konkurenčne prednosti in pomembno za ustvarjanje ter zaščito dolgoročne vrednosti podjetja. Med drugim je korporativno kulturo mogoče okrepiti tudi z nagrajevanjem vedenj, ki prispevajo k ustvarjanju dolgoročne vrednosti in spodbujajo odprtost pri premagovanju izzivov in ovir. Za takšno kulturo je značilno, da zaposleni lahko svobodno izražajo svoja mnenja, so pri tem slišani, delijo svoje strokovno znanje in so brez strahu pred sankcijami. Visoka stopnja zaupanja med zaposlenimi in vodstvenimi ter vodilnimi kadri prispeva k ustvarjanju dobrega delovnega okolja, kjer so reševanje izzivov in učinkovitost cenjeni. Upoštevanje psihološke varnosti je odločilnega pomena pri ustvarjanju take kulture. Med lastnosti zdrave korporativne kulture podjetja torej sodijo naslednje značilnosti: pozitiven ton z vrha, jasna in dosledna komunikacija vodstva v povezavi z vrednotami in kulturo, odprt dialog vodstva z zaposlenimi, vključenost zaposlenih v povezavi s postavljanjem ciljev, ipd.

Med ključne informacijske vire za razumevanje kakovosti korporativne kulture sodijo: stopnje fluktuacije in absentizma, podatki o izobraževanjih in usposabljanjih, odločitve o zaposlovanju, nagrajevanju in napredovanju, podatki o žvižgačih in pritožbah zaposlenih, podatki o merjenju organizacijske klime in kulture, podatki o varnosti in zdravju pri delu, ažurnost plačil dobaviteljem, odnos do regulatorjev in nadzornih institucij, odnos do izsledkov notranje revizije, izhodni intervjuji zaposlenih, predlogi zaboljšave poslovanja in inovacije, ipd.

Znaki, ki nakazujejo na morebitne težave na področju kulture, so lahko: silosno razmišljanje, dominantna in arogantna vedenja vodstva in srednjega managementa, pritiski na izpolnitev pretirano ambicioznih ciljev, pomanjkanje dostopa do informacij, pomanjkanje odprtosti za spremembe, toleranca do regulatornih in drugih kršitev, kršitev etičnega kodeksa, kratkoročna osredotočenost odločevalcev, ipd.

Notranji revizorji si pri revidiranju korporativne kulture lahko pomagajo s praktičnim priročnikom *IIA – The Institute of Internal Auditors* z naslovom *Auditing Culture* (izdan novembra 2019).

## **6. Skupščine družb**

6.1. SDH pričakuje, da bodo družbe pri sklicu in vodenju skupščin dosledno upoštevala vsa zakonska določila in spodaj navedena priporočila. Slednja se smiselno uporabljajo tudi za enoosebne družbe.

### **Sklic skupščine**

6.2. Od uprave družbe se pričakuje, da kolikor skladno z Zakonom o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06 in naslednji) zahtevo za sklic skupščine podajo delničarji

oziroma družbeniki, sklic skupščine objavi čim prej, vendar pa vsaj v 14 dneh od prejema zahteve za sklic.

- 6.3. Uprava družbe naj datum zasedanja skupščine določi z upoštevanjem najkrajšega obdobja, za katerega zakon ali statut določa, da mora preteči od sklica do zasedanja skupščine.

#### **Dostopnost gradiv in obveščanje delničarjev oz. družbenikov**

- 6.4. Družba naj na svoji spletni strani objavi celotno gradivo za skupščino na dan objave sklica skupščine.

#### **Vprašanja delničarjev oziroma družbenikov**

- 6.5. Družba naj v primeru prejema vprašanja delničarja oziroma družbenika ali podane zahteve delničarja oziroma družbenika za odgovor ali pojasnilo glede poslovanja družbe nanj čim prej odgovori tako, da utemeljen, zanesljiv, jasen in celovit odgovor javno objavi.
- 6.6. Če je delničar oziroma družbenik na družbo naslovil vprašanje in družba v času do objave sklica skupščine nanj še ni ustrezno javno odgovorila, naj družba na dnevni red skupščine uvrsti tudi točko, ki obravnava tako vprašanje ali obravnavo vprašanja umesti v eno izmed že načrtovanih točk dnevnega reda.

#### **Nasprotni predlogi**

- 6.7. Nasprotni predlog delničarja oziroma družbenika naj družba v roku dveh delovnih dni po njegovem prejemu objavi na svoji spletni strani.

#### **Letno poročilo**

- 6.8. Družba naj podatke o svojem poslovanju v posameznem letu javno objavi najkasneje v šestih mesecih po poteku poslovnega leta.
- 6.9. Družba naj se v izjavi o upravljanju opredeli tudi do izpolnjevanja priporočil in pričakovanj iz tega akta.

#### **Razrešnica**

- 6.10. Skupščina praviloma odloča o podelitvi razrešnice le tistim članom organov vodenja oziroma nadzora, ki v trenutku odločanja skupščine še vedno opravljajo funkcijo.

- 6.11. Družbe, organizirane kot družbe z omejeno odgovornostjo, naj v dnevni red sklica skupščine ne vključujejo podelitve razrešnice poslovodstvu in nadzornemu svetu, razen če je tako izrecno določeno v aktu o ustanovitvi oziroma družbeni pogodbi. V tem primeru naj se v sklep skupščine o podelitvi razrešnice doda še besedilo *»Zahtevki iz odgovornost za škodo se lahko uveljavljajo tudi proti osebam, ki jim je bila podeljena razrešnica.«*

### **Razkritja glede politik prejemkov organov vodenja in nadzora teh dejansko izplačanih prejemkov organov vodenja in nadzora**

- 6.12. Družbe seznanijo skupščino oziroma ustanovitelja s politikami prejemkov organov vodenja in/ali nadzora, njihovimi spremembami ter z dodeljenimi in dejansko izplačanimi prejemki organov vodenja in nadzora v skladu s Kodeksom in na način, ki izhaja iz Politike upravljanja SDH.

#### **Obrazložitev:**

V nemški teoriji in praksi je sprejeto stališče, da skupščina odloča o podelitvi razrešnice le glede članov organov vodenja oziroma nadzora, ki v trenutku odločanja skupščine še vedno opravljajo funkcijo. V priporočilu je izraz praviloma uporabljen v tem smislu, da skupščina lahko podeli razrešnico tudi članom organov vodenja ali nadzora, ki v trenutku odločanja več ne opravljajo funkcije. Izogibati pa se je treba situacijam, ko bi odločanje o podelitvi razrešnice pripeljalo do tega, da bi skupščina zavrnila predlog, da se razrešnica podeli nekdanjim članom, ki torej v trenutku odločanja skupščine več nimajo funkcije.

## **7. Trajnostno poslovanje družb**

### **Uvod**

- 7.1. SDH pričakuje, da velika oziroma srednje velika družba vključi vse tri vidike trajnostnega poslovanja (okoljski, družbeni in upravljavski) v svojo poslovno strategijo oziroma poslovno strategijo skupine v primeru skupine povezanih družb.
- 7.2. Družba pri oblikovanju strategije trajnostnega poslovanja določi konkretne cilje, ki jih zasleduje v zvezi s posameznimi vidiki trajnostnega poslovanja, ter načrtovane ukrepe in časovni vidik njihovega izpolnjevanja. Strategija trajnostnega poslovanja na okoljskem področju naj vključuje tudi strategijo podnebnega ukrepanja.
- 7.3. Cilji trajnostnega poslovanja morajo biti spremljani in morajo biti pomembni za doseganje dolgoročnih ciljev družbe oziroma skupine. Vzpostavi naj procese za prepoznavanje, upravljanje in spremljanje vidikov poslovanja, ki lahko pomembno prispevajo k izpolnjevanju ciljev trajnostnega razvoja.

## **Ugotovitev stanja**

- 7.4. Družba naj prepozna vplive, ki jih ima na gospodarstvo, naravo in širšo družbo, in sicer pozitivne in negativne: pri svojem poslovanju, vključno v celotni dobavni verigi in preko vplivov svojih proizvodov in/ali storitev.
- 7.5. Družba naj vplive ovrednoti kvantitativno, kjer je le možno, sicer s kvalitativnimi merili.
- 7.6. Družba naj vplive razvrsti po pomembnosti na podlagi predhodno določenega merila pomembnosti.
- 7.7. Družba naj pri prepoznanih pomembnih vplivih določi, katero stanje upošteva kot izhodiščno.
- 7.8. Družba naj opredeli deležnike, na katere s svojim poslovanjem pomembno vpliva in/ali ti lahko pomembno vplivajo na družbo, ter jih na primeren način vključi v proces priprave podlag za odločitve.

## **Upravljanje tveganj in razvoj trajnostnega poslovanja**

- 7.9. Družba naj oceni tveganja trajnostnega poslovanja ter določi odzive nanje, tako za priložnosti kot nevarnosti.
- 7.10. Družba naj določi, katere negativne vplive bo zmanjševala prioritarno in katere pozitivne vplive bo razvijala ter časovnico za tovrstne ukrepe.

## **Strateške usmeritve in cilji**

- 7.11. Družba naj določi strategijo trajnostnega poslovanja in jo vključi v svojo celovito poslovno strategijo. Določi naj merljive cilje z vseh vidikov trajnosti: okoljskega, družbenega in upravljaljskega. V okviru okoljskega področja naj pripravi tudi načrte razogljčenja s cilji in ukrepi za zmanjšanje emisij toplogrednih plinov tako kratkoročno kot dolgoročno.
- 7.12. Družba naj s strategijo trajnostnega poslovanja seznaní nadzorni svet ter pridobi njegovo soglasje.

## **Odločanje**

- 7.13. Družba naj pri sprejemanju poslovnih odločitev upošteva vse vidike trajnostnega poslovanja.
- 7.14. Družba naj spodbuja inovacije na področju trajnostnega poslovanja (učinkovito rabo virov na strani družbe in uporabnikov njenih proizvodov in/ali storitev, notranje procese ter tudi poslovni model) in kontinuirano gradi kompetence na tem področju.

## **Poročanje**

- 7.15. Družba naj spremlja izpolnjevanje trajnostnih ciljev v svojih letnih poročilih o poslovanju z njimi seznanja nadzorni svet.
- 7.16. Družba naj poroča o trajnostnem poslovanju v letnem poročilu, pri čemer naj v čim večji meri uporablja priznane standardne za poročanje.

## **Obrazložitev:**

Splošni cilj družb s kapitalsko naložbo države, ki jih upravlja SDH, je uspešno, dobičkonosno in gospodarno poslovanje, ustvarjanje vrednosti in v veliko primerih tudi učinkovito izvajanje posameznih javnih služb. To je treba doseči na trajnostni način, tudi z upoštevanjem okoljskega, družbenega in upravljaljskega vidika.

**Trajnostni razvoj** zadovoljuje sedanje potrebe, ne da bi ogrožal zmožnosti prihodnjih rodov, da zadovoljujejo lastne potrebe.

**Trajnostno poslovanje** je prispevek družb k izpolnjevanju ciljev trajnostnega razvoja, z upoštevanjem vplivov njihovega poslovanja na gospodarstvo, naravo in širšo družbo. S pojmom označujemo prizadevanja na poti k trajnostnem poslovanju in ne stanja.

Družbe naj preko svojih poslovnih strategij in poslovnih modelov prispevajo k ustvarjanju vrednosti tako, da omogočajo in spodbujajo trajnostni razvoj in izkoriščajo priložnosti za ustvarjanje trajnostne vrednosti ter razvijajo nove, inovativne poslovne modele, ki bodo prispevali h krepitvi njihove konkurenčnosti. Bistvenega pomena za prihodnje doseganje ciljev podjetij je, da jim uspe prehod na nizko ogljično in krožno gospodarstvo. Dovolj hitro prestrukturiranje in uspešna tranzicija lahko prispeva k zmanjševanju tveganj in stroškov za podjetje, lastnike in druge pomembne deležnike ter k dolgoročni konkurenčnosti. Konkurenčno prednost bi lahko predstavljali tudi ambiciozni načrti družb pri vlaganju v zelene tehnologije, relevantne v prihodnje.

Pri oblikovanju in izvajanju poslovne strategije družbe upoštevajo okoljska tveganja, ki pomembno vplivajo na njihovo poslovno okolje v kratkoročnem, srednjeročnem in dolgoročnem obdobju, in jih uvedejo v obstoječi okvir za upravljanje tveganj.

Družbe s kapitalsko naložbo države naj bodo vzor drugim družbam na področju trajnostnega poslovanja. To pomeni, da upoštevajo vse tri vidike trajnostnega poslovanja (okoljski, družbeni in upravljavski). Pri tem posebej, poleg uspešnega in učinkovitega poslovanja na dolgi rok, izpostavljammo zmanjševanje negativnih okoljskih vplivov, sodelovanje z deležniki in njihovo vključevanje ter zagotavljanje visoke ravni korporativnega upravljanja in korporativne integritete.

Ta prizadevanja usmerjajo tudi mednarodne smernice, in sicer Agenda za trajnostni razvoj do leta 2030 s 17 cilji, ki so jih sprejeli svetovni voditelji na vrhu Združenih narodov septembra 2015. Slovenija je v celoti zavezana vsem 17 ciljem Agende 2030, ki je najobsežnejši razvojni akcijski načrt doslej. Družbe naj omenjene cilje analizirajo in določijo načine, s katerimi lahko preko svojega poslovanja prispevajo k njihovem izpolnjevanju.

Prav tako naj se družbe zavezanke pravočasno prilagodijo zakonodaji, ki bo implementirala evropsko direktivo CSRD glede poročanja podjetij o trajnostnosti ter evropskim standardom poročanja ESRS. Prav tako naj analizirajo tudi druge relevantne mednarodne standarde na področju trajnosti in podnebne ukrepanja, ki bi pripomogle k najvišji kakovosti poročanja in boljšemu položaju podjetja med svojimi ključnimi deležniki in na trgih kapitala. Znanstveno utemeljeni podnebni cilji krepijo ugled in prizadevanje družb na področju podnebne ukrepanja in vse bolj postajajo pričakovanja deležnikov družb. Javne delniške družbe naj presodijo tudi o pridobitvi ustreznega ESG ratinga.

Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države vključuje določbe, vezane na trajnostno poslovanje, ki naj jih družbe upoštevajo v povezavi s temi priporočili.

## **8. Odgovorno poslovno ravnanje in spoštovanje človekovih pravic**

- 8.1. SDH pričakuje, da vse družbe s kapitalsko naložbo države spoštujejo človekove pravice in pravice delavcev ter so vodilne pri spodbujanju dostojnih delovnih pogojev v lastni dejavnosti podjetja in v dobavni verigi ter se v skladu s priporočilom 8.2. zavežejo k spoštovanju človekovih pravic pri poslovanju.
- 8.2. Družbe s kapitalsko naložbo države naj v svoje poslovanje implementirajo relevantna načela Nacionalnega akcijskega načrta Republike Slovenije za spoštovanje človekovih pravic v gospodarstvu, kar potrdijo s podpisom zaveze o spoštovanju človekovih pravic v gospodarstvu z Ministrstvom za zunanje zadeve.
- 8.3. Z implementacijo relevantnih načel se določijo cilji in izvedbeni ukrepi v zvezi z odgovornim poslovnim ravnanjem, ki so bili ugotovljeni kot pomembni tudi v zvezi s spoštovanjem človekovih pravic. O doseganju ciljev naj se vsaj letno poroča.
- 8.4. Družbe, ki poslujejo na dveh ali več mednarodnih trgih, naj izvedejo tudi skrbni pregled (*due diligence*) v skladu z vodilnimi načeli Združenih narodov na področju poslovanja

in človekovih pravic (*UN Guiding Principles on Business and Human Rights*) ter Smernicami OECD o odgovornem poslovnem ravnanju (*OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*).

- 8.5. SDH pričakuje, da vse družbe v okviru zaveze spoštovanja človekovih pravic pri poslovanju posebno pozornost namenijo spoštovanju pravic, ki so povezane z delom in pravico do svobodnega združevanja delavcev, s prizadevanjem na strani vseh deležnikov predvsem v smeri izboljšanja pogojev dela zaposlenih, stimulativnega nagrajevanja zaposlenih, zvišanja produktivnosti zaposlenih ter zmanjšanja števila poškodb in bolezni.
- 8.6. Družbe naj:
- preprečujejo diskriminacijo in neenakosti ter promovirajo enake možnosti;
  - skrbijo za varstvo okolja, ohranjanje narave in trajnostni razvoj;
  - zagotavljajo skrbni pregled človekovih pravic v družbah;
  - pri urejanju delovnopравниh razmerij z zaposlenimi spoštujejo delovno pravno zakonodajo<sup>3</sup> in veljavne kolektivne pogodbe;
  - vodijo korekten in spoštljiv socialni dialog z reprezentativnimi sindikati, s prizadevanjem dvostranskega urejanja pravic iz delovnega razmerja s kolektivnimi pogodbami in spoštovanja sklenjenih dogovorov;
  - vodijo korekten in spoštljiv socialni dialog s predstavniki zaposlenih v svetih delavcev oziroma z delavskimi zaupniki, s prizadevanjem dvostranskega urejanja pristojnih področij: npr. participacijski dogovori, uresničevanje pravice zaposlenih do sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij;
  - reprezentativnim sindikatom in svetom delavcev oziroma delavskim zaupnikom zagotavljajo pravočasne informacije, do katerih so upravičeni na podlagi veljavne zakonodaje ali drugih zavez družbe.

Pri tem je lahko v pomoč priročnik za delodajalce z naslovom Zagotavljanje enakih možnosti in preprečevanje diskriminacije pri zaposlovanju in delu, ki ga je izdal Zagovornik načela enakosti.

### **Obrazložitev:**

Odgovorno poslovno ravnanje in spoštovanje človekovih pravic pomaga krepiti zaupanje v družbe s kapitalsko naložbo države, zato naj bodo vzor drugim družbam na tem področju. To pomeni, da se zavežejo k spoštovanju človekovih pravic pri poslovanju ter implementirajo vsa zanje relevantna načela Nacionalnega akcijskega načrta Republike Slovenije za spoštovanje človekovih pravic v gospodarstvu.

---

<sup>3</sup> Pod pojmom delovno pravna zakonodaja se razume zakonodaja s področja delovnih razmerij, urejanja trga dela, zakonodaja s področja zdravstvenega, pokojninskega in invalidskega zavarovanja, zakonodaja s področja varstva in zdravja pri delu in zakonodaja s področja sodelovanja delavcev pri upravljanju ter vsi podzakonski akti, sprejeti na podlagi te zakonodaje, splošni akti oz. dogovori, ki izvirajo iz teh zakonov oz. kolektivnih pogodb.

Nacionalni akcijski načrt za spoštovanje človekovih pravic v gospodarstvu (NAN) je Vlada RS sprejela novembra 2018 za izvajanje Smernic OZN za spoštovanje človekovih pravic v gospodarstvu. Bistvo smernic OZN, na katerih gradi NAN, so tri načela: dolžnost države, da varuje človekove pravice; odgovornost gospodarskih družb, da spoštujejo človekove pravice in dolžnost države, da v primeru kršitev človekovih pravic v zvezi z gospodarskimi aktivnostmi žrtvam kršitev zagotovi ustrezna pravna sredstva. Priloga NAN so Smernice za izvajanje skrbnega pregleda človekovih pravic v gospodarstvu. Skrbni pregled človekovih pravic je proces, ki ga izvedejo družbe za prepoznavanje, preprečevanje in ublažitev negativnih vplivov na človekove pravice ter poročanje o načinih za zmanjšanje takih vplivov. Skrbni pregled vključuje naslednje korake: sprejetje zaveze za spoštovanje človekovih pravic v celotnem poslovnem procesu; vzpostavitev strukture za izvajanje skrbnega pregleda; identifikacijo relevantnih dejstev; izvedbo skrbnega pregleda s pomočjo mehanizmov za zaznavanje in odzivanje na kršitve; poročanje o skrbnem pregledu in spoštovanju človekovih pravic<sup>4</sup>.

S podpisom Zaveze k spoštovanju človekovih pravic pri poslovanju se družbe zavežejo k spoštovanju človekovih pravic v poslovnem procesu in k preprečevanju možnih negativnih vplivov na človekove pravice. Z zavezo spoštovanje človekovih pravic umestijo med vrednote družbe, v etični kodeks in druge interne dokumente. Velike družbe naj bi imenovala skrbnika za človekove pravice, ki bi spremljal in nadzoroval spoštovanje človekovih pravic, organiziral izobraževanja in vzpostavil mehanizem za obravnavanje kršitev ter izvajal skrbne preglede spoštovanja človekovih pravic<sup>5</sup>.

Skrbni pregledi odgovornega poslovnega ravnanja, ki se izvajajo v skladu z vodilnimi načeli ZN na področju poslovanja in človekovih pravic ter Smernicami OECD o odgovornem poslovnem ravnanju, vključujejo prepoznavanje, preprečevanje in omejevanje, kot tudi pojasnje, kako družba upravlja dejanske in potencialne negativne vplive ali škode svoje dejavnosti na ljudi, družbo in okolje. Ocene skrbnega pregleda vključujejo tudi vzpostavljene sisteme za odpravo kakršnega koli negativnega vpliva ali škode, ki jo povzroči podjetje s svojo dejavnostjo.

Družbe s kapitalsko naložbo države naj bodo vzor drugim družbam tudi na področju spoštovanja delovnopravne zakonodaje in kolektivnih pogodb ter vodenju aktivnega socialnega dialoga s predstavniki zaposlenih. Delavci in v okviru njihove pravice svobodnega združevanja in nekaterih drugih pravic iz dela tudi reprezentativni sindikati, sveti delavcev in delavski zaupniki, so eden od ključnih deležnikov družbe. Ravnanje družbe na tem področju kaže na urejenost enega od segmentov družbene odgovornosti posamezne družbe, ki vedno bolj stopa v ospredje pozornosti javnosti v zvezi s socialno in etično uspešnostjo podjetij, kar pomembno vpliva na obvladovanje predvsem kadrovske tveganj ter prispeva k dolgoročni uspešnosti družbe. Z družbeno odgovornim delovanjem družbe gradijo dolgoročno zaupanje zaposlenih in drugih deležnikov, kar pripomore k izgradnji ustreznega širšega okolja, v katerem lahko družbe na trgu rastejo, ob hkratnem izboljšanju zadovoljstva in delovnega okolja ter pogojev dela za delavce in posledično za širšo družbo.

---

<sup>4</sup> Vir navedb: MZZ.

<sup>5</sup> Vir navedb: MZZ.

## 9. Politika prejemkov organov vodenja

### Uvod

- 9.1. Namen priporočil je določiti okvir in smernice, v skladu s katerimi naj organi nadzora družb s kapitalsko naložbo države ter organi nadzora družb, v katerih ima Republika Slovenija preko navedenih družb večinski delež ali prevladujoč vpliv, oblikujejo politiko prejemkov organov vodenja. Namen priporočil je določiti tudi nekaj osnovnih usmeritev pri sklepanju pogodb s člani organov vodenja v okviru sprejetih politik prejemkov. SDH si bo prizadeval, da bodo tudi na skupščinah družb, v katerih Republika Slovenija nima večinskega deleža ali prevladujočega vpliva, sprejete/odobrene take politike prejemkov, ki bodo v čim večji meri sledile tem priporočilom.
- 9.2. Organi nadzora naj na podlagi teh priporočil oblikujejo jasno in razumljivo politiko prejemkov organov vodenja in jo v primeru javnih delniških družb predložijo skupščini v glasovanje za odobritev, v primeru ostalih družb pa jo predložijo skupščini oziroma ustanovitelju v seznanitev, razen če akt o ustanovitvi ali sklep skupščine/ustanovitelja drugače določa.<sup>6</sup> Politike prejemkov organov vodenja naj sistema prejemkov oziroma posameznih sestavin prejemkov organov vodenja ne urejajo na zgornjih mejah, kot bi lahko za posamezne družbe izhajale iz mehanske ali neustrezne uporabe teh priporočil, in prav tako naj se v politike prejemkov mehansko ne vključujejo vse sestavine prejemkov, ampak naj se pri tem skrbno in preišljeno upošteva dejavnike, ki vplivajo na njihovo opredelitev in so za posamezno družbo specifični. Razloge za določitev posameznih sestavin prejemkov, njihovih višin in razmerij med njimi v predloženi politiki prejemkov naj organi nadzora oziroma njihove komisije dokumentirajo in razkrijejo v gradivu za skupščino oziroma ustanovitelja, kolikor niso razvidni iz samega besedila predložene politike prejemkov.
- 9.3. Prejemki morajo biti v pogodbah s člani organov vodenja opredeljeni v okvirih in v skladu z veljavno sprejeto politiko prejemkov organov vodenja. V pogodbah se prejemki ne urejajo mehansko na zgornji meji, kot je določena v sprejeti politiki prejemkov, temveč se za posamezne člane organov vodenja določijo upoštevaje dejavnike, ki vplivajo na njihovo opredelitev in so za posameznega člana organa vodenja specifični. Družbe vsako leto v poročilu za skupščino o prejemkih organov

---

<sup>6</sup> V delniških družbah, s katere vrednostnimi papirji se ne trguje na organiziranemu trgu vrednostnih papirjev, je skupščina pristojna za glasovanje o odobritvi politike prejemkov organov vodenja, če je njena pristojnost za odobritev določena v statutu ali s sklepom skupščine (6. odst. 294.a člena ZGD-1). V tem primeru velja enak zakonski režim kot za družbo, s katere vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu.

vodenja razkrijejo, katere družbe štejejo za primerljive v zvezi z urejanjem prejemkov članov organov vodenja v politiki in pogodbah.

- 9.4. Ustreznost in izvajanje politike prejemkov naj organ nadzora občasno preverja, najmanj pa vsaka štiri leta, ko jo ponovno predloži skupščini/ustanovitelju v odobritev, seznanitev oziroma sprejem.
- 9.5. Cilj teh priporočil je poenoten sistem prejemkov organov vodenja v družbah s kapitalsko naložbo države, ki bo razumljiv in transparenten, v skladu z dobrimi korporativnimi praksami ter bo omogočal oblikovanje politik prejemkov glede na relevantne specifičnosti posamezne družbe, upošteva pri tem načela, opredeljena v teh priporočilih. Namen priporočil je sprejem politik prejemkov organov vodenja, ki omogočajo obvladovanje kadrovskega tveganja.
- 9.6. Politika prejemkov organov vodenja naj se oblikuje, predloži skupščini in sprejme kot enovit dokument.
- 9.7. Politika prejemkov naj vsebuje opredelitev sistema prejemkov tako, da v skladu s temi priporočili konkretizira izbrane sestavine prejemkov in opisne podatke, ki opredeljujejo posamezne sestavine. Sestavine prejemkov, ki jih vključuje politika prejemkov, lahko politika prejemkov ureja le podrobneje in ožje, kot je urejeno v teh priporočilih, razen če gre za odstop, ki je za posamezno vrsto družbe utemeljen na zakonu, predpisu, regulativi ali zavezujočih evropskih pravilih, in so razlogi zanj obrazloženi v gradivu za skupščino.

#### **Načela za oblikovanje politike prejemkov**

- 9.8. Pri oblikovanju politike prejemkov organov vodenja naj organi nadzora dosledno upoštevajo naslednja načela:
  - Načelo sorazmernosti: celotni prejemki članov organov vodenja morajo biti v ustreznem sorazmerju z nalogami članov organov vodenja in finančnim stanjem družbe. Celotni prejemki organov vodenja naj praviloma ne bodo vodilni na trgu glede na primerljive družbe. Najvišje dovoljeni osnovni in spremenljivi deli prejemkov ter druge sestavine celotnih prejemkov članov organov vodenja morajo biti dovolj visoki, da omogoča organom nadzora pridobiti v organe vodenja vrhunske menedžerje, motivirane za odgovorno in dejavno delo, hkrati pa preprečuje neutemeljeno visoka plačila oziroma prejemke in druge pravice članov organov vodenja glede na potrebe, uspešnost in finančno stanje družbe.
  - Načelo omejenosti celotnih prejemkov: politika prejemkov mora vsebovati vse elemente, na podlagi katerih je mogoče ugotoviti celotni znesek prejemkov. Vse sestavine prejemkov morajo biti določno ali določljivo omejene navzgor. Celotni

znesek prejemkov mora biti neposredno ali posredno (kot seštevke posameznih sestavin) določno ali določljivo omejen.

- Načelo povezanosti celotnega prejema z dolgoročno uspešnostjo družbe: sestavine celotnega prejema morajo biti v politiki prejemkov strukturirane tako, da lahko politika prejemkov organov vodenja poleg zasledovanja kratkoročne uspešnosti prispeva k spodbujanju uresničevanja poslovne strategije, predvsem k dolgoročni uspešnosti in razvoju, trajnostnemu poslovanju in vzdržnosti družbe.
- Načelo ekonomičnosti: celotni prejemki se v vsakem primeru določijo največ do višine, ko višina prejemkov nima pomembnega vpliva na obvladovanje kadrovskih tveganj.

## Pomen izrazov

9.9. V teh priporočilih imajo posamezni izrazi naslednji pomen:

- **Organ nadzora družbe** je nadzorni svet ali upravni odbor, v družbi z omejeno odgovornostjo, ki nima nadzornega sveta, pa skupščina družbe oziroma ustanovitelj. V razmerju do prokurista, kolikor se po teh priporočilih šteje za člana organa vodenja, se v zvezi s sklepanjem pogodbe s članom organa vodenja za organ nadzora šteje organ vodenja družbe.
- **Član organa nadzora** je v družbi, ki ima nadzorni svet, član nadzornega sveta, v delniški družbi z enotirnim sistemom upravljanja pa neizvršni član upravnega odbora.
- **Organ vodenja družbe** je v delniški družbi uprava ali upravni odbor, v družbi z omejeno odgovornostjo pa en ali več direktorjev (poslovodij).
- **Član organa vodenja** je v družbi z omejeno odgovornostjo direktor (poslovodja), v delniški družbi z dvotirnim sistemom upravljanja član uprave ter v delniški družbi z enotirnim sistemom upravljanja izvršni direktor (pri čemer se to priporočilo enako uporablja za izvršne direktorje, ki so člani upravnega odbora, kot za tiste, ki niso člani upravnega odbora). Za člana organa vodenja se šteje tudi prokurist, če je nanj s posebno pogodbo poleg zastopanja preneseno vodenje poslov in je zato z njim sklenjena primerljiva pogodba kot s članom organa vodenja.
- **Družba s kapitalsko naložbo države** je pravna oseba, ki je izdajateljica kapitalskih naložb v lasti SDH, in družba, ki je izdajateljica kapitalskih naložb v upravljanju SDH in v lasti Republike Slovenije.
- **Izraz večinski delež** je večinski delež, kot ga opredeljuje zakon, ki ureja gospodarske družbe. Večinski delež SDH je podan, če ima SDH (v lasti) večinski delež ali če ima oziroma izvršuje po lastni presoji večino glasovalnih pravic (ne glede na to, kdo je lastnik naložbe), pri čemer se mu v skladu s 4. odstavkom 528. člena zakona, ki ureja gospodarske družbe, prištejejo deleži, ki pripadajo od njega odvisni družbi in drugemu za račun te družbe.
- **Prevladujoč vpliv** je prevladujoč vpliv, kot ga opredeljuje zakon, ki ureja gospodarske družbe. Šteje se, da je prevladujoč vpliv SDH v družbi s kapitalsko naložbo države podan, če ima SDH neposredno ali posredno: večinski delež vpisanega kapitala,

večino glasovalnih pravic ali pravico imenovati ali odpoklicati večino članov posloводства ali nadzornega sveta. Šteje se, da ima SDH prevladujoč vpliv tudi takrat, ko SDH nima večine vpisanega kapitala ali glasovalnih pravic, pa na zadnjih treh skupščinah družbe ob udeležbi ostalih delničarjev ali družbenikov njegov delež zadostuje za samostojno sprejemanje skupščinskih sklepov, za katere se zahteva navadna večina pri sklepanju zastopanega kapitala.

- **Pogodba s članom organa vodenja** je pogodba, ki jo z družbo sklene član organa vodenja družbe in v kateri se določijo medsebojne pravice in obveznosti, ki izhajajo iz njegove funkcije v organu vodenja družbe (ter je lahko pogodba o zaposlitvi ali pogodba civilnega prava). Za pogodbo s članom organa vodenja se šteje tudi pogodba, ki se sklepa s prokuristom, kolikor se po teh priporočilih šteje za člana organa vodenja.
- **Celotni prejemki** so vsi prejemki, do katerih je po pogodbi s članom organa vodenja upravičen posamezen član organa vodenja družbe in so sestavljeni iz vseh ali nekaterih od naslednjih sestavin: osnovni del prejemkov, spremenljivi del prejemkov, odpravnina ter druge pravice.
- **Osnovni del prejemkov** je določen v pogodbi s članom organa vodenja v absolutnem denarno izraženem bruto letnem znesku. Član organa vodenja ga prejme kot odmeno za prizadevanje pri opravljanju prevzete funkcije člana organa vodenja in ga razen v zakonsko določenih primerih ni mogoče enostransko znižati, zadržati, preklicati ali ukiniti. Osnovni del prejemkov vključuje vse dodatke v smislu zakona, ki ureja delovna razmerja, ne glede na to, v katerem aktu so določene pravice zaposlenih do dodatkov. Izplačuje se v 12 mesečnih obrokih. V primeru, da se delo opravlja del meseca, se prejemek za tak mesec izplača v sorazmernem delu glede na število opravljenih delovnih dni.
- **Spremenljivi del prejemkov** je del prejemkov, ki je odvisen od doseganja postavljenih meril uspešnosti in je namenjen nagrajevanju članov organov vodenja glede na uspešnost poslovanja.
- **Udeležba na dobičku** je oblika izplačila spremenljivega dela prejemka, ki ga družba članom organa vodenja izplača iz bilančnega dobička in se izplačuje bodisi v denarju ali v nedenarni obliki (delnice, delniške opcije, itd.).
- **Druge pravice** so ugodnosti ter posebni denarni prejemki, kot so opredeljeni v priporočilih od 9.52 dalje.
- **Odpravnina** je prejemek, ki ga član organa vodenja prejme za primer predčasnega prenehanja funkcije člana organa vodenja.
- **Obdobje odloga:** je obdobje, ki preteče od dodelitve spremenljivega dela prejemka do trenutka izplačila tega dela prejemka. Obdobje odloga znaša najmanj dve leti od dodelitve.
- **Kadrovsko tveganje** je tveganje pridobitve, motiviranja ali zadržanja članov organov vodenja.
- **Finančna merila** so merila uspešnosti poslovanja, ki se nanašajo na finančne cilje (npr. merila dobičkonosnosti, zadolženosti, likvidnosti,...).
- **Nefinančna merila** so tista, ki se nanašajo na nefinančne cilje, ti pa so lahko opredeljeni tako kvantitativno kot kvalitativno (npr. varnost uporabnikov storitev, politika zaposlovanja, zadovoljstvo strank,...).

## **Sestavine celotnih prejemkov**

- 9.10. Ta priporočila se nanašajo na celotne prejemke, ki jih lahko prejmejo člani organov vodenja. Drugih prejemkov poleg celotnih prejemkov člani organa vodenja ne morejo prejeti.
- 9.11. Pri celotnih prejemkih gre po eni strani za plačilo za opravljeno delo, prevzeto odgovornost in za dosežene rezultate ter na drugi strani za orodje, s katerim se usmerja interese organa vodenja proti interesom principalov (družbe), upošteva pri tem tudi interese vseh deležnikov družbe.
- 9.12. Celotni prejemki organov vodenja so lahko sestavljeni iz ene ali več (praviloma pa vseh) naslednjih štirih sestavin:
- osnovnega dela prejemkov,
  - spremenljivega dela prejemkov,
  - odpravnine in
  - drugih pravic.
- 9.13. Za urejanje drugih pravic v politiki prejemkov organov vodenja v družbah s kapitalsko naložbo države organi nadzora upoštevajo, poleg načel in splošnih priporočil priporočila glede drugih pravic članov organov vodenja, ki so vsebovana v priporočilih od 9.52 dalje.

## **Osnovni del prejemka**

- 9.14. V politiki prejemkov se osnovni del prejemka članov organov vodenja v posamezni družbi s kapitalsko naložbo države določi kot zgornja meja ali v razponu glede na zahtevnost nalog in odgovornost vodenja posamezne družbe, ki se za posamezno družbo določi upošteva merila zahtevnosti. Merila zahtevnosti se delijo na merila, ki opredeljujejo velikost družbe, ter na merila, ki odražajo kompleksnost poslovanja družbe.
- 9.15. Merila zahtevnosti, ki opredeljujejo velikost družbe, so:
- vrednost aktive ob koncu zadnjega poslovnega leta,
  - ustvarjeni čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu,
  - povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu.
- 9.16. Merila zahtevnosti, ki odražajo kompleksnost poslovanja, so:
- organizacijska kompleksnost (število in velikost odvisnih družb v skupini, kompleksnost regulative, zahtevnost upravljanja s tveganji),

- internacionalizacija poslovanja (število in velikost odvisnih družb v tujini, delež prihodkov, ustvarjenih v tujini),
- zahtevnost neposrednega gospodarskega okolja (stopnja konkurenčnosti v panogi, konkurenčnost na najpomembnejših trgih, faza razvoja panoge, pomembnost raziskav in razvoja),
- zahtevnost ključnih produktov (faze razvoja ključnih produktov, tehnološka zahtevnost, tveganja in potencial rasti prodaje),
- reguliranost dejavnosti (stopnja reguliranosti prihodkov/stroškov, opravljanje javne gospodarske službe).

9.17. Zahtevnost poslovanja se v družbi opredeli glede na spodaj opredeljena merila, upošteva pri tem dejanske okoliščine, ki veljajo za posamezno družbo. V prvem koraku ugotavljanja zahtevnosti poslovanja se pri kvantitativnih dejavnikih za vsak kvantitativni dejavnik družbo razvrsti v eno od skupin od 1 do 5, pri kvalitativnih dejavnikih pa se najprej vsak kvalitativni dejavnik opredeli s stopnjo zahtevnosti (nizka, srednja, visoka), nato pa se v drugem koraku znotraj stopnje zahtevnosti za vsak kvalitativni dejavnik družbo razvrsti v ustrezno skupino od 1 do 5.

Tabela št. 1: Merila za ugotavljanje zahtevnosti poslovanja družbe

Velikost družbe (kvantitativni dejavniki)		Kompleksnost poslovanja (kvalitativni dejavniki)			
Vrednost aktive (v mio EUR)	Skupina	Organizacijska kompleksnost	Stopnja	Skupina	
do 0,5	1	Število in velikost odvisnih družb, kompleksnost regulative, zahtevnost upravljanja s tveganji...	Nizka	1-2	
do 5	2		srednja	3-4	
do 20	3		visoka	5	
do 200	4	Internacionalizacija poslovanja	Stopnja	Skupina	
nad 200	5		Število in velikost odvisnih družb v tujini, delež prihodkov v tujini, povezanost z mednarodnim gospodarskim okoljem...	Nizka	1-2
			srednja	3-4	
			visoka	5	
Čisti prihodki od prodaje (v mio EUR)	Skupina	Zahtevnost neposrednega gosp. okolja	Stopnja	Skupina	
do 1	1	Konkurenčnost v panogi, konkurenčnost na najpomembnejših trgih, faza razvoja panoge, pomembnost raziskav in razvoja	Nizka	1-2	
do 10	2		srednja	3-4	
do 50	3		visoka	5	
do 100	4	Zahtevnost ključnih produktov	Stopnja	Skupina	
nad 100	5		Faza razvoja, tehnološka zahtevnost, tveganja, potencial za rast...	Nizka	1-2
			srednja	3-4	
			visoka	5	
Število zaposlenih	Skupina	Reguliranost dejavnosti	Stopnja	Skupina	
do 10	1	Stopnja reguliranosti prihodkov, stroškov, opravljanje javne gospodarske službe...	visoka	1-2	
do 50	2		srednja	3-4	
do 250	3		Nizka	5	
do 500	4				
nad 500	5				

Za kreditne institucije, kot jih opredeljuje zakon, ki ureja bančništvo, ter zavarovalnice in pokojninske družbe, kot jih opredeljuje zakon, ki ureja zavarovalništvo, se šteje, da izpolnjujejo vse kvantitativne dejavnike skupine 5.

- 9.18. Na podlagi razvrstitve družbe v skupine po posameznih merilih (dejavnih) zahtevnosti, se v tretjem koraku izračuna povprečno vrednost (eno povprečno vrednost za vseh osem dejavnikov), ki odraža končno razvrstitev družbe v skupino od 1 do 5. Vrednosti na sredinah razredov (1,5; 2,5; 3,5 in 4,5) se zaokrožijo navzdol. V politiki prejemkov organov vodenja se glede na končno razvrstitev družbe v skupino določi zgornja višina osnovnega dela prejemkov v družbi znotraj zgornjih mej, določenih v spodnji tabeli št. 2. Izjemoma, če družba, ki se uvrsti v skupino 5, izpolnjuje vsaj še vse naslednje kriterije, kar je treba v gradivu za skupščino jasno izkazati: je javna delniška družba, več kot 50 % čistih prihodkov od prodaje ustvari na tujih trgih, ima v skupini več kot 5.000 zaposlenih in ima vsaj 500 mio EUR lastniškega kapitala, se lahko zgornja meja osnovnega dela prejemkov določi v mesečnem bruto znesku tudi višje od 22.000 EUR, vendar ne več kot 40.000 EUR. Družba naj v politiki prejemkov zgornje meje osnovnega dela prejemka ne določi mehansko na zgornji meji iz teh priporočil, ampak pri končni določitvi zgornje meje upošteva nivo plač zaposlenih v družbi ter druge relevantne okoliščine, kar je treba v politiki prejemkov pojasniti. Družba lahko v politiki prejemkov določi tudi spodnjo mejo osnovnega dela prejemkov (kot razpon), ki praviloma sega do zgornje meje prejšnje skupine iz tabele št. 2, iz posebej utemeljenih razlogov, ki se obrazložijo in dokumentirajo, pa tudi nižje.

Tabela št. 2: Okvirni razredi (zgornje meje) osnovnega dela prejemkov glede na razvrstitev v skupine:

Skupina	Osnovna mesečna bruto plača (v EUR)
1	do 5.500
2	do 9.000
3	do 13.500
4	do 18.000
5	do 22.000

- 9.19. Vsaki dve leti se vrednosti zgornjih mej iz tabele št. 2 in priporočila 9.18. povečajo glede na vsakokratno rast povprečnega indeksa cen življenjskih potrebščin za zadnji dve leti. Ta priporočila se v tem obsegu štejejo za spremenjena s pretekom dve letnega obdobja od dneva sprejema in v nadaljevanju vsaki dve leti, pri čemer sprememba velja od dneva, ko SDH na spletni strani informativno objavi nove vrednosti zgornjih mej.
- 9.20. V pogodbah, ki se sklepajo s člani organov vodenja, se osnovni del prejemka določi v okviru zgornje meje, kot je opredeljena v politiki prejemkov organov vodenja. V katerem delu razpona do zgornje meje se bo določil osnovni del prejemka posameznega člana organa vodenja, je odvisno od nalog in odgovornosti konkretnega člana organa vodenja (npr. upošteva je ali je predsednik organa vodenja ali član, upošteva je resorno delitev področij), njegove individualne kvalitete (znanje, izkušnje, reference, veščine) ter plačila članom organov vodenja v primerljivih družbah v panogi v Sloveniji in v regiji (slednje je odvisno od panoge).

## Spremenljivi del prejemka

- 9.21. Politika prejemkov mora določati sistem meril, glede na katera se meri uspeh organa vodenja ter članov organa vodenja in od doseganja katerih je odvisna pridobitev pravice članov organov vodenja do spremenljivega dela prejemka. V politiki prejemkov opredeljen sistem meril in opredeljena struktura spremenljivega dela prejemkov mora omogočati organom nadzora sklenitev pogodb s člani organov vodenja na način, da bo spremenljivi del prejemkov usmerjal organe vodenja k doseganju poslovne strategije, zlasti pa doseganju dolgoročne uspešnosti in razvoja, trajnostnega poslovanja ter vzdržnosti družbe.
- 9.22. V politiki prejemkov in v pogodbah s člani organov vodenja je treba poleg finančnih meril opredeliti tudi nefinančna merila. Nefinančna merila morajo vključevati tudi merila, ki zasledujejo doseganje ciljev na okoljskem, družbenem in upravljalnem področju. Spremenljivi del prejemka mora biti v politiki prejemkov in v pogodbah s člani organov vodenja strukturiran tako, da je pridobitev pravice do pomembnega dela spremenljivega dela prejemka odvisna od doseganja strateških (dolgoročnih) ciljev oziroma ciljev, ki prispevajo k njihovemu uresničevanju. Politika prejemkov organov vodenja mora za vsa finančna in nefinančna merila opisati, kako naj bi izbrana merila in opredeljena struktura spremenljivega dela prejemkov prispevala k spodbujanju poslovne strategije, predvsem k dolgoročni uspešnosti in razvoju, trajnostnemu poslovanju ter vzdržnosti družbe.
- 9.23. V pogodbah s člani organov vodenja so na podlagi sistema meril v politiki prejemkov merila lahko izbrana in prilagojena nalogam in odgovornosti posameznega člana organa vodenja družbe, tako da izkazujejo uspešnost posameznega člana organa vodenja. Lahko pa se z namenom podpiranja timskega vodstvenega pristopa merila oblikujejo tudi tako, da so enaka za vse člane organa vodenja.
- 9.24. V družbah s kapitalsko naložbo države, ki pretežni del (nad 50 %) svojih prihodkov iz poslovanja ustvarjajo na trgu, se priporoča, da je delež vpliva nefinančnih meril na celotni spremenljivi del prejemkov vsaj 30 %, v ostalih družbah pa naj bo ta delež vsaj polovica. Vsaj v družbah, v katerih ima SDH večinski delež, naj se med merila za spremenljivi del prejemka smiselno uvrstijo tudi merila iz vsakokrat veljavnega akta SDH »*Merila za merjenje uspešnosti poslovanja družb s kapitalsko naložbo države*« ter merila, ki bodo ustrezno naslavljala pomembnejša pričakovanja SDH do družbe iz vsakokrat veljavnega akta SDH »*Letni načrt upravljanja naložb*«.
- 9.25. Sistem meril naj bo določen tako, da bodo merila, ki so povezana z uresničevanjem dolgoročnih (strateških) ciljev, prispevala najmanj k polovici celotnega spremenljivega dela prejemkov za vsako poslovno leto. Sistem meril lahko določa, da je izpolnjevanje posameznih meril predpogoj za upravičenost do spremenljivega dela prejemkov ne glede na izpolnjevanje ostalih meril. Prav tako lahko sistem meril določa, da je višina

spremenljivega dela prejemkov sorazmerno odvisna od stopnje doseganja posameznih ali vseh meril.

- 9.26. Politika prejemkov naj omeji spremenljivi del prejemka, ki ga je možno v odvisnosti od izpolnjevanja meril uspešnosti dodeliti za posamezno poslovno leto na način, da zgornjo mejo opredeli v obliki deleža glede na v preteklem letu izplačani osnovni del prejemka (v nadaljevanju: najvišje dopusten spremenljivi del prejemka), in sicer: v družbah s kapitalsko naložbo države, ki same ali na ravni skupine (če so obvladujoča družba skupine) ustvarijo več kot 80 % prihodkov iz poslovanja na podlagi opravljanja gospodarske javne službe ali na podlagi dejanskega ali pravnega monopola ali kot notranji izvajalec, naj najvišje dopusten spremenljivi del prejemka ne presega 40 %, v ostalih družbah pa naj ta delež ne presega 60 %. Če gre za javne družbe oziroma skupine, ki imajo v pomembnem delu (več kot 50 %) globalno lastniško strukturo ali več kot 50 % čistih prihodkov iz prodaje ustvarijo na tujih trgih, ali za banke in zavarovalnice, lahko znaša najvišje dopusten spremenljivi del prejemka do 100 % v preteklem letu izplačanega osnovnega dela prejemka.

### **Odlog izplačila spremenljivega dela prejemka**

- 9.27. Politika prejemkov naj določa, da se izplačilo vsaj 50 odstotkov spremenljivega dela prejemkov, dodeljenega članu organa vodenja za posamezno poslovno leto, odloži za najmanj dve leti. Obdobje odloga posamezna družba konkretizira v politiki prejemkov. Če je bil član organa vodenja v funkciji manj kot znaša obdobje odloga, mu odloženi del izplačila spremenljivega dela prejemka ne pripada.

### **Delnice in nakupne delniške opcije**

- 9.28. V politikah prejemkov družb, s katerih delnicami se trguje na organiziranem trgu, se lahko uredi, da se največ 50 odstotkov dodeljenega spremenljivega dela prejemkov dodeli v obliki delniških opcij ali v obliki delnic ali kot kombinacija teh dveh oblik izplačil. Uveljavitev delniških opcij oziroma izplačilo delnic mora biti vezano na s strani skupščine potrjenem oziroma odobrenem delniškem oziroma opcijskem programu nagrajevanja.
- 9.29. V delniškem oziroma opcijskem programu nagrajevanja mora biti določeno vsaj:
- način določitve (začetne) vrednosti delnice (na dan dodelitve) ter način odmere,
  - pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za dodelitev za zadevno leto,
  - rok za uveljavitev opcijskega upravičenja, ki ne sme biti krajši od obdobja odloga,
  - način zagotovitve delnic za izvedbo opcijskih upravičenj,
  - pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za uveljavitev opcijskega upravičenja,
  - zadržanje dela delnic po pridobitvi.

- 9.30. V politiki prejemkov mora biti glede delniških programov določeno vsaj:
- pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za dodelitev delnic v zadevnem letu in način dodelitve,
  - obdobje izplačila delnic, ki ne sme biti krajše od obdobja odloga,
  - zadržanje dela delnic po pridobitvi.
- 9.31. Politike prejemkov naj določajo, da prejemniki vsaj 50 odstotkov izplačanih/prejetih delnic zadržijo vsaj dve leti od njihove pridobitve. Prav tako v takšnem obdobju tudi ne smejo razpolagati z opcijskimi upravičenji.
- 9.32. V primeru uveljavitve delniškega oziroma opcijskega programa nagrajevanja v družbah, katerih delnice ne kotirajo na organiziranem trgu kapitala, ali družbah, ki niso delniške družbe, se smiselno uporabijo v tem razdelku predstavljena načela za javne delniške družbe. Poseben poudarek je v takih primerih treba posvetiti ugotavljanju tržne vrednosti enot lastniškega kapitala ter načinu trgovanja z njimi.

### **Udeležba na dobičku organov vodenja**

- 9.33. Udeležba na dobičku mora biti predvidena v aktu o ustanovitvi družbe in je praviloma določena v odstotku od letnega čistega dobička družbe.
- 9.34. O udeležbi članov organov vodenja na dobičku odloča skupščina družbe v okviru odločanja o uporabi bilančnega dobička.
- 9.35. Politika prejemkov naj določa, da se udeležba na dobičku lahko (v odvisnosti od pravnoorganizacijske oblike družbe) izplača v denarju in/ali v delnicah družbe, če je v skladu s politiko prejemkov družbe, s katere delnicami se trguje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev, sprejet ustrezen delniški program. Glede slednjega se smiselno uporabljajo priporočila 9.28 do 9.31 teh priporočil.
- 9.36. Politika prejemkov lahko določa, da je udeležba na dobičku eden od možnih načinov nagrajevanja članov organov vodenja, pri čemer se udeležba na dobičku umešča v okvir spremenljivega dela prejemka, za katerega veljajo priporočila zgornje meje (celotnega) spremenljivega dela prejemka. Če je torej spremenljivi del prejemka v najvišjem obsegu že dodeljen za posamezno leto, ne more še skupščina deliti bilančnega dobička za to leto za namen nagrajevanja članov organa vodenja.

## **Način ocenjevanja izpolnjevanja ciljev iz meril za določanje spremenljivega dela prejemkov**

- 9.37. Politika prejemkov naj opredeli način ocenjevanja izpolnjevanja ciljev iz meril za določanje spremenljivega dela prejemkov, torej predstavitev metod, uporabljenih za ugotovitev izpolnjevanja meril, v skladu z dobrimi praksami korporativnega upravljanja.
- 9.38. Določanje upravičenega spremenljivega dela prejemkov na podlagi doseganja izpolnjevanja meril se opravi letno na podlagi (revidiranega) letnega poročila in ostalega gradiva, ki kaže na doseganje ciljev.

## **Vračilo spremenljivega dela prejemka (*claw-back*)**

- 9.39. Politika prejemkov naj določa, da lahko družba zahteva vrnitev že izplačanega spremenljivega dela prejemkov ali njegovega sorazmernega dela ter da se dodeljeni, a še neizplačani del spremenljivega dela prejemka v celoti ali sorazmerno ne izplača,:
- če se pravnomočno ugotovi ničnost letnega poročila, ničnostni razlogi pa se nanašajo na postavke ali dejstva, ki so bile podlaga za določanje spremenljivega dela, ali
  - na podlagi poročila posebnega revizorja, s katerim se ugotovi, da so bila napačno uporabljena merila za določitev spremenljivega dela prejemkov ali da pri tem odločilni računovodski, finančni in drugi podatki ter kazalci niso bili pravilno ugotovljeni ali upoštevani.
- 9.40. Vrnitev že izplačanega spremenljivega dela prejemka je mogoče zahtevati v roku treh let od dneva izplačila prejemka ali dela prejemka. Vrnitev že izplačanega spremenljivega dela prejemka se praviloma izvrši najprej s pobotom dodeljenih, vendar neizplačanih delov spremenljivega dela prejemka, pri čemer se možnost pobota dogovori tudi v pogodbi o zaposlitvi oziroma v civilnopravni pogodbi.
- 9.41. Politika prejemkov lahko določi dodatne razloge za vračilo že izplačanega spremenljivega dela prejemkov, ki jih je potrebno vključiti v pogodbe s člani organov vodenja.

## **Odpravnine zaradi predčasnega prenehanja mandata**

- 9.42. Politika prejemkov naj določa, da odpravnine zaradi predčasnega prenehanja mandata članom organov vodenja ne pripadajo v primerih, ki jih določa zakon, ki ureja gospodarske družbe (pri tem se za vse organe vodenja uporablja ureditev, ki velja za upravo delniške družbe). Odpravnine članom organov vodenja v nobenem primeru ne pripadajo v primeru rednega poteka mandata in v primeru, ko člani organa vodenja

sami podajo odpoved. Politika prejemkov naj določa, v katerih primerih članu organa vodenja odpravnina pripada in v kakšni višini, pri čemer se lahko kot upravičena razloga navede odpoklic iz ekonomsko-poslovnih razlogov in sporazumno prenehanje funkcije, če ne obstajajo krivdni razlogi za odpoklic.

- 9.43. Politika prejemkov lahko določa, da znaša najvišji znesek odpravnine v primeru odpoklica iz ekonomsko-poslovnih razlogov največ šest-mesečni bruto osnovni del prejemkov, kot so določeni v pogodbi s članom organov vodenja. Znesek odpravnine v nobenem primeru ne sme presegati skupnega zneska bruto osnovnega dela prejemkov, ki bi šli članu organa vodenja do konca mandata po pogodbi, če bi mandat redno končal.
- 9.44. V primeru predčasnega prenehanja funkcije člana organa vodenja, ki je funkcijo opravljal manj kot leto dni, lahko znaša najvišji znesek odpravnine tri-mesečni bruto osnovni del prejemkov, kot so določeni v pogodbi s članom organov vodenja.
- 9.45. Politika prejemkov naj določa, da članu organa vodenja, ki se po predčasnem prenehanju pogodbe člana organa vodenja zaposli v družbi ali njeni odvisni ali drugi povezani družbi, lahko pripada odpravnina največ v višini razlike med zneskom bruto osnovnega dela prejemkov po prejšnji pogodbi in zneskom bruto osnovne plače po novi pogodbi v ustreznem mnogokratniku, vendar brez poseganja v priporočili 9.43 in 9.44 teh priporočil, kar pomeni, da se razlika aplicira na tisto število mesecev prejetanja plače na novem delovnem mestu, do kolikor mesečne odpravnine bi bil upravičen.
- 9.46. Politika prejemkov lahko določa, da če ne obstajajo krivdni razlogi za odpoklic, se lahko sklene sporazum o predčasnem prenehanju mandata na pobudo ene ali druge stranke in če je to v interesu obeh strank. Za tako ravnanje bo šlo zlasti v primerih, ko po utemeljeni presoji organa nadzora član organa vodenja pri vodenju poslov ne dosega optimalnih rezultatov, nima najboljšega pogleda na razvoj družbe, nima optimalnih organizacijskih sposobnosti, ni posebnega zaupanja med članom organa vodenja in nadzornim svetom ali se v okviru proste podjetniške presoje kasneje odločitve izkažejo za neoptimalne, ter zato nadzorni svet oceni, da bi bilo možno najti nekoga, ki bo vodil posle bolje od člana organa vodenja, s katerim se naj sklene sporazumno predčasno prenehanje mandata. Pričakovane koristi morajo biti za družbo višje od višine odpravnine in morebitnih drugih izdatkov, ki jih je treba izplačati ob sklenitvi sporazuma. V takem primeru se za določitev višine odpravnine v sporazumu smiselno uporabljajo priporočila, ki veljajo za odpoklic iz ekonomsko-poslovnih razlogov.

### **Konkurenčna klavzula**

- 9.47. V politiki prejemkov, če je zagotovljena podlaga v aktu o ustanovitvi, je lahko določeno, da naj pogodbe s člani organov vodenja urejajo konkurenčno prepoved tudi za čas po prenehanju funkcije člana organa vodenja. Konkurenčna prepoved v primeru odpoklica

s strani družbe ne sme biti daljša od šestih mesecev, v ostalih primerih se določi v trajanju ne manj kot šest mesecev in ne dlje od dveh let. Članu organa vodenja med uporabo konkurenčne prepovedi pripada mesečno nadomestilo največ v višini 75 % od njegovega mesečnega osnovnega dela prejemkov.

- 9.48. Ne glede na to, ali je konkurenčna prepoved dogovorjena, se organ nadzora odpove uveljavljanju prepovedi konkurence za čas po prenehanju mandata, če upošteva vse znane okoliščine ne obstaja realna grožnja interesu družbe zaradi neuveljavljanja prepovedi konkurence za posameznega člana organa vodenja. Uveljavljanje konkurenčne klavzule se ne sme izrabljati za prikrito obliko izplačila (dodatne) odpravnine.

### **Prejemki članov organov vodenja in nadzora v družbah v skupini**

- 9.49. Obvladujoča družba, zlasti v koncernsko vodenih skupinah, upošteva ta priporočila sprejme smernice za oblikovanje politik prejemkov organov vodenja na nivoju skupine, ki naj jo upoštevajo odvisne družbe pri oblikovanju svojih politik prejemkov organov vodenja oziroma pri sklepanju pogodb s člani organov vodenja. Organ vodenja obvladujoče družbe poskrbi za sprejem politik prejemkov organov vodenja v odvisnih družbah. Pri tem naj smernice za oblikovanje politik prejemkov organov vodenja v primeru odvisnih družb v tujini upoštevajo specifičnosti poslovnega okolja, v katerem delujejo te družbe, kot tudi posebnosti lokalne zakonodaje s tega področja. Osnovni del prejemkov organov vodenja odvisnih družb ne glede na dejavnike zahtevnosti iz teh priporočil naj ne presega 90 % zgornje dopustne meje osnovnega dela prejemkov organa vodenja obvladujoče družbe, razen v posebej utemeljenih primerih.

### **Prejemki članov organov vodenja v primeru dvojnih ali večkratnih mandatov v skupini**

- 9.50. Za določanje prejemkov članov organov vodenja v primeru dvojnih ali večkratnih mandatov v organih vodenja in organih nadzora v skupini kot osnovno načelo velja načelo iz priporočila 9.14, da so prejemki odvisni od zahtevnosti nalog in odgovornosti. V primeru dvojnih mandatov v skupini vsaka funkcija prinaša svoje naloge in odgovornosti, zato so praviloma funkcije v odvisnih družbah v celoti plačane. Izjema od navedenega pravila velja, če so porabljen čas, naloge in odgovornosti, ki izvirajo iz funkcij v odvisnih družbah, zajete v nalogah, porabljenem času in odgovornosti ter s tem v prejemku v obvladujoči družbi (predvsem v primeru, ko je merilo za določanje osnovnega dela prejemka organizacijska kompleksnost, ki izvira iz vodenja družb v skupini). Če slednje velja delno, se prejemki v odvisni družbi sorazmerno zmanjšajo. Upoštevati je potrebno domnevo, da je vsaj del nalog in odgovornosti zajet v nalogah in odgovornosti člana organa vodenja obvladujoče družbe v primeru pogodbenih in delno tudi v dejanskih koncernih. Organ nadzora v politiki prejemkov opredeli zgornjo mejo prejemkov, ki jih lahko prejmejo člani organov vodenja obvladujoče družbe v

odvisnih družbah ali pred nastopom mandata v odvisni družbi odobri višino prejemkov v odvisni družbi.

### **Prejemki v družbah, ki so v procesu finančnega prestrukturiranja**

9.51. Za člane organov vodenja v družbah v procesu finančnega prestrukturiranja, katerih poslovni cilji so večinoma opredeljeni z ustreznim programom prestrukturiranja, organ nadzora lahko določi posebna merila za oblikovanje prejemkov članov organov vodenja, upošteva specifičnosti danih razmer, zastavljene cilje prestrukturiranja ter dinamiko njihovega uresničevanja za izboljšanje gospodarskega položaja družbe. Celotni prejemki članov organov vodenja v taki družbi ne smejo presežati celotnih prejemkov, ki bi jih prejeli, če družba ne bi bila v procesu finančnega prestrukturiranja, za več kot 50 %.

### **Druge pravice**

9.52. Organ nadzora naj upošteva ta priporočila v politiki prejemkov določi druge pravice, do katerih so upravičeni člani organov vodenja. Ob določanju le-teh se morajo med drugim upoštevati velikost, dejavnost, kompleksnost poslovanja in premoženjski/finančni položaj družbe. Organ nadzora v politiki prejemkov ne opredeli mehansko vseh pravic, ki so opredeljena v tem priporočilu, in tudi ne na zgornji še dopustni višini, ki je določena v tem priporočilu, ampak po načelu skrbne presoje in ravnanja v dobro družbe presodi potrebo in upravičenost vključitve posameznih drugih pravic v pravila o drugih pravicah in presodi še dopustno zgornjo višino, ki je v okviru priporočene.

9.53. Za potrebe priporočil o drugih pravicah imajo posamezni izrazi naslednji pomen:

- **Ugodnosti** so pravice uporabe stvari v lasti družbe tudi za zasebne namene ter izplačila družbe (tretjim osebam), od katerih ima praviloma tudi član organa vodenja določeno osebno nedenarno korist (npr. uporaba službenega vozila za zasebne namene, plačilo preventivnega zdravstvenega pregleda, plačevanje socialnih, zdravstvenih in drugih zavarovanj, dopolnilno izobraževanje). Ne glede na definicijo iz prejšnjega stavka se za ugodnost štejejo tudi pravica do uporabe sredstev za reprezentanco, pravica uporabe službenih kreditnih kartic, pravica do povračila stroškov članarin v stanovskih organizacijah, ki so povezane z opravljanjem funkcije člana organa vodenja, ter druge nedenarne pravice, ki ne ustrezajo definiciji ugodnosti, vendar je v poslovni praksi običajno, da o pravici koriščenja odloča organ nadzora v fazi sklepanja pogodbe s člani organa vodenja.
- **Posebni denarni prejemki** so regres za letni dopust, odpravnina ob upokojitvi, povračilo stroškov v zvezi z opravljanjem funkcije, nadomestilo plače za različne odsotnosti, ki jih plačuje družba (npr. zaradi bolezni, koriščenja dopusta, izobraževanja), posebni denarni prejemki, ki so v pogodbo povzeti iz ali določeni na način sklicevanja na kolektivno pogodbo ali na splošni interni akt delodajalca, ter vsi drugi denarni prejemki, ki po svoji naravi (podlagi) ne spadajo oziroma jih ni

mogoče kot take opredeliti v nobenega od naslednjih plačil: osnovni del prejemkov, spremenljivi del prejemkov, odpravnina in ugodnosti.

## Ugodnosti

9.54. V politiko prejemkov se lahko vključijo naslednje ugodnosti:

- pravica do **uporabe mobilnega telefona** tudi v zasebne namene, vključno s pravico do plačila naročnine oziroma stroška porabe za klice oziroma prenos podatkov;
- pravica do **uporabe prenosnega računalnika in/ali tablice** tudi v zasebne namene;
- pravica do **uporabe službenega vozila** tudi v zasebne namene (vključno s pravico do plačila goriva za službene namene doma in v tujini ter v zasebne namene in stroškov uporabe prometne infrastrukture, prav tako družba plača registracijo, vzdrževanje, tehnične in redne servisne preglede službenega vozila, sklene avtomobilsko zavarovanje in kasko zavarovanje) kot sledi:
  - v veliki družbi, ki ima kompleksno poslovanje, vključno z organizacijsko kompleksnostjo (tvori skupino), dobro finančno stanje in sama ali njena skupina več kot 50% prihodkov ustvarja na konkurenčnem trgu s prodajo blaga ali storitev: pravica do uporabe službenega vozila tudi v zasebne namene v višini maloprodajne cene vozila z DDV do 70.000 EUR oziroma do 90.000 EUR, kolikor gre za okolju prijaznejše osebno vozilo;
  - v ostalih velikih družbah in v srednje velikih družbah, ki imajo dobro finančno stanje: pravica do uporabe službenega vozila tudi v zasebne namene v višini maloprodajne cene vozila z DDV do 50.000 EUR oziroma do 60.000 EUR, kolikor gre za okolju prijaznejše osebno vozilo;
  - v ostalih družbah: pravica do uporabe službenega vozila tudi v zasebne namene v višini maloprodajne cene vozila z DDV do 40.000 EUR oziroma 45.000 EUR, kolikor gre za okolju prijaznejše osebno vozilo;

pri čemer naj do **zamenjave službenega vozila**, ki se uporablja tudi v zasebne namene, ne pride prej kot v treh letih ali dokler ni prevoženih vsaj 150.000 kilometrov, pred tem pa le v posebej upravičenih primerih ter ob soglasju organa nadzora. V primeru nabave oziroma najema avtomobila **na podlagi leasing pogodbe/poslovnega najema** se zgornje zneskovne omejitve nanašajo na nabavno vrednost avtomobila v trenutku sklenitve pogodbe, pri čemer v primeru najema mesečni zneski, ki se jih plačuje najemodajalcu, ne smejo presežati v veliki družbi 2.000 EUR, v srednji družbi 1.600 EUR ter v majhni družbi 1.300 EUR;

- pravica do **povračila vseh stroškov v zvezi z dopolnilnim izobraževanjem in usposabljanjem**, ki je v povezavi z bolj učinkovitim opravljanjem funkcije, do 20.000 EUR letno, s tem da ima pravico do nadomestila plače zaradi odsotnosti iz tega naslova, če odsotnost traja do vključno 10 dni letno. Pri presoji organ nadzora upošteva značilnosti trga oziroma same dejavnosti, v kateri družba oziroma skupina deluje. Pri tem lahko v pravilih opredeli tudi, da se lahko v primeru utemeljenih poslovnih razlogov dodeli tudi pravica v višjem znesku oziroma v

večjem številu dni, o čemer na predlog organa vodenja v konkretnih primerih odloča organ nadzora s sklepom;

- pravica do **preventivnega managerskega zdravstvenega pregleda**. V družbi, ki ima kompleksno poslovanje ali izvaja dalj časa trajajoče postopke zahtevnejšega prestrukturiranja, se pravica določi na vsako leto, v drugih družbah pa na dve leti;
- pravica do **plačila premij za razna zavarovanja** (kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje, nezgodno zavarovanje, dodatno zdravstveno zavarovanje, klasično življenjsko zavarovanje), razen plačil premij za vse oblike zavarovanja, ki dajejo upravičencu pravico do izplačila premoženja po polici (npr. naložbeno-življenjsko, individualno pokojninsko ipd.). V politiki prejemkov je treba omejiti vrednost vseh premij za zavarovanja bodisi zneskovno bodisi v deležu osnovnega prejemka, pri čemer celotna vrednost vseh premij letno ne sme presežati 1/12 letnega osnovnega prejemka upravičenca;
- pravica do **plačila premij za zavarovanje odgovornosti (D&O)**;
- pravica do **uporabe plačilne kartice** za plačilo določenih stroškov (npr. stroški goriva za dodeljeno službeno vozilo, izobraževanje), vključno z reprezentanco, v skladu s poslovno finančnim načrtom in ob zagotavljanju sledljivosti porabe;
- pravica do **uporabe oziroma stroškov za reprezentanco** v skladu s poslovno finančnim načrtom in ob zagotavljanju sledljivosti porabe;
- pravica do **povračila stroškov članarin v stanovskih organizacijah**, ki so povezane z opravljanjem funkcije člana organa vodenja, največ v višini do 3.000 EUR letno. Pri presoji organ nadzora upošteva značilnosti trga oziroma same dejavnosti, v kateri družba oziroma skupina deluje, ter poslovne običaje, vezane na to področje sodelovanja. Pri tem lahko v pravilih opredeli tudi, da se lahko v primeru utemeljenih poslovnih razlogov dodeli tudi pravica v višjem znesku, o čemer na predlog organa vodenja v konkretnih primerih odloča organ nadzora s sklepom;
- pravica do **povračila stroškov pravne zaščite** v primeru tožb oziroma vloženih prijav v raznih pravnih postopkih s strani tretjih oseb (ne pa družbe same) v zadevah v zvezi z opravljanjem funkcije v družbi, razen če je vsebina te pravice že smiselno krita iz naslova D&O zavarovanja. V primeru pravnomočno ugotovljene odgovornosti povračilo stroškov ni dopustno. Organ nadzora lahko določi navedeno pravico tudi kot založitev stroškov s strani družbe, pri čemer naj bo član organa vodenja dolžan nastale stroške družbi povrniti v primeru pravnomočno ugotovljene odgovornosti. V primeru, kadar se stroški pravne zaščite ne obračunavajo po veljavni tarifi oziroma se glede višine stroškov član organa vodenja prosto dogovori, naj tak dogovor glede stroškov predhodno odobri organ nadzora.

9.55. Priporočilo 9.54 se enako uporablja za pravila, ki se nanašajo na pogodbe o zaposlitvi in za civilne pogodbe, in sicer pod predpostavko najmanj 40 ur trajajočega tedenskega delovnika. Če je v pogodbi določen krajši tedenski delovnik od navedenega, se to upošteva pri presoji vključitve primernih drugih pravic, torej tako glede same pravice, kot pri pravilih omejitve (npr. najvišje dovoljeni znesek pri posamezni pravici).

## Posebni denarni prejemki

- 9.56. V politiki prejemkov se med druge pravice lahko vključi (kolikor niso izrecno izključene, veljajo po samem zakonu) naslednje posebne denarne prejemke, ki jih ureja ZDR-1, in največ v naslednji višini:
- pravica do **regresa za letni dopust**: članu organa vodenja naj pripada pod enakimi pogoji in v enaki višini, kot velja za ostale zaposlene v družbi. Kolikor zaposleni prejmejo regres v različni višini, se regres določi v višini, ki je bila kot najnižja izplačana zaposlenemu, ki je delal polni delovni čas in mu pripada celotni regres;
  - pravica do **odpravnine ob upokojitvi**: glede pogojev in višine naj se uporablja določba ZDR-1, pri čemer naj se stranki ne sklicujeta na morebitno bolj ugodno kolektivno pogodbo ali splošni interni akt delodajalca;
  - pravica do **povračila stroškov, potrebnih za oziroma v zvezi z opravljanjem funkcije**: član organa vodenja naj bo upravičen do povračila vseh potrebnih stroškov, ki so nastali pri opravljanju funkcije oziroma so v zvezi z opravljanjem funkcije, in sicer pod pogoji in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi, razen če višino za člane organov vodenja na prisilen način določa poseben predpis (npr. za javna podjetja), kot so: dnevnice za službena potovanja, kilometrina, povračilo stroškov prenočevanja, povračilo stroškov prevoza na delo in z dela, regres za prehrano med delom. Kolikor član organa vodenja uporablja službeno vozilo tudi v zasebne namene, naj mu ne pripada povračilo stroškov prevoza na delo in z dela;
  - pravica do **nadomestila plače za čas odsotnosti**: članu organa vodenja naj pripada v primerih, trajanju in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi.
- 9.57. Organ nadzora naj po svoji presoji izključi posamezne posebne denarne prejemke iz priporočila 9.56, ki jih sicer ureja ZDR-1.
- 9.58. Politika prejemkov naj določa, da se pravice iz priporočila 9.56 ne vključijo v civilne pogodbe. Glede pravice do povračila stroškov v zvezi z opravljanjem funkcije člana organa vodenja na podlagi civilne pogodbe se uporablja zakon, ki ureja obligacijska razmerja, lahko pa stranki to vprašanje tudi drugače uredita, vendar tako, da pravico do povračila stroškov ustrezno prilagodita naravi pravnega razmerja (npr. član organa vodenja, ki opravlja delo po civilni pogodbi, naj ne bo upravičen do regresa za prehrano med delom ipd.). V času odsotnosti lahko članu organa vodenja pripada celotno plačilo, lahko pa se stranki dogovorita drugače.
- 9.59. V politiko prejemkov se glede drugih pravic lahko med drugim v odvisnosti od finančnega stanja družbe vključi tudi posebne denarne prejemke, ki jih običajno urejajo kolektivne pogodbe ali splošni interni akti delodajalca, ter vse druge denarne prejemke, ki po svoji naravi (podlagi) ne spadajo v nobenega od naslednjih plačil: osnovni del prejemkov, spremenljivi del prejemkov, odpravnina in ugodnosti:
- **jubilejna nagrada**: pod pogoji in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi;

- **posebna izplačila ob praznikih, npr. božičnica:** pod pogoji in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi, razen če so taka plačila v kolektivni pogodbi, splošnem internem aktu delodajalca ali sklepu organa vodenja opredeljena kot izplačila zaradi uspešnega poslovanja družbe ali uspešnosti delavca ali je to razvidno iz drugih okoliščin. Pri teh plačilih ni pomembno poimenovanje, ki je lahko zavajajoče, ključno je, da njihov namen oziroma dejanska vsebina ne predstavlja prejemka, ki ga lahko vključimo med spremenljivi del plačila;
- **nagrada za poslovno uspešnost** v skladu s kolektivno pogodbo ali splošnim aktom delodajalca, pod pogojem, da se ta izplača vsem zaposlenim v družbi in se na ta način doseže ugodnejši davčni režim zadevne nagrade za vse zaposlene v družbi; članom organov vodenja se nagrada za poslovno uspešnost všteva v najvišje dovoljeni spremenljivi del prejemka za zadevno leto;
- **nagrada ob obletnici ali dnevu delodajalca:** pod pogoji in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi, v skladu s poslovno finančnim načrtom;
- **pravica do nadomestila za ločeno življenje:** v primerih in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi.

izključijo pa naj se (oziroma naj se ne vključijo):

- **drugi posebni denarni prejemki**, katerih razlog za ureditev pravice do takega plačila v kolektivni pogodbi ali splošnem internem aktu delodajalca je (dejansko ali domnevano) slabša plača delavca oziroma (dejanski ali domnevni) slabši premoženjski položaj delavca: pravila o drugih pravicah naj določijo, da se v pogodbo ne vključuje takih pravic oziroma naj se take pravice v pogodbi izrecno izključijo (kolikor se pogodba glede pravic na splošno sklicuje na kolektivno pogodbo in/ali splošne interne akte delodajalca).

9.60. Pravice iz priporočila 9.59 naj se ne vključujejo v civilne pogodbe.

## Usklajenost politike prejemkov z določili ZPPOGD

9.61. Organi nadzora družb s kapitalsko naložbo države, ki so glede prejemkov organov vodenja zavezanke po ZPPOGD<sup>7</sup>, še naprej poleg teh priporočil upoštevajo tudi določbe ZPPOGD pri določanju sestavin prejemkov in njihove najvišje dopustne višine, razen če po skrbni presoji ocenijo, da je v skladu s temi priporočili pri vseh ali posameznih sestavinah potrebno zaradi obvladovanja kadrovskega tveganja odstopiti od okvirjev ZPPOGD. V takem primeru oblikovano politiko prejemkov organov vodenja predhodno (pred potrjevanjem na skupščini) posredujejo na SDH s poglobljeno utemeljitvijo potrebnih odstopov od ZPPOGD in s predlogom, da SDH pridobi soglasje Vlade Republike Slovenije za glasovanje o politiki prejemkov organov vodenja oziroma za njeno potrditev v vlogi ustanovitelja. SDH lahko po presoji utemeljenosti razlogov za

---

<sup>7</sup> Zakon o prejemkih poslovnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti (Uradni list RS, št. [21/10](#), [8/11](#) – ORZPPOGD4 in [23/14](#) – ZDIJZ-C).

odstopanje od ZPPOGD, upoštevajoč vse značilnosti družbe in poslovnega okolja, odloči, da se politika prejemkov, ki odstopa od ZPPOGD, posreduje v obravnavo Vladi Republike Slovenije. Po pridobitvi soglasja Vlade Republike Slovenije družba usklajeno politiko prejemkov organov vodenja predloži skupščini/ustanovitelju v odobritev. Kolikor soglasje Vlade Republike Slovenije ni podano, nadzorni svet sprejme politiko prejemkov organov vodenja, ki je v okvirih ZPPOGD, ter v odvisnosti od ureditve pristojnosti predloži popravljeno politiko prejemkov organov vodenja v odobritev skupščini ali jo z njo seznani. Odstop od ZPPOGD za odvisne družbe družb s kapitalsko naložbo države ni možen. Iz politike prejemkov naj bo razvidno, v katerem delu je ZPPOGD vplival na opredelitev sestavin prejemkov in njihovih višin.

### **Uveljavitev teh priporočil**

- 9.62. Če sistem nagrajevanja članov organov vodenja, ki velja v družbah ob objavi teh priporočil SDH, omogoča, da posamezen član organa vodenja prejme višji znesek osnovnega in/ali spremenljivega dela prejemkov, kot bi pripadal članu organa vodenja na podlagi politike prejemkov, ki je bila sprejeta v družbi upošteva ta priporočila SDH, lahko na podlagi teh priporočil sprejeta politika prejemkov določa, da se morajo prejemki članov organov vodenja, ki presegajo okvir prejemkov iz politike prejemkov družbe, uskladiti s slednjo, torej znižati, najkasneje z novim mandatom posameznega člana organa vodenja. Posebej pa se zaradi čimprejšnje vzpostavitve enotnega sistema, tako med različnimi družbami kot med člani organa vodenja znotraj družbe, določi tudi, da so si dolžni pristojni organi družbe prizadevati, da se obstoječi prejemki člana organa vodenja prilagodijo, torej dogovorno znižajo čimprej po sprejeti politiki prejemkov, torej še v času trajanja aktualnega mandata člana organa vodenja.
- 9.63. Vse družbe, na katere so naslovljena ta priporočila, sprejmejo politiko prejemkov organov vodenja v skladu s temi priporočili najkasneje do konca leta 2023. Če ni v aktu o ustanovitvi družbe ali s sklepom skupščine/ustanovitelja drugače določeno ali če ne gre za postopanje v skladu s priporočilom 9.61, v nejavnih delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo politiko prejemkov organov vodenja sprejme nadzorni svet in skupščinoustanovitelja s sprejeto politiko prejemkov zgolj seznaniti.

### **Obrazložitev sprememb priporočil v letu 2023:**

#### **V priporočilih pod naslovom »Uvod«:**

Dodano besedilo v priporočilu 9.1 je pedagoške narave, saj že prvi stavek določa, da priporočilo velja za vse družbe s kapitalsko naložbo države, ne glede na višino deleža ali vpliv, ki ga ima SDH pri upravljanju družbe.

### **V poglavju »Pomen izrazov«:**

V definiciji izraza »*večinski delež*« je podrobneje opredeljeno, kdaj se šteje, da ima SDH večinski delež v družbi, pri čemer se to nanaša ne samo na lastništvo (večinskega) deleža ampak tudi na imetništvo/izvrševanje glasovalnih pravic po lastni presoji SDH, pri čemer se mu všttevajo tudi deleži od SDH odvisnih družb.

Dopolnjena je definicija izraza »*prevladujoč vpliv SDH*«. Pojasnjuje se, da ima SDH prevladujoč vpliv preko večinskega deleža ali večine glasovalnih pravic ali možnosti odpoklica večine članov uprave ali nadzornega sveta. Kjer SDH nima večine, lahko prevladujoč vpliv SDH izhaja iz drugih okoliščin, kjer lahko SDH sicer kot manjšinski delničar, glede na prisotnost delničarjev na skupščini, s svojim glasovi samostojno izglasuje sprejem določenih sklepov skupščine.

Definicija spremenljivega dela prejemkov je spremenjena tako, da je določitev spremenljivega dela povezana z doseganjem postavljenih meril uspešnosti, tako družbe kot celote, kakor tudi individualne uspešnosti posameznega člana organa vodenja, skladno s priporočilom 9.23.

Spremenjena je tudi definicija obdobja odloga. Obdobje odloga se podaljša iz enega leta na najmanj dve leti od dodelitve. Spremenjena pa ni le definicija odloga, ampak sam koncept instituta odloga, kot bo pojasnjeno v nadaljevanju.

### **V priporočilih pod naslovom »*Osnovni del prejemka*«:**

Na pobudo družb in ob preučitvi domače in tuje ureditve, je v priporočilu 9.17 dodan nov odstavek, ki določa, da se šteje, da banke in zavarovalnice izpolnjujejo vse maksimalne kvantitativne dejavnike za določitev osnovnega dela prejemka organov vodenja. Sprememba je smiselna glede na visoko kompleksnost poslovanja in razvejano organiziranost teh družb ter glede na zelo stroge pogoje za zasedbo funkcij članov organov vodenja v teh družbah.

### **V priporočilih pod naslovom »*Spremenljivi del prejemka*«:**

Priporočilo 9.25 je delno spremenjeno. V tem priporočilu se tako kot doslej priporoča, da naj merila za doseganje dolgoročnih ciljev prispevajo najmanj k polovici spremenljivega dela prejemkov za vsako poslovno leto. Dodaja se stavek, da lahko sistem meril določi merila, ki so tako pomembna, da morajo biti (v celoti) izpolnjena za dodelitev dela spremenljivega dela prejemkov, ne glede na izpolnjevanje drugih meril. Sistem meril lahko določa sorazmernost višine spremenljivega dela prejemkov v odvisnosti od stopnje doseganja posameznih ali vseh meril. Taka ureditev daje organu nadzora določeno fleksibilnost pri oblikovanju in vrednotenju meril za določanje spremenljivega dela prejemkov.

V priporočilu 9.25 so črtani načini odloga izplačila spremenljivega dela prejemka, kar je povezano s spremenjenim konceptom odloga.

### **V priporočilih pod naslovom »*Odlog izplačila spremenljivega dela prejemka*«:**

V priporočilih glede odloga je opuščen koncept pogojne dodelitve spremenljivega dela prejemka, ki se nanaša na doseganje vmesnih mejnikov za dolgoročno uspešnost poslovanja družbe ter v tej zvezi koncept *bonus-malus*, katerih namen je bil, da se po izteku celotnega obdobja merjenja doseganja dolgoročne uspešnosti (dolgoročnih ciljev) lahko ta del prejemkov korigira tudi za nazaj glede na končni rezultat celotnega obdobja. Poslej se vsaj za dve leti odloži izplačilo vsaj 50 % za tisto leto dodeljenega spremenljivega dela prejemkov (pri tem ni pomembno, ali spremenljivi del nagrajuje kratkoročno uspešnost ali dolgoročno uspešnost, gleda se skupni dodeljeni znesek). Funkcija odloga je dvojna. In sicer, če je član organa vodenja v funkciji manj kot znaša obdobje odloga, mu odloženi del izplačila spremenljivega dela prejemka ne pripada (v tem delu je priporočilo skladno z ZPPOGD, vendar velja priporočilo za vse družbe), s čimer se motivira stalnost in lojalnost. Druga funkcija je povezana s *claw-back*, saj se odloženi prejemek lahko v primeru uveljavljanja *claw-back* klavzule pobota z zahtevkom za vračilo.

### **V priporočilih pod naslovom »*Delnice in nakupne delniške opcije*«:**

V priporočilu 9.32 se daje možnost delniškega ali opcijskega nagrajevanja tudi v nejavnih družbah.

### **V priporočilih pod naslovom »*Vračilo spremenljivega dela prejemka (claw-back)*«:**

Dodana je možnost pobota dodeljenih, vendar neizplačanih delov spremenljivega dela prejemka, pri čemer mora biti tak pobot dogovorjen tudi v pogodbi o zaposlitvi. Možnost pobota za družbo pomeni, da ji ni treba izplačati neizplačanih dodeljenih delov prejemka, če prejemnik ni bil upravičen do izplačila (celotnega ali dela) spremenljivega dela prejemka.

### **V priporočilih pod naslovom »*Odpravnine zaradi predčasnega prenehanja mandata*«:**

Med razloge, zaradi katerih ni mogoče izplačati odpravnine zaradi predčasnega prenehanja mandata, je pedagoško uvrščena tudi odpoved pogodbe s strani člana organa vodenja, kar je sicer implicitno veljalo že sedaj. Primeri, v katerih članu organa vodenja pripada odpravnina in njena višina, naj bodo urejeni v politiki prejemkov. Kot upravičena razloga sta lahko navedena zgolj odpoklic iz ekonomsko-poslovnih razlogov in sporazumno prenehanje funkcije brez krivdnih razlogov. Dodana je nova pojasnilna določba, ki se nanaša na primer, ko se član organa vodenja po predčasnem prenehanju mandata zaposli v družbi in mu lahko pripada odpravnina največ v višini razlike med zneskom bruto osnovnega dela prejemkov po prejšnji pogodbi in zneskom bruto osnovne plače po novi pogodbi v ustreznem mnogokratniku. V tem primeru se razlika med plačo iz funkcije člana organa vodenja in novo plačo aplicira na tisto število mesecev prejemanja plače na novem delovnem mestu, do kolikor mesečne odpravnine bi bil upravičen.

Dodano je novo priporočilo (9.46), ki določa pogoje, pod katerimi se lahko sklene sporazum o predčasnem prenehanju mandata na pobudo ene ali druge stranke in če je to v interesu obeh strank. Ključni pogoj za sklenitev sporazuma je, da ne obstajajo krivdni razlogi za odpoklic. V

primeru sklenitve takega sporazuma (enako kot v primeru odpoklica iz ekonomsko-poslovnih razlogov) članu organa vodenja pripada praviloma največ šest-mesečni bruto osnovni del prejemkov, kot so določeni v pogodbi s članom organov vodenja. Izjema je sporazum, ki se sklene v prvem letu mandata, ko lahko znaša odpravnina največ trikratnik bruto osnovnega prejemka, kot je določen v pogodbi. Druga izjema se nanaša na sklepanje sporazuma zadnje pol leta pred iztekom mandata, ko se odpravnina, po smiselni uporabi priporočila 9.43, začne vsak mesec postopoma zmanjševati.

#### **V priporočilih pod naslovom »Konkurenčna klavzula«:**

Gre za dve novi priporočili, ki urejata konkurenčno klavzulo, ki jo družbe na podlagi politike prejemkov in aktov o ustanovitvi dogovorijo s člani organov vodenja. V prvem priporočilu je določeno, da je trajanje konkurenčne prepovedi odvisno od načina prenehanja funkcije in je krajša v primeru, če gre za odpoklic s strani družbe. Določeno je tudi nadomestilo za čas trajanja konkurenčne prepovedi, ki ne sme presegati 75 % mesečnega osnovnega dela prejemkov. Namen tega priporočila je omejiti trajanje konkurenčne prepovedi in višine nadomestila v izogib morebitnim previsokim ali neupravičenim izplačilom ter dodatno priporočiti, da naj družba pretehta, ali je v konkretnem primeru ob prenehanju funkcije člana organa vodenja sploh smiselno uveljavljati konkurenčno prepoved, četudi je dogovorjena.

V drugem priporočilu je dana možnost, da se organ nadzora odpove uveljavljanju prepovedi konkurence, če oceni, da zaradi neuveljavljanja konkurenčne klavzule niso ogroženi interesi družbe. S tem se prepreči, da se zaradi (nesmotrnega) uveljavljanja konkurenčne klavzule prikrito izplačujejo dodatne odpravnine, ki sicer članu organa vodenja, ki mu je prenehal mandat, ne bi šle.

#### **V priporočilih pod naslovom »Prejemki članov organov vodenja in nadzora v skupini«:**

Dodana je bila omejitev višine osnovnega dela prejemkov organov vodenja odvisnih družb z namenom, da, razen v posebnih utemeljenih primerih, ne bi prišlo do primerov, ko prejemki članov organov vodenja odvisnih družb presegajo prejemke članov organov vodenja obvladujočih družb. Šteje se namreč, da so, razen v redkih izjemah, odgovornost, obseg in kompleksnost zadolžitev članov organov vodenja obvladujočih družb bistveno večje kot pri članih organov vodenja odvisnih družb.

#### **V priporočilih pod poglavjem »Druge pravice«:**

Spremenjen je naslov poglavja, ki se sedaj glasi: »Druge pravice«, pri čemer je izraz definiran že priporočilu 9.9. Izraza »bonitet« in »ugodnosti« sta poenotena in se uporablja enoten izraz »ugodnosti«, da ne bi prišlo do zamenjave terminov iz davčne zakonodaje. Definicija ugodnosti je predružačena tako, da je razvidno, da se med ugodnosti umešča tudi nekatere pravice, ki po svoji naravi to v resnici niso. S tem se želi poenotiti pravni režim za vse tovrstne pravice, za katere se želi pridržati pristojnost nadzornega sveta ob sklepanju pogodbe o zaposlitvi ali civilnopravne pogodbe.

### **V priporočilih pod naslovom »Posebni denarni prejemki«:**

Med pravice, ki so običajno zagotovljene s kolektivnimi pogodbami ali internimi akti, je dodana pravica do izplačila nagrade za poslovno uspešnost, ki pa je lahko dana le, če se izplača vsem zaposlenim v družbi. S tem se doseže, skladno z veljavno davčno zakonodajo, ugodnejša davčna obravnava za vse prejemnike teh izplačil. Nagrada za poslovno uspešnost se všteva v najvišje dovoljen spremenljivi del prejemka člana organa vodenja.

### **V novem priporočilu »Usklajenost politike prejemkov z določili ZPPOGD«:**

V tem priporočilu je določeno, da naj družbe, ki so glede prejemkov organov vodenja zavezanke po ZPPOGD, poleg teh priporočil še nadalje upoštevajo ta zakon, razen če ocenijo, da je potrebno zaradi obvladovanja kadrovskega tveganja odstopiti od okvirjev ZPPOGD. V takem primeru posredujejo politiko prejemkov organov vodenja predhodno na SDH, ki lahko, po presoji utemeljenosti razlogov za odstopanje od ZPPOGD, odloči, da se taka politika posreduje v obravnavo Vladi Republike Slovenije. Odstop od ZPPOGD za odvisne družbe družb s kapitalsko naložbo države glede na stališče Ministrstva za finance ni možen. S tem priporočilom se omogoči družbam, da iz utemeljenih razlogov politiko prejemkov organov vodenja uredijo izven okvirjev ZPPOGD, pri čemer mora za glasovanje o taki politiki prejemkov na skupščini družbe, skladno z 90. členom ZSDH-1, SDH pridobiti soglasje Vlade RS.

### **Upoštevanje inflacije oziroma posamezne dvige cen**

Pri priporočenih zneskih osnovnega dela prejemka se v priporočilih dvigujejo navedeni zneski zaradi inflacije (upoštevana je rast povprečnega indeksa cen življenjskih potrebščin, pri čemer so zneski ustrezno zaokroženi), do katere je prišlo od zadnje izdaje teh priporočil. Prav tako se zaradi dviga cen blaga in storitev korigira zneske v delu o drugih pravicah.

## **10. Politika prejemkov organov nadzora**

- 10.1. SDH pričakuje, da bodo skupščine družb skladno z zakonom ter priporočili Kodeksa korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države sprejele politike prejemkov organov nadzora (oziroma sklepe), v skladu s katerimi bodo prejemki organov nadzora sestavljeni iz plačila za opravljanje funkcije in sejnine ter plačila dejanskih stroškov prevoza in prenočišč, ki nastanejo pri opravljanju funkcije članov organov nadzora. Višine prejemkov organov nadzora se določi v skladu s temi priporočili.

10.2. Priporočene višine osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta v družbah s kapitalsko naložbo države na letni ravni so:

Velikost družbe	Osnovno plačilo za opravljanje funkcije
Mikro in majhne družbe – slabo finančno stanje	do 5.500 € bruto letno
Mikro in majhne družbe – dobro finančno stanje	do 6.800 € bruto letno
Srednje družbe – slabo finančno stanje	do 8.100 € bruto letno
Srednje družbe – dobro finančno stanje	do 10.700 € bruto letno
Srednje družbe – dobro finančno stanje (z enim kriterijem za velike družbe)	do 13.300 € bruto letno
Velike družbe – slabo finančno stanje	do 14.300 € bruto letno
Velike družbe – dobro finančno stanje	do 16.900 € bruto letno
Velike družbe – dobro finančno stanje (z njihovimi vrednostni papirji se trguje na organiziranem trgu ali banke, zavarovalnice)	do 21.000 € bruto letno

10.3. Priporočene višine sejin za člane nadzornega sveta v družbah s kapitalsko naložbo države so:

Velikost družbe	Sejnina
Mikro in majhne družbe	195 € bruto
Srednje družbe	260 € bruto
Velike družbe	360 € bruto

10.4. Skupščina lahko osnovno plačilo za opravljanje funkcije člana upravnega odbora, ki ni hkrati v funkciji izvršnega direktorja iste družbe, določi 25 % višje, kot je to priporočeno za člane nadzornega sveta zgoraj v priporočilu 10.2.

10.5. Predsednik nadzornega sveta je upravičen do doplačila v višini 50 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta, podpredsednik/namestnik predsednika nadzornega sveta pa do doplačila v višini 10 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta.

10.6. Člani komisije nadzornega sveta prejmejo doplačilo za opravljanje funkcije, ki za posameznega člana komisije znaša 25 % višine osnovnega plačila člana nadzornega sveta. Predsednik komisije je upravičen do doplačila v višini 37,5 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta. Posamezen član komisije nadzornega sveta je, ne glede na zgoraj navedeno in torej ne glede na število komisij, katerih član je ali jim predseduje, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila doplačil za opravljanje funkcije, vse dokler skupni znesek takih doplačil ne doseže vrednosti 50 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije za člana nadzornega sveta na letni ravni.

- 10.7. Če je mandat posameznega člana nadzornega sveta krajši od poslovnega leta, je posamezen član komisije nadzornega sveta, ne glede na zgoraj navedeno in torej ne glede na število komisij, katerih član je ali jim predseduje, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila doplačil za opravljanje funkcije, vse dokler skupni znesek takih doplačil ne doseže vrednosti 50 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije za posameznega člana nadzornega sveta glede na upravičena izplačila za čas, kolikor je trajal njegov mandat v zadevnem poslovnem letu.
- 10.8. Člani nadzornega sveta so upravičeni do povračila stroškov prevoza in stroškov prenočevanja, ki nastanejo v zvezi z njihovim delom v nadzornem svetu, in sicer do višine, določene v predpisih, ki urejajo povračilo stroškov v zvezi z delom in drugimi dohodki, ki se ne všttevajo v davčno osnovo (določbe, ki veljajo za prevoz na službenem potovanju in prenočevanje na službenem potovanju). Znesek, ki po citiranem predpisu pripada članu nadzornega sveta, se obruti, tako da neto izplačilo predstavlja povračilo dejanskih potnih stroškov.
- 10.9. SDH v teh priporočilih vsako leto prilagodi zgornje priporočene višine plačil za opravljanje funkcije in sejin (tabeli v priporočilu 10.2 in 10.3) skladno z rastjo indeksa cen življenjskih potrebščin za zadnje leto.

#### **Obrazložitev:**

Temeljni akt, v katerih SDH za družbe s kapitalsko naložbo države priporoča sistem za urejanje prejemkov organov nadzora, je Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države (v nadaljevanju: Kodeks). V Kodeksu so priporočeni sestavni deli prejemkov organov nadzora ter funkcija posameznih sestavnih delov. V teh Priporočilih so na podlagi Kodeksa določene priporočene višine prejemkov po posameznih sestavnih delih prejemkov. Ureditev v Kodeksu in Priporočilih in pričakovanih SDH predstavlja okvir za določanje plačil članov organov nadzora v družbah s kapitalsko naložbo države ter okvir za določanje politik prejemkov organov nadzora v družbah s kapitalsko naložbo države, kar je izrecno določeno v priporočilu št. 6.10 Kodeksa. Politike prejemkov organov nadzora bodo glede na zahtevo ZGD-1 sprejele javne družbe, pri ostalih pa zadošča sklep skupščine/ustanovitelja, s katerim določi prejemke članov organov nadzora.

Ureditev v omenjenih aktih SDH je skladna z drugim odstavkom 22. člena ZSDH-1, ki določa, da mora biti plačilo članov organov nadzora sestavljeno izključno iz plačila za opravljanje funkcije in sejnine. ZSDH-1 v tej zvezi še določa: *»Plačilo za opravljanje funkcije je sestavljeno iz osnovnega plačila za opravljanje funkcije in doplačila za posebne naloge ali funkcije člana, kot je opravljanje funkcije predsednika, namestnika predsednika ali člana v komisijah organa nadzora. Plačila za opravljanje funkcije članov organov nadzora in sejnine se določijo ob upoštevanju velikosti družbe in njenega finančnega stanja. V prvem odstavku 22. člena pa je še določeno: »SDH mora glasovati za sistem plačil, ki bo v nadzorne svete pridobil vrhunске in neodvisne strokovnjake, motivirane za odgovorno in dejavno delo, hkrati pa ne sme*

*glasovati za sprejemanje skupščinskih sklepov, ki bi omogočali neutemeljeno visoka plačila članom nadzornih svetov glede na potrebe in finančno stanje družbe.»*

Ta Priporočila določajo priporočene višine prejemkov organov nadzora za vse družbe s kapitalsko naložbo države, ki so glede višine priporočenega prejemka za opravljanje funkcije članov organa nadzora razvrščene v več kategorij glede na njihovo velikost in finančno stanje.

Poleg osnovnih kategorij plačil (plačilo za opravljanje funkcije in sejnine) ta priporočila določajo tudi višino doplačil za opravljanje dodatnih funkcij članov nadzornega sveta, in sicer višino doplačil za predsednika ter namestnika predsednika nadzornega sveta. Poleg tega se v priporočilih določajo tudi dodatna plačila za opravljanje funkcije predsednika in članov komisij nadzornega sveta ter povračilo stroškov prevoza in stroškov prenočevanja, ki članom nadzornega sveta nastanejo v zvezi z njihovim delom v nadzornem svetu.

Vsebina priporočila št. 10 skupaj s prilogo 1 k Priporočilom in pričakovanjem SDH je vsebinsko identična nekdanji prilogi 1 in prilogi 2 Kodeksa korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države in je šlo zgolj za premik vsebine v ustrežnejši akt.

V letu 2023 je SDH izvedel krajšo analizo o prejemkih organov nadzora doma in v tujini, saj je preverjal ustreznost sestavnih delov prejemkov organov nadzora in ustreznost njihovih višin. Analiza je potrdila ustreznost sestavnih delov prejemkov organov nadzora v smislu skladnosti z zakonodajo in dobrimi praksami doma in v tujini, kot so bili vsebovani že v doslej veljavnih priporočilih SDH. Prav tako je bila z analizo potrjena hipoteza o izgubljanju vrednosti prejemkov organov nadzora, saj se s strani SDH priporočene višine prejemkov organov nadzora niso spremenile že od novembra 2011, ko jih je sprejela Agencija za upravljanje kapitalskih naložb države. V tem času so se glede na javno dostopne podatke (SURs) povprečne mesečne plače zaposlenih v slovenskih pravnih osebah v obdobju od 2011 do 2022 zvišale za 32,7 %, v istem obdobju pa je inflacija skupaj znašala 27 %. SDH je zato znesek priporočenih zgornjih višin prejemkov organov nadzora iz doslej veljavnega priporočila v osveženi izdaji priporočil aprila 2023 dvignil za 30%, za velike družbe, ki kotirajo na borzi in imajo dobro finančno stanje (vključno z bankami in zavarovalnicami), pa za 40 %.

## **11. Upravljanje tveganj**

11.1. Poslovodstvo vzpostavi sistem upravljanja tveganj in stalno skrbi za njegovo učinkovitost in uspešnost delovanja. Poslovodstvo upravlja tveganja pri konkretnih poslovnih odločitvah. Po potrebi poskrbi za zavarovanje ključnih tveganj.

11.2. Glede na vrsto in obseg poslov, ki jih družba opravlja, poslovodstvo zagotovi, da družba izvaja ukrepe upravljanja tveganj, ki so med drugim lahko:

- vzpostavitev primerne organizacije procesa upravljanja tveganj in opredelitev odgovornosti in nalog vseh deležnikov, vključenih v proces upravljanja tveganj,
- zagotovitev ustrezne usposobljenosti zaposlenih za kakovostno upravljanje tveganj,

- imenovanje koordinatorja aktivnosti upravljanja tveganj (oziroma pristojne osebe ali organizacijske enote), ki je odgovoren za vzpostavitev ter koordinirano in kontinuirano delovanje sistema upravljanja tveganj v družbi,
- skrb za strokovno oblikovanje, redno vzdrževanje in nadgrajevanje vzpostavljenega sistema obvladovanja tveganj,
- redno spremljanje, ocenjevanje in analiziranje obstoječih tveganj ter opredelitev načinov prepoznavanja novih tveganj,
- redno merjenje izpostavljenosti družbe tveganjem, določanje ukrepov za obvladovanje, zmanjšanje oziroma odpravo možnosti nastanka tveganj, imenovanje nosilcev ukrepov in postavitve razumnih rokov za izvedbo ukrepov,
- vzpostavitev in redno posodabljanje seznama tveganj (register tveganj, katalog tveganj),
- opredelitev načina poročanja o tveganjih,
- razkrivanje pomembnih tveganj v letnem poročilu in načina njihovega obvladovanja, vključno z opisom sistema notranjih kontrol,
- poslovodstvo redno in pravočasno obvešča nadzorni svet o vseh pomembnih tveganjih in načinih njihovega obvladovanja ter najmanj enkrat letno o vzpostavljenem sistemu upravljanja tveganj.

#### **Obrazložitev:**

Poslovanje družb je usmerjeno k doseganju postavljenih ciljev s smotrnim poslovanjem. Ne glede na cilje poslovanja, je družba pri svojem delovanju vedno izpostavljena različnim tveganjem, da cilji ne bodo doseženi. Naloga poslovodnega organa družbe je, da se na tveganja ustrezno odziva in tako povečuje verjetnost doseganja postavljenih ciljev. Naloga upravljanja s tveganji pa je obvladovanje izpostavljenosti poslovanja tveganjem in omejevanje tveganj na sprejemljivo raven. Obvladovanje izpostavljenosti poslovanja tveganjem pomeni, da je treba opredeliti elemente izpostavljenosti tveganju, ugotovljena tveganja ovrednotiti in razvrstiti po verjetnosti in teži možnih posledic ter na podlagi takšne analize vzpostaviti primeren sistem za njihovo obvladovanje.

### **12. Sklepanje sporazumov o predčasnem prenehanju mandatov članov organov vodenja, zaposlitev članov organov vodenja za določen čas, odpoklic članov organov vodenja s funkcije ter smernice za pripravo pogodb o opravljanju funkcije članov organa vodenja za obvladovanje nekaterih tveganj v zvezi z odpoklici**

#### **Zaposlitev članov organov vodenja za določen čas**

- 12.1. Ob imenovanju v funkcijo družba s člani organov vodenja praviloma sklene pogodbo o zaposlitvi ali civilnopravno pogodbo za določen čas (za čas opravljanja funkcije).

#### **Odpoklic članov organov vodenja s funkcije**

- 12.2. Če v zakonu niso predpisani razlogi za odpoklic članov organov vodenja s funkcije (to velja za družbo z omejeno odgovornostjo ter v delniški družbi, če je izbrala enotimi

sistem upravljanja), se v aktih o ustanovitvi ali v pogodbi praviloma ne urejajo razlogi za odpoklic članov organov vodenja s funkcije. Razlogi za odpoklic se v tem primeru urejajo le v povezavi z vprašanjem odpravnine za predčasno prenehanje funkcije.

- 12.3. Organ nadzora je ob spremljanju dela organa vodenja ves čas pozoren na morebiten obstoj krivdnih razlogov za odpoklic članov organa vodenja. Kot krivdni razlogi se štejejo: hujša kršitev obveznosti, nesposobnost za vodenje poslov ali utemeljena nezaupnica skupščine. Če krivdni razlog za odpoklic člana organa vodenja iz prejšnjega stavka obstaja, organ nadzora praviloma odpokliče člana organa vodenja. Merilo presoje za odločitev o odpoklicu je ravnanje v dobro družbe in skrbnost vestnega in poštenega gospodarstvenika. Če je člana organa vodenja po zakonu ali aktu o ustanovitvi možno odpoklicati le iz utemeljenih razlogov (poleg krivdnih razlogov med utemeljene razloge spadajo tudi drugi ekonomsko-poslovni razlogi) ali če je to pomembno v zvezi z opredelitvijo pravice do odpravnine, organ nadzora v sklepu o odpoklicu opredeli (zakonski) razlog za odpoklic in svojo odločitev utemelji. V sklepu o odpoklicu se opredeli trenutek odpoklica (praviloma je odpoklic takojšen). Če utemeljeni razlogi za odpoklic ne obstajajo, organ nadzora članov organa vodenja ne odpokliče. Alternativa odpoklicu člana organa vodenja je sklenitev sporazuma o predčasnem prenehanju mandata, vendar le ob usmeritvah iz priporočila 12.6.
- 12.4. Članu organa vodenja, ki je odpoklican iz krivdnih razlogov, se ne ponudi pogodba o zaposlitvi ali druga pogodba v družbi, iz katere je odpoklican, ali povezani družbi. Ta morebiten pridržek se ustrezno vključi v pogodbo že ob sklepanju pogodbe o zaposlitvi ali civilnopravne pogodbe s članom organa vodenja ob nastopu funkcije.
- 12.5. Če je član organa vodenja odpoklican, pa je krivdni razlog za odpoklic v hujši kršitvi obveznosti, ki ima znake kaznivega dejanja ali večjega oškodovanja družbe (50.000 EUR ali več), v katerih ima SDH večinski delež ali prevladujoč vpliv, to okoliščino družbe s kapitalsko naložbo države upoštevajo v okviru presoje integritete te osebe kot iskalca zaposlitve/dela še vsaj 5 let od odpoklica, če jim je ta okoliščina znana.

### **Sklepanje sporazumov o predčasnem prenehanju mandata članov organov vodenja**

- 12.6. Sporazum o predčasnem prenehanju mandata člana organa vodenja lahko organ nadzora sklene, če je sklenitev v dobro družbe in v skladu s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika, pri čemer se upošteva naslednje usmeritve:
- sporazum se praviloma ne sklene, če obstajajo krivdni razlogi za odpoklic člana organa vodenja;
  - ne glede na usmeritev iz prejšnje alineje, se sporazum v teh primerih lahko sklene, če se stranki sporazumeta, da se odpravnina zaradi predčasnega prenehanja mandata ne izplača; v odvisnosti od vrste krivdnega razloga in drugih relevantnih okoliščin organ nadzora teži k temu, da sporazum vključuje tudi odpoved člana organa vodenja neizplačanemu delu spremenljivega dela prejemkov v celoti ali deloma, pri čemer je vodilo pri tem, da ima sporazum za družbo enake premoženjske posledice, kot če bi

člana organa vodenja odpoklic organ nadzora in vprašanje izplačila spremenljivega dela prejemkov reševal po splošnih pravilih in

- če ne obstajajo krivdni razlogi za odpoklic, se lahko sklene sporazum o predčasnem prenehanju mandata na pobudo ene ali druge stranke in če je to v interesu obeh strank. Za tako ravnanje bo šlo zlasti v primerih, ko po utemeljeni presoji organa nadzora član organa vodenja pri vodenju poslov ne dosega optimalnih rezultatov, nima najboljšega pogleda na razvoj družbe, nima optimalnih organizacijskih sposobnosti, ni posebnega zaupanja med članom organa vodenja in nadzornim svetom ali se v okviru proste podjetniške presoje kasneje odločitve izkažejo za neoptimalne, ter zato organ nadzora oceni, da bi bilo možno najti nekoga, ki bo vodil posle bolje od člana organa vodenja, s katerim se naj sklene sporazumno predčasno prenehanje mandata. Pričakovane koristi morajo biti za družbo višje od višine odpravnine in morebitnih drugih izdatkov, ki jih je treba izplačati ob sklenitvi sporazuma. V takem primeru se za določitev višine odpravnine v sporazumu smiselno uporabljajo priporočila, ki veljajo za odpoklic iz ekonomsko-poslovnih razlogov.

### **Priporočila za sklepanje pogodb o opravljanju funkcije članov organa vodenja za obvladovanje nekaterih tveganj v zvezi z odpoklici**

- 12.7. Z namenom obvladovanja nekaterih tveganj v zvezi z odpoklicem članov organov vodenja s funkcije (zlasti tveganja neutemeljenosti odpoklica in tveganja izplačila odpravnin v neutemeljenih primerih), se pri sklepanju pogodb o zaposlitvi ali civilnopravnih pogodb z njimi upoštevajo naslednje usmeritve:
- Usmeritev iz priporočila 12.1, da se pogodbo o zaposlitvi ali civilnopravno pogodbo s članom organa vodenja sklene za določen čas, to je za čas opravljanja funkcije.
  - Usmeritev iz priporočila 12.2, da se razloge za odpoklic v vsakem primeru ureja v povezavi z odpravninami (tudi če je člana organa vodenja možno odpoklicati kadarkoli), tako da se opredeli, v katerih primerih članu organa vodenja odpravnina pripada in v kakšni višini ter v katerih primerih odpravnina članu organa vodenja ne pripada. Pri tem se upošteva priporočila 12.6.
  - V pogodbah o zaposlitvi ali civilnopravnih pogodbah s člani organov vodenja se njihove naloge in pristojnosti konkretizirajo v ustrezni meri, tako da je manjša možnost spora o tem, kdaj so naloge kršene ali kdaj je član organa vodenja pri izpolnjevanju nalog nesposoben.

#### **Obrazložitev:**

V interesu družbe je, da se s člani organov vodenja, ki predhodno v družbi niso zaposleni, sklene pogodba o zaposlitvi ali civilnopravna pogodba za določen čas, to je za čas trajanja funkcije. S tem odpade tveganje nepotrebne kopičenja kadra v organizaciji oziroma morebitni drugi problemi, ki nastajajo ob prenehanju mandatov.

ZGD-1 predvideva, da se v družbah z omejeno odgovornostjo in v enotirnem sistemu v delniški družbi člane organov vodenja odpokliče brez razloga. V akte o ustanovitvi naj se praviloma ne dodajajo določbe, ki bi spreminjale takšen zakonski režim. To ne pomeni, da naj organi

nadzora v teh vrstah družb odpokličejo člane organov vodenja brez obstoja utemeljenega razloga. Pomeni pa, da člani organov vodenja odločitve o odpoklicu ne morejo izpodbijati.

Če obstajajo krivdni razlogi za odpoklic članov organov vodenja, bo organ nadzora praviloma ravnal skrbno, če bo člane organov vodenja odpoklical. Kot krivdni razlogi se štejejo trije v zakonu (ZGD-1) opredeljeni razlogi: hujša kršitev obveznosti, nesposobnost za vodenje poslov ali utemeljena nezaupnica skupščine. Na drugi strani pa bo organ nadzora ravnal skrbno, če ne bo odpoklical članov organov vodenja, ne da bi za to obstajali utemeljeni razlogi. Povedano vselej velja v delniški družbi z dvotirnim sistemom, saj ima neutemeljen odpoklic praviloma za posledico plačevanje odpravnin in običajno visokih sodnih stroškov, vendar pa, kot je bilo zapisano že zgoraj, mora enako veljati tudi v družbah z omejeno odgovornostjo in v delniških družbah z enotirnim sistemom, četudi zakon in akt o ustanovitvi dopuščata odpoklic brez razlogov. Nemogoče je predpisati absolutno pravilo, kako naj organ nadzora ravna v zvezi z odpoklici, zato sta temeljni vodili v vsakem primeru ravnanje v dobro družbe in standard skrbnosti vestnega in poštenega gospodarstvenika. Odločitev o odpoklicu ni pravno vezana odločitev, ampak spada v polje proste presoje nadzornega sveta. Pomembno je tudi, da so podlage za odločitev primerne in da je miselni proces utemeljen na zakonu, dobri praksi in pravih logike. Priporočilo 12.3 vsebuje tudi nekaj napotkov glede oblikovanja sklepa o odpoklicu.

Glede sklepanja sporazumov o predčasnem prenehanju mandata (v nadaljevanju: sporazum) priporočilo 12.6 vsebuje temeljno splošno usmeritev, da se sporazume praviloma ne sklene, če obstajajo krivdni razlogi za odpoklic člana organa vodenja. Od tega splošnega pravila obstajajo izjeme. Prva izjema je, da se v sporazumu določi, da članu organa vodenja ne pripada odpravnina zaradi predčasnega prenehanja mandata, s čimer se prepreči, da bi imel član organa vodenja premoženjsko korist, ki mu ob obstoju krivdnega razloga za odpoklic ne pripada. V takem primeru bo sporazum običajno za družbo premoženjsko nevtralna in pravno varna rešitev. V določenih primerih bo za družbo sklenitev sporazuma premoženjsko nevtralna rešitev šele, če se bo član organa vodenja odpovedal v celoti ali deloma tudi spremenljivemu delu prejema, o katerem še ni bilo odločeno (še ni bil dodeljen) ali pa je bilo plačilo že dodeljenega spremenljivega dela prejemkov odloženo. Priporočilo podaja usmeritev, kdaj bo običajno sklenitev sporazuma v interesu družbe, če niso podani krivdni razlogi za odpoklic, so pa vseeno podani razlogi za razhod s članom organa vodenja. Gre za tipične primere, ko je v interesu družbe, da lahko z ustrezno višino odpravnine nadzorni svet motivira člana organa vodenja, da čim prej zapusti družbo, zato da lahko pride nekdo, ki bo lahko posle po presoji organa nadzora opravljal bolje.

Priporoča se, da se okoliščino odpoklica iz krivdnih razlogov, ki ima hujšo pojavnost, upošteva tudi širše v družbah z večinskim deležem ali prevladujočim vplivom SDH pri morebitnemu zaposlovanju te osebe še vsaj 5 let od odpoklica.

V priporočilu 12.7 se podaja nekaj priporočil za sklepanje pogodb o zaposlitvi ali civilnopravnih pogodb o opravljanju funkcije članov organa vodenja z namenom obvladovanja nekaterih tveganj v zvezi z odpoklici (zlasti tveganja neutemeljenosti odpoklica in tveganja izplačila odpravnin v neutemeljenih primerih). Namen priporočil je torej zmanjšati tveganje, da bi bil sklep nadzornega sveta o odpoklicu v sporu s strani sodišča razveljavljen kot neutemeljen. Namen je tudi preprečiti neuspeh družbe v sporih z odpoklicanimi člani organov vodenja glede upravičenosti do odpravnine in njene višine.

### 13. Raznolikost, pravičnost in vključenost ter zagotavljanje uravnotežene zastopanosti spolov v organih vodenja in nadzora

- 13.1. Družbe naj imajo definirane jasne cilje za spodbujanje raznolikosti, pravičnosti in vključenosti. Ukrepi, ki se štejejo kot najprimernejši, naj bodo, med drugim, prilagojeni velikosti družbe, izzivom v panogi in izzivom znotraj posamezne družbe.
- 13.2. Družbe naj zagotovijo okolje, ki spodbuja raznolikost, pravičnost in vključenost ter odpravijo ovire za vključevanje skupin z manjšo zastopanostjo.
- 13.3. Cilji, povezani z raznolikostjo, naj bodo merljivi, o njihovem napredku naj se celovito letno poroča skladno s priznanimi standardi poročanja.
- 13.4. SDH pričakuje, da si bodo pristojni organi družb s kapitalsko naložbo države in tudi odvisnih družb v skupini, v kateri ima položaj obvladujoče družbe družba s kapitalsko naložbo države prizadevali za uravnoteženo zastopanost spolov znotraj organov vodenja in za ta namen pripravili ustrezne ukrepe. Tudi organi, pristojni za imenovanje predstavnikov delavcev v organih vodenja in nadzora, naj si prizadevajo, da je organ kot celota sestavljen iz predstavnikov obeh spolov.
- 13.5. Družbe naj tudi ostale, prav tako pomembne vidike raznolikosti, vključijo kot kriterij pri izbiri članov organov vodenja.

#### Obrazložitev:

Raznolikost, pravičnost in vključenost (*angl.* diversity, equity & inclusion) so tri tesno povezane vrednote, ki jih imajo številna podjetja, ki si prizadevajo podpirati različne skupine posameznikov, ne glede na starost, spol, invalidnost, narodnost, vero ali drug status in je pomemben vidik dobrega upravljanja kadrov.

**Raznolikost** znanj in izkušenj prispeva k podajanju različnih pogledov, ki dajejo podjetju širšo podlago za sprejemanje dobrih poslovnih odločitev. Podjetja, ki znajo privabiti zaposlene iz različnih segmentov družbe, imajo lahko boljši položaj pri pridobivanju talentov in se lahko zdijo privlačnejši delodajalci in imajo konkurenčno prednost.

Kaj predstavlja relevanten pojem raznolikosti, se bo seveda razlikovalo med podjetji. Če izpostavimo samo najbolj pogoste: različne izkušnje, izobrazba, vrednote, spol, starost, invalidnost in spolna usmerjenost, ipd., ki lahko prispevajo k zagotavljanju različnih perspektiv in v končni fazi tudi k dobri rezultatom podjetja. Podjetja, ki zaposlujejo različne kategorije raznolikih oseb, si morajo prizadevati razviti dovolj **vključujočo kulturo**, tako da se bodo skupine oziroma posamezniki počutili spoštovane. Počutiti se **spoštovanega in vključenega** je temeljna človeška potreba. Vključujoče podjetje ima načrte za spodbujanje občutka

pripadnosti, spoštovanja, dostojanstva in zagotavljanja enakopravne obravnave vseh zaposlenih.

Vključenost in raznolikost je mogoče doseči le z enakim plačilom za delo enake vrednosti (*angl. pay equality*), ne glede na različne dimenzije raznolikosti zaposlenih. **Pravičnost** (*angl. equity*) se nanaša na pošteno obravnavo vseh zaposlenih, tako da obstoječe norme in veljavne prakse ter politike zagotavljajo, da identiteta posameznika nima vpliva na posameznikove priložnosti na delovnem mestu ali na njegovo uspešnost. Pravičnost se od **enakosti** (*angl. equality*) razlikuje na subtilen, a pomemben način. Medtem ko enakost, ki je sicer ustavna in zakonska kategorija, predvideva, da je treba vse ljudi obravnavati enako, pravičnost upošteva edinstvene okoliščine posameznika in ustrezno prilagoditev obravnave tako, da je končni rezultat enak. Pri upravljanju raznolikosti gre za uresničevanje zavez, ki presegajo zakonske obveznosti in predvsem prepoznavajo prednosti za zaposlene in za poslovno uspešnost družb.

Ustvarjanje raznolike, pravične in vključujoče kulture omogoča podjetjem, da ustvarijo občutek pripadnosti, kar zaposlene motivira in posledično vpliva na poslovno uspešnosti. SDH zato pričakuje, da bodo družbe s kapitalsko naložbo države pomen raznolikosti za uspešnost poslovanja ustrezno obravnavale in v povezavi s potrebami in specifičnostjo svojega poslovanja tudi naslovile to področje **z opredelitvijo kategorij spremljanja raznolikosti, določitvijo ciljev ter ukrepov na tem področju in poročanjem skladno s priznanimi standardi.**

**Družbe naj si pri upravljanju raznolikosti in zagotavljanju enakih možnosti pomagajo s priročnikom za delodajalce, ki ga je izdal Zagovornik načela enakosti.** Kot uporaben pristop se uveljavlja tudi »odbor v senci« (*angl. shadow board*), ki se uporablja za vpogled mlajših generacij za diverzifikacijo perspektiv pri odločanju. To lahko pozitivno vpliva na premostitev generacijskih vrzeli med zaposlenimi.

**Eden izmed pomembnih segmentov raznolikosti za uspešnost družbe je spolna raznolikost organov vodenja in nadzora.** Nadzorni sveti družb, ki so zavezane revidiranju, naj bi v skladu s 70. členom ZGD-1 in priporočili kodeksov upravljanja v politiki raznolikosti organov vodenja in nadzora natančneje opredeli ciljno spolno raznolikost, časovni okvir in tudi načine za doseganje tega cilja.

Pomemben vidik uresničevanja spolne raznolikosti odločevalskih organov je učinkovita uporaba vnaprej določenih in preglednih meril za izbor članov organov vodenja in nadzora, pri čemer se kvalifikacije, znanja in spretnosti kandidatov obravnavajo enakovredno ne glede na njihov spol. To pomeni tudi, da so kandidati ocenjeni objektivno na podlagi individualnih kompetenc in ne glede na njihov spol. Vendar pa bi bilo potrebno pri izbiri kandidatov za imenovanje kandidatov za mesta v nadzornih in poslovodnih organih treba dati prednost enako kvalificiranemu kandidatu manj zastopanega spola.

SDH lahko v okviru upravljaljskih upravičenj pomembno prispeva k spolni raznolikosti organov vodenja in nadzora. Zavedanje pomena tega področja je SDH že potrdil s pristopom k Pobudi za prostovoljno doseganje ciljne spolne raznolikosti, ki jo podpirajo tudi ZNS, ZM, LJSE in Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Cilj te pobude je doseganje spolne raznolikosti do konca leta 2026: 40 % za člane nadzornih svetov in skupaj 33 % za

člane nadzornih svetov in uprav manj zastopanega spola v javnih delniških družbah in družbah v državni lasti. Novembra 2022 je bila sprejeta Direktiva o zagotavljanju uravnotežene zastopanosti spolov med direktorji družb, ki kotirajo na borzi, in s tem povezanih ukrepih. Z implementacijo v notranji pravni red bo to področje regulirano.

## Priloga 1

### VZOREC SKUPŠČINSKEGA SKLEPA - PLAČILO ČLANOM NADZORNEGA SVETA OZIROMA UPRAVNEGA ODBORA

#### PLAČILO ČLANOM NADZORNEGA SVETA:

1. Člani nadzornega sveta prejmejo za udeležbo na seji sejnino, ki za posameznega člana nadzornega sveta družbe znaša \_\_\_\_\_ EUR bruto. Člani komisije nadzornega sveta prejmejo za udeležbo na seji komisije sejnino, ki za posameznega člana komisije znaša 80 % višine sejnine za udeležbo na seji nadzornega sveta. Sejnina za korespondenčno sejo znaša 80 % siceršnje sejnine. Posamezni član nadzornega sveta je, ne glede na prej navedeno in torej ne glede na število udeležb na sejah, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila sejin, vse dokler skupni znesek sejin ne doseže višine 50 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije za člana nadzornega sveta na letni ravni. Posamezni član nadzornega sveta, ki je član komisije oziroma komisij nadzornega sveta, je ne glede na prej navedeno in torej ne glede na število udeležb na sejah nadzornega sveta in komisij, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila sejin, vse dokler skupni znesek sejin iz naslova udeležbe na sejah nadzornega sveta in komisij ne doseže višine 75 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta na letni ravni.

2. Člani nadzornega sveta poleg sejin prejmejo osnovno plačilo za opravljanje funkcije v višini \_\_\_\_\_ EUR bruto letno na posameznega člana. Predsednik nadzornega sveta je upravičen tudi do doplačila v višini 50 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta, podpredsednik/namestnik predsednika nadzornega sveta pa do doplačila v višini 10 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta.

Člani komisije nadzornega sveta prejmejo doplačilo za opravljanje funkcije, ki za posameznega člana komisije znaša 25 % višine osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta. Predsednik komisije je upravičen do doplačila za opravljanje funkcije v višini 37,5 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta. Posamezen član komisije nadzornega sveta je, ne glede na zgoraj navedeno in torej ne glede na število komisij, katerih član je ali jim predseduje, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila doplačil za opravljanje funkcije, vse dokler skupni znesek takih doplačil ne doseže vrednosti 50 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije za člana nadzornega sveta na letni ravni. Če je mandat posameznega člana nadzornega sveta krajši od poslovnega leta, je posamezen član komisije nadzornega sveta, ne glede na zgoraj navedeno in torej ne glede na število komisij, katerih član je ali jim predseduje, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila doplačil za opravljanje funkcije, vse dokler skupni znesek takih doplačil ne doseže vrednosti 50 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije za posameznega člana nadzornega sveta glede na upravičena izplačila za čas, kolikor je trajal njegov mandat v zadevnem poslovnem letu.

3. Člani nadzornega sveta so upravičeni poleg zgoraj navedenega tudi do doplačila za posebne naloge. Posebne naloge člana nadzornega sveta so tiste, kjer gre za dejansko opravljanje neobičajnih dlje časa trajajočih nadpovprečno zahtevnih nalog, praviloma v trajanju vsaj en mesec. Nadzorni svet se pooblašča, da ob podanem soglasju posameznega člana nadzornega sveta odloči o dodelitvi posebnih nalog posameznemu članu nadzornega sveta, trajanju posebnih nalog ter o doplačilu za posebne naloge v skladu s tem sklepom skupščine. Nadzorni svet se pooblašča, da odloči o doplačilih za posebne naloge članov nadzornega sveta zaradi objektivnih okoliščin družbe. Doplačila za posebne naloge so dopustna le za čas, ko se posebne naloge dejansko opravljajo, o čemer lahko nadzorni svet izjemoma odloči tudi za nazaj (zlasti v primeru posebnih nalog zaradi objektivnih okoliščin družbe), vendar ne dlje kot za preteklo poslovno leto. Doplačila za posebne naloge lahko znašajo v posameznem letu za posameznega člana nadzornega sveta skupaj (ne glede na število posebnih nalog) največ 50 % višine osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta. Za posamezno posebno nalogo se doplačilo določi upošteva je zahtevnost naloge in s tem povezano povečano obremenitev in

odgovornost. Doplačila se vselej ustrezno sorazmerno preračunajo na obdobje dejanskega opravljanja posebne naloge.

4. Člani nadzornega sveta prejema osnovno plačilo, doplačilo za opravljanje funkcije ter doplačilo za posebne naloge v sorazmernih mesečnih izplačilih, do katerih so upravičeni dokler opravljajo funkcijo in/ali posebno nalogo. Mesečno izplačilo znaša eno dvanajstino zgoraj navedenih letnih zneskov. Doplačilo za posebne naloge se glede na okoliščine lahko izvede tudi v enkratnem skupnem upravičenem znesku, po opravi posebne naloge.

5. Omejitev višine skupnih izplačil sejnine ali izplačil doplačil članu nadzornega sveta v ničemer ne vpliva na njegovo dolžnost aktivne udeležbe na vseh sejah nadzornega sveta in sejah komisij, katerih član je, ter njegovo zakonsko določeno odgovornost.

6. Člani nadzornega sveta so upravičeni do povračila stroškov prevoza in stroškov prenočevanja, ki nastanejo v zvezi z njihovim delom v nadzornem svetu, in sicer do višine, določene v predpisih, ki urejajo povračilo stroškov v zvezi z delom in drugimi dohodki, ki se ne všttevajo v davčno osnovo (določbe, ki veljajo za prevoz na službenem potovanju in prenočevanje na službenem potovanju). Znesek, ki po citiranem predpisu pripada članu nadzornega sveta, se obruti, tako da neto izplačilo predstavlja povračilo dejanskih potnih stroškov. Za določitev kilometrine se upoštevajo razdalje med kraji, izračunane na javni spletni strani AMZS. Stroški za prenočevanje se lahko vrnejo le, če je oddaljenost stalnega ali začasnega prebivališča člana nadzornega sveta oziroma člana komisije nadzornega sveta od kraja dela organa najmanj 100 kilometrov, če se ni mogel vrniti, ker po voznom redu ni bila več predvidena nobena vožnja javnega prevoznega sredstva, ali zaradi drugih objektivnih razlogov.

7. Ta sklep začne veljati in se uporablja z dnem sprejema na skupščini. Z njim se preklicuje sklep številka \_\_\_\_\_, ki ga je skupščina sprejela dne \_\_\_\_\_.

#### **PLAČILO ČLANOM UPRAVNEGA ODBORA:**

Za plačilo članom upravnega odbora se smiselno uporablja isti vzorec sklepa, ki velja za člane nadzornega sveta, ob upoštevanju naslednjih prilagoditev:

- namesto izrazov član/predsednik/podpredsednik/namestnik predsednika nadzornega sveta, član/predsednik komisije nadzornega sveta ter izraza nadzorni svet se uporabljajo izrazi član/predsednik/podpredsednik/namestnik predsednika upravnega odbora, član/predsednik komisije upravnega odbora ter upravni odbor.
- V točki 1. vzorca sklepa se besedilo: »*Posamezni član nadzornega sveta je, ne glede na prej navedeno in torej ne glede na število udeležb na sejah, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila sejin, vse dokler skupni znesek sejin ne doseže višine 50 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije za člana nadzornega sveta na letni ravni. Posamezni član nadzornega sveta, ki je član komisije oziroma komisij nadzornega sveta, je ne glede na prej navedeno in torej ne glede na število udeležb na sejah nadzornega sveta in komisij, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila sejin, vse dokler skupni znesek sejin iz naslova udeležbe na sejah nadzornega sveta in komisij ne doseže višine 75 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta na letni ravni.* nadomesti z besedilom: »*Posamezni član upravnega odbora je, ne glede na prej navedeno in torej ne glede na število udeležb na sejah, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila sejin, vse dokler skupni znesek sejin ne doseže višine 50 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije za člana upravnega odbora na letni ravni brez Povečanja. Posamezni član upravnega odbora, ki je član komisije oziroma komisij*

*upravnega odbora, je ne glede na prej navedeno in torej ne glede na število udeležb na sejah upravnega odbora in komisij, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila sejin, vse dokler skupni znesek sejin iz naslova udeležbe na sejah upravnega odbora in komisij ne doseže višine 75 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana upravnega odbora na letni ravni brez Povečanja.»*

- V točki 2. vzorca sklepa se prvi stavek, ki se glasi: »Člani nadzornega sveta poleg sejin prejmejo osnovno plačilo za opravljanje funkcije v višini \_\_\_\_\_ EUR bruto letno na posameznega člana.« **nadomesti s stavkom:** »Člani upravnega odbora poleg sejin prejmejo osnovno plačilo za opravljanje funkcije v višini \_\_\_\_\_ EUR bruto letno na posameznega člana, povečano za \_\_\_\_\_% (v tem sklepu se za navedeno povečanje osnovnega plačila uporablja okrajšava: **Povečanje**).«
- Če je upravni odbor sestavljen iz članov, ki so hkrati v isti družbi izvršni direktorji, se v sklep doda nova 6. točka, ki se glasi: »6. Osnovno plačilo za opravljanje funkcije člana upravnega odbora, ki je hkrati v funkciji izvršnega direktorja te družbe, znaša \_\_\_\_\_ EUR bruto na letni ravni in se zanj ne uporablja prvi stavek 2. točke tega sklepa. Član upravnega odbora, ki ima hkrati položaj izvršnega direktorja te družbe, iz naslova udeležbe na sejah upravnega odbora ni upravičen do sejin iz prvega stavka 1. točke tega sklepa, je pa upravičen do sejin iz naslova morebitnega članstva v komisijah upravnega odbora, in sicer v višini 50 % zneska, ki velja za ostale člane upravnega odbora. V tem primeru je ne glede na število udeležb na sejah, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila sejin, vse dokler skupni znesek sejin ne doseže višine 25 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije za člana upravnega odbora na letni ravni. Član upravnega odbora, ki ima hkrati položaj izvršnega direktorja te družbe, je upravičen do doplačila za opravljanje funkcije v komisiji upravnega odbora v enaki višini, kot v skladu z 2. točko tega sklepa velja za neizvršne člane upravnega odbora. Do povračila stroškov iz naslova funkcije v upravnem odboru ali njegovih komisijah je v skladu s 5. točko tega sklepa upravičen le, če za isti dogodek ni prejel povračila stroškov že kot izvršni direktor te družbe.«

V tem primeru se 6. točka vzorca sklepa preštevilči in postane 7. točka sklepa.

**POLITIKA PREJEMKOV ORGANA VODENJA V DRUŽBI X  
IN ORGANOV VODENJA V ODVISNIH DRUŽBAH V SKUPINI X**  
*(vzorec - primer za javno družbo, ki je obvladujoča družba v skupini)*

**I. SPLOŠNO O POLITIKI PREJEMKOV ORGANOV VODENJA**

Politika prejemkov organa vodenja družbe X, d. d.<sup>8</sup> (v nadaljevanju: »Družba«), katere delnice so uvrščene na organizirani trg vrednostnih papirjev, vsebuje načela in pravila, ki se jih upošteva pri urejanju prejemkov organa vodenja v Družbi. Družba je obvladujoča družba v Skupini X (v nadaljevanju: Skupina), zato se v tej politiki prejemkov organov vodenja ureja tudi okvir (usmeritve) glede nagrajevanja organov vodenja v odvisnih družbah Skupine.

Družba je politiko prejemkov organa vodenja Družbe oblikovala na podlagi in v skladu z 294a. členom Zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06 s spremembami in dopolnitvami; v nadaljevanju: »ZGD-1«) ter ob upoštevanju Priporočil in pričakovanj Slovenskega državnega holdinga, d. d., z dne XX.XX.XXXX. Ker je Družba v večinski lasti države, prav tako pa so v večinski lasti države odvisne družbe Skupine, vse s sedežem v Republiki Sloveniji, so bile pri oblikovanju te politike prejemkov upoštevane tudi določbe Zakona o prejemkih poslovodnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti v Republiki Sloveniji in samoupravnih lokalnih skupnostih (Uradni list RS, št. 21/10 s spremembami in dopolnitvami; v nadaljevanju: »ZPPOGD«) ter Uredbe o določitvi najvišjih razmerij za osnovna plačila ter višine spremenljivih prejemkov direktorjev (Uradni list RS, št. 34/10 in 52/11).

Družba soglasja Vlade Republike Slovenije za odstop od okvirjev ZPPOGD po določbi 90. člena Zakona o Slovenskem državnem holdingu (Uradni list RS, št. 25/14 in 140/22; v nadaljevanju: »ZSDH-1«) ni iskala, saj je organ nadzora ocenil, da okvirji ZPPOGD za Družbo niso omejujoči do te mere, da bi to pomembno povečevalo kadrovska tveganja.

Politiko prejemkov organa vodenja v Družbi je s sklepom sprejel organ nadzora in bo pričela veljati s predložitvijo skupščini Družbe po zaključku glasovanja o tej točki dnevnega reda na skupščini. Politiko prejemkov organa vodenja v Družbi bo Družba predložila skupščini v glasovanje ob vsaki pomembni spremembi, v vsakem primeru pa vsake štiri leta ter na naslednjo sejo skupščine, če je skupščina ne bo odobrila.

V odvisnih družbah pristojni organ sprejme politiko prejemkov organov vodenja v skladu z okvirom oziroma usmeritvami iz te politike prejemkov organov vodenja, ki jih je oblikoval organ vodenja Družbe, upošteva je pravnoorganizacijsko obliko posamezne odvisne družbe.

---

<sup>8</sup> Polja, označena z rumeno, se prilagodijo posamezni družbi

Ustreznost politike prejemkov organa vodenja Družbe bo organ nadzora letno preveril, v delu, ki se nanaša na usmeritve za odvisne družbe Skupine pa bo ustreznost preverjal organ vodenja Družbe.

Nadzorni svet Družbe v svojem aktu podrobneje opredeli posamezna vprašanja nagrajevanja organa vodenja Družbe, zlasti pa izbor meril za kratkoročno in dolgoročno uspešnost poslovanja, njihove ciljne vrednosti po posameznih letih, utežitev meril po pomembnosti, sistem ocenjevanja doseganja meril, način izračunavanja spremenljivega dela prejemka glede na dosežene ocene in druge potrebne vsebine (v nadaljevanju: »**Akt nadzornega sveta o določitvi meril za izplačilo spremenljivega prejemka uprave Družbe**«). Vsebino zadevnega akta ob upoštevanju vsakokratnega letnega poslovnega načrta in drugih aktov nadzorni svet ponovno pretehta ter ga najkasneje do konca marca ustrezno dopolni/spremeni.

## **II. UKREPI ZA IZOGIBANJE NASPROTJU INTERESOV IN NJEGOVEMU OBVLADOVANJU**

Družba ima sprejet interni akt, ki ureja postopanje v zvezi z morebitnim nasprotjem interesov in nasprotjem interesov. Družbo zavezujejo na področju nasprotja interesov ustrezna pravila ZSDH-1.

Član organa vodenja Družbe se mora v času opravljanja funkcije izogibati nasprotju interesov, kar pomeni, da v konkretni zadevi, v kateri ima zasebni interes, nasprotujoč interesu Družbe, ne sme postopati, ravnati, odločati ali vplivati.

Člani organa nadzora Družbe ne prejemajo prejemkov, ki bi bili odvisni od poslovanja Družbe ali družb iz Skupine, s čimer se preprečujejo nasprotja interesov organa nadzora z interesi družbe v zvezi z določanjem politike prejemkov organa vodenja.

## **III. CILJI IN NAČELA POLITIKE PREJEMKOV ORGANOV VODENJA**

### **1. Cilji politike prejemkov**

Cilji politike prejemkov so:

- pridobivanje ustreznih strokovnjakov v organe vodenja ter določitev višine njihovih prejemkov, ki omogočajo kompetentno delo ter finančno vzdržnost;
- motiviranje članov organov vodenja za odgovorno in aktivno delo ter izpolnjevanje zastavljenih ciljev, kar spodbuja poslovno strategijo, dolgoročen razvoj in vzdržnost družbe ter
- preprečitev predčasnih odhodov strokovnih, motiviranih in uspešnih članov organov vodenja.

### **2. Načela politike prejemkov**

Pri določanju celotnih prejemkov v politiki prejemkov organov vodenja se v zvezi z vsemi sestavinami upošteva načelo sorazmernosti, po katerem so celotni prejemki članov organov vodenja v ustreznem sorazmerju z nalogami posameznega člana in finančnim stanjem družbe.

Upoštevano je tudi načelo omejenosti celotnih prejemkov, saj je na podlagi politike prejemkov organa vodenja možno opredeliti zgornje meje za vse sestavine prejemkov.

Prav tako je upoštevano načelo povezanosti celotnega prejemka z dolgoročno uspešnostjo družbe, saj je pomembna sestavina prejemkov spremenljivi del prejemkov za dolgoročno uspešnost. Ob tem je upoštevano tudi načelo povezanosti sistema prejemkov organov vodenja družbe in skupine ter strategijo družbe in skupine.

Upoštevano je načelo ekonomičnosti, saj načela in pravila politike prejemkov organov vodenja dajejo ustrezno orodje za obvladovanje kadrovskih tveganj ter se daje podlago za upoštevanje prejemkov organov vodenja v konkurenčnih družbah.

### **3. Sestavine prejemkov in njihove funkcije**

Pri določanju sestavin prejemkov v politiki prejemkov organa vodenja Družbe je organ nadzora upošteva v slovenskem poslovnem prostoru uveljavljeno strukturo prejemkov (na katero nakazujeta tudi ZGD-1<sup>9</sup> in ZPPOGD) izhajal iz funkcije posameznih sestavin prejemkov in vključil štiri priporočene sestavine. In sicer osnovni del prejemkov, ki predstavlja odmeno za prizadevanje pri opravljanju prevzete funkcije člana organa vodenja ter ga član organa vodenja prejme ne glede na dosežene rezultate; spremenljivi del prejemkov, katerega dodelitev je odvisna od uspešnosti poslovanja družbe in individualne uspešnosti posameznega člana organa vodenja glede na vnaprej postavljene cilje; druge pravice, ki se delijo na ugodnosti ter posebne denarne prejemke, ter odpravnine, ki jo član organa vodenja lahko v določenih primerih prejme namesto prejšnjih treh prejemkov v primeru predčasnega prenehanja funkcije člana organa vodenja.

### **4. Najvišji dovoljeni znesek osnovnega dela prejemka člana organa vodenja, ki omogoča organom nadzora pridobiti v organe vodenja vrhunske strokovnjake, motivirane za odgovorno in dejavno delo, hkrati pa preprečuje neutemeljeno visoka plačila članov organov vodenja glede na potrebe, uspešnost in finančno stanje družbe**

Pri določanju zgornje dopustne meje osnovnega dela prejemka organa vodenja Družbe je organ nadzora izhajal iz zahtevnosti poslovanja Družbe ter pri tem upošteval njeno finančno stanje. Organ nadzora je izhajal iz sistema zahtevnosti poslovanja, kot ga je postavil SDH v Priporočilih in pričakovanih SDH, kjer so opredeljeni dejavniki, po katerih se meri zahtevnost poslovanja družbe.

Finančno stanje Družbe in odvisnih družb Skupine je dobro. Družba dosega stabilen dobiček in takšne so tudi napovedi za prihodnje. Na sorazmernost prejemkov organov vodenja finančnemu stanju Družbe posredno kaže tudi razmerje prejemkov organa vodenja Družbe do povprečne plače v Družbi, saj je to razmerje običajno za panogo, v kateri posluje Družba, pa tudi primerjava s prejemki v konkurenčnih družbah.

Družba v fazi oblikovanja politike prejemkov organov vodenja Družbe upošteva stanje prejemkov v naslednjih konkurenčnih družbah:                     . Družba bo prejemke v konkurenčnih družbah upoštevala tudi v fazi sklepanja pogodb s člani organa vodenja. Na ta

---

<sup>9</sup> 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 in 18/21).

način se zagotavlja, da bodo prejemki organa vodenja v Družbi običajni glede na primerljive družbe in bodo omogočali obvladovanje kadrovskega tveganja.

#### **5. Najvišji dovoljeni znesek spremenljivega dela prejemka člana organa vodenja**

Spremenljivi del prejemkov je omejen z najvišjim dovoljenim odstotkom glede na osnovni del prejemkov. Družba je pri določitvi tega razmerja upoštevala kadrovska tveganja v družbi, Priporočila in pričakovanja SDH ter določbe ZPPOGD.

#### **6. Najvišje dovoljene odpravnine**

Politika prejemkov na določljiv način določa najvišje dovoljene odpravnine ter pravila, kdaj so lahko izplačane.

### **IV. PRISPEVEK POLITIKE PREJEMKOV K SPODBUJANJU POSLOVNE STRATEGIJE, DOLGOROČNEMU RAZVOJU IN VZDRŽNOSTI DRUŽBE**

Družba je dne **XX.XX.XXXX** sprejela večletno poslovno strategijo, v kateri so opredeljeni strateški cilji družbe, ključni ukrepi (aktivnosti) in nosilci za izvedbo ukrepov. Sestavine prejemkov so v politiki prejemkov organa vodenja Družbe opredeljene na način, da politika prejemkov spodbuja k izpolnjevanju sprejete poslovne strategije. Ključna delitev sestavin prejemkov v politiki prejemkov organa vodenja Družbe je delitev na osnovni del prejemkov in spremenljivi del prejemkov. Osnovnemu delu prejemkov se ne pripisuje posebne spodbujevalne funkcije, saj izplačilo tega dela prejemkov ni odvisno od rezultatov poslovanja. Spodbujevalen učinek ima spremenljivi del prejemkov, katerega dodelitev je odvisna od vnaprej določenih meril, ki so v politiki prejemkov opredeljeni na način, da predstavljajo povezavo med uspešnostjo izpolnjevanja letnih poslovnih ciljev ter ciljev poslovne strategije na eni strani in prejemki na drugi strani. Na tak način člani organa vodenja prejmejo večji spremenljivi del prejemkov in s tem večji celotni prejemek, če je organ vodenja uspešen pri uresničevanju letnih ciljev ter ciljev sprejete poslovne strategije, ki je vsebinsko določena na način, da spodbuja dolgoročni razvoj družbe, dolgoročno uspešnost, trajnostno poslovanje in vzdržnost.

Spremenljivi del prejemkov je sestavljen iz dveh delov, in sicer iz dela, ki spodbuja kratkoročno uspešnost poslovanja (merila so določena tako, da se meri uspeh v poslovnem letu) in dela, ki spodbuja dolgoročno uspešnost poslovanja (merila za dodelitev so določena tako, da spodbujajo k doseganju strateških ciljev za daljše obdobje, vsaj 3 leta). Oba dela prispevata, še toliko bolj pa del, ki spodbuja dolgoročno uspešnost poslovanja, k doseganju ciljev poslovne strategije, ki postavlja večletne cilje.

## V. PREJEMKI ČLANOV ORGANA VODENJA

### 1. PREDSTAVITEV ORGANOV VODENJA

Organ vodenja v Družbi predstavlja uprava, ki ima X članov, od katerih je eden predsednik uprave. Uprava samostojno in na lastno odgovornost vodi posle v korist Družbe, in sicer v skladu z omejitvami iz statuta. Predsednik uprave družbo zastopa samostojno, člani uprave pa le skupaj s predsednikom uprave.

### 2. OSNOVNI DEL PREJEMKOV

Osnovni del prejemkov organa vodenja se določi v pogodbi s članom organa vodenja v absolutnem denarno izraženem bruto letnem znesku. Član organa vodenja ga prejme kot odmeno za opravljanje prevzete funkcije člana organa vodenja in ga razen v zakonsko določenih primerih ni mogoče enostransko znižati, zadržati, preklicati ali ukiniti. Osnovni del prejemkov vključuje vse dodatke v smislu zakona, ki ureja delovna razmerja, ne glede na to, v katerem aktu so določene pravice zaposlenih do dodatkov. Izplačuje se v 12 mesečnih obrokih. V primeru, da se delo opravlja del meseca, se prejemek za tak mesec izplača v sorazmernem delu glede na število opravljenih delovnih dni.

Osnovni del prejemkov članov organov vodenja se v tej politiki prejemkov organa vodenja Družbe določi kot zgornja meja, ki jo je možno dogovoriti v pogodbi s članom organa vodenja. Zgornja možna meja osnovnega dela prejemkov se v tej politiki prejemkov določi upošteva merila zahtevnosti.

Skupna ocena meril zahtevnosti za Družbo glede na matriko iz Priporočil in pričakovanj SDH po presoji nadzornega sveta Družbe znaša 4, kar v skladu s Priporočili in pričakovanji SDH pomeni, da je v pogodbah s člani organa vodenja v Družbi možno dogovoriti osnovni del prejemkov v višini do mesečno 16.000 EUR (bruto) oziroma do 192.000 EUR letno (bruto).<sup>10</sup> Glede na povprečno plačo v Skupini in glede na velikost ter dejavnost Družbe so navedeni zneski tudi v okviru določb ZPPOGD. Zahtevnost poslovanja družbe se preveri vsaj vsake štiri leta in po potrebi prilagodi skupno oceno meril.

Organ nadzora je ob upoštevanju vseh relevantnih dejavnikov odločil, da se osnovni del prejemka predsednika uprave omeji na znesek 14.000 EUR bruto mesečno, kar približno ustreza 4,5-kratniku povprečne bruto plače zaposlenih v družbi v poslovnem letu 2022.

Organ nadzora je nadalje odločil, da osnovni del prejemka članov uprave ne sme presežati 90 % osnovnega dela prejemka predsednika uprave.

V pogodbah, ki se sklepajo s člani organa vodenja, se osnovni del prejemkov določi v okviru zgornje meje, kot je opredeljena v tej politiki prejemkov. V katerem delu razpona do zgornje

---

<sup>10</sup> V gradivu za skupščino, ki potrjuje politiko prejemkov, je treba to presojo konkretizirati in podpreti s številkami in navedbo dejstev, ki so podlaga za oceno.

meje se določi osnovni del prejemka posameznega člana organa vodenja, je odvisno od nalog in odgovornosti konkretnega člana organa vodenja (npr. upošteva se, ali je predsednik, ali je član organa vodenja, upošteva se resorna delitev področij, če se zahtevnost resorjev razlikuje, ali gre za delavskega direktorja) ter od njegove individualne kvalitete (znanje, izkušnje, dolžino mandata v Družbi, reference, veččine), ob tem pa se ponovno opravi presoja običajnosti plačila glede na plačila v konkurenčnih družbah.

Prejemki zaposlenih niso neposredno vplivali na opredelitev najvišjega osnovnega dela prejemkov, vendar se je primerjava s povprečno plačo zaposlenih v Družbi opravila in gre za običajno razmerje.

### 3. SPREMENLJIVI DEL PREJEMKOV

Spremenljivi del prejemkov je tisti del prejemkov, ki se določi v odvisnosti od uspešnosti poslovanja Družbe in lahko tudi individualne uspešnosti posameznega člana organa vodenja.

Spremenljivi del prejemkov članov organov vodenja Družbe znaša v poslovnem letu največ 30 % glede na v preteklem poslovnem letu izplačanega osnovnega dela prejemkov člana organa vodenja in je odvisen od izpolnjevanja meril uspešnosti poslovanja. Od tega je največ 50 % spremenljivega dela prejemkov možno dodeliti zaradi doseganja kratkoročne uspešnosti poslovanja (za obdobje poslovnega leta) ter najmanj 50 % za doseganje dolgoročne uspešnosti poslovanja (za obdobje vsaj 3 poslovnih let).

Upravičenost do spremenljivega dela prejemka se bo ocenjevala na podlagi meril uspešnosti poslovanja, ki se delijo na finančna merila in nefinančna merila. Nadalje se merila delijo na tista, ki so namenjena merjenju kratkoročne uspešnosti (kratkoročna merila), in tista, ki so namenjena merjenju oziroma prispevku k doseganju strateških oziroma dolgoročnih ciljev (dolgoročna merila).

V aktu o določitvi meril za izplačilo spremenljivega prejemka uprave organ nadzora vsako leto do konca meseca marca konkretizira merila in jih uteži tako, da bodo izbrana merila organ vodenja v tem večji meri usmerjala k doseganju poslovnih ciljev in dolgoročnega uspeha, upošteva vsakokrat veljavno strategijo. Postavljeni cilji pri posameznih merilih bodo temeljili na sprejetem letnem gospodarskem načrtu, sprejeti strategiji poslovanja oziroma srednjeročnem gospodarskem načrtu ter ciljem in pričakovanjem, kot so določeni v vsakokratnem letnem načrtu upravljanja, ki ga pripravi SDH, d. d.

Organ nadzora pri določitvi meril upošteva naslednje skupine meril:

#### Finančna merila:

Skupina meril	Izhodiščni prispevek k skupni oceni na podlagi finančnih meril
Merila, vezana na rast obsega poslovanja (npr. rast čistih prihodkov iz prodaje ipd.)	20 %
Merila, vezana na sposobnost ustvarjanja denarnih tokov (npr. EBITDA ipd.)	40 %

Merila finančne trdnosti (npr. neto finančni dolg / EBITDA ipd.)	25 %
Merila sposobnosti ustvarjanja dodane vrednosti (npr. DV / zaposlenega ipd.)	15 %

Z zgoraj izbranimi finančnimi merili se zasleduje finančne cilje, ki uravnoteženo spodbujajo rast obsega poslovanja, sposobnost ustvarjanja denarnih tokov, finančno trdnost ter ustvarjanje dodane vrednosti.

Finančna merila skupaj prispevajo med 40 % in 50 % celotnega spremenljivega dela prejemkov.

Dejanski prispevek posamezne skupine meril od prikazanega izhodiščnega ne sme odstopati za več kot 5 odstotnih točk navzgor ali navzdol.

Merila, ki merijo dolgoročne oziroma strateške cilje oziroma prispevajo k njihovem uresničevanju, morajo prispevati najmanj 50 % k skupni oceni na podlagi finančnih meril.

### Nefinančna merila:

Skupina meril	Izhodiščni prispevek k skupni oceni na podlagi nefinančnih
Merila tržnega položaja (npr. gibanje tržnega deleža, pridobivanje novih strank ipd.)	20 %
Razvojna merila (npr. lansiranje novih proizvodov/storitev, vstop na nove trge/prodajne kanale, izvedba investicije xxx ipd.)	20 %
Merila organizacijske učinkovitosti (npr. organizacijski ukrepi, uvajanje novega ERP sistema, izvajanje pomembnih projektov, prenova plačnega sistema, nova sistemizacija ipd.)	15 %
Merila okoljske odgovornosti (npr. ogljični odtis, ravnanje z odpadki, ipd.)	15 %
Merila družbene odgovornosti (npr. razvoj korporativne kulture, razvoj zaposlenih, organizacijska klima, izobraževanje zaposlenih, zagotavljanje raznolikosti ipd.)	15 %
Merila upravljalvske odgovornosti (npr. ukrepi na področju skladnosti in integritete, kakovost komuniciranja z deležniki ipd.)	15 %

Z zgoraj izbranimi nefinančnimi merili se zasleduje poslovne cilje na področju tržnega položaja, razvoja, organizacijske učinkovitosti ter okoljske, družbene in upravljalvske odgovornosti.

Nefinančna merila skupaj prispevajo med 50% in 60 % celotnega spremenljivega dela prejemkov.

Dejanski prispevek posamezne skupine meril od prikazanega izhodiščnega ne sme odstopati za več kot 5 odstotnih točk navzgor ali navzdol.

Merila, ki merijo dolgoročne oziroma strateške cilje oziroma prispevajo k njihovem uresničevanju, morajo prispevati najmanj 50 % k skupni oceni na podlagi nefinančnih meril.

Ob konkretizaciji meril se v aktu nadzornega sveta o določitvi meril za izplačilo spremenljivega prejemka uprave lahko določi spodnjo mejo uspeha pri doseganju ciljev, da bi lahko prišlo do

dodelitve spremenljivega dela prejemkov. Akt nadzornega sveta lahko določi, da je izpolnjevanje posameznih meril predpogoj za upravičenost do spremenljivega dela prejemkov ne glede na izpolnjevanje ostalih meril. Celoten spremenljivi del prejemkov članu organa vodenja pripada le ob doseganju ali preseganju ciljev. Vmesne dosežene vrednosti ciljev vplivajo na ustrezno nižjo dodelitev spremenljivega dela prejemkov. V okviru diskrecije nadzornega sveta je, ali in kako preseganje enega ali več ciljev delno kompenzira nižje doseganje enega ali več drugih ciljev.

#### • IZJEMNE SPREMENJENE OKOLIŠČINE

Nadzorni svet lahko iz utemeljenih razlogov v aktu nadzornega sveta o določitvi meril za izplačilo spremenljivega prejemka uprave med letom zaradi izjemnih spremenjenih okoliščin z veljavnostjo za poslovno leto, ki je predmet odločanja, ustrezno prilagodi merila oziroma njihove ciljne vrednosti, upošteva tržno, premoženjsko, finančno in drugo relevantno stanje. Glavna kriterija za presojo sta, da sprememba ciljev terjajo dolgoročni interesi družbe (dolgoročni uspeh) ter vzdržnost družbe. Utemeljeni razlogi so zlasti okoliščine, ki jih objektivno ni bilo mogoče predvideti ob poslovnem načrtovanju, ki jih opravičljivo ni bilo mogoče vnaprej vključiti v sistem obvladovanja tveganj in opravičljivo ni bilo mogoče ali ni bilo smotno sprejeti učinkovitih ukrepov za zniževanje stopnje tveganja. To možnost, ki je v diskreciji organa nadzora, se ustrezno uredi tudi v pogodbi, ki se sklepa s člani organov vodenja. Organ nadzora mora svojo odločitev ustrezno utemeljiti.

#### • PROSTA PRESOJA ORGANA NADZORA

Organ nadzora se lahko glede na rezultate poslovanja, finančnega stanja in druge okoliščine pri posameznemu članu organa vodenja odloči tudi za izplačilo višjega ali nižjega spremenljivega dela prejemka, kot je bil izračunan na podlagi vnaprej določenih objektivnih meril iz te politike prejemkov in veljavnega akta o določitvi meril za izplačilo spremenljivega prejemka uprave, če ocenjuje, da za to obstajajo pomembni utemeljeni razlogi, pri čemer odstopanja ne smejo biti bistvena glede na oceno uspeha, ki jo kaže vnaprej objektivno postavljen sistem meril. Odstopanja so bistvena, če presegajo 20 % spremenljivega dela prejemkov glede na objektivno merjenje po vnaprej postavljenih merilih in ciljnih vrednostih. Za tak ukrep se odloči, če postavljen sistem meril in ciljev, pomembneje ne odraža doseženega rezultata poslovanja na koncu relevantnega obdobja ali prispevek posameznega člana organa vodenja k njihovemu doseganju ali če se finančno stanje pomembno spremeni. Pri tem organ nadzora upošteva skupni uspeh organa vodenja in/ ali uspeh posameznega člana organa vodenja in naslednje okoliščine:

- uspešno uvajanje pomembnih iniciativ in ukrepov z namenom uresničevanja strategije poslovanja,
- doseganje strateških ciljev,
- uresničitev ključnih projektov,
- uresničevanje najpomembnejših ciljev trajnostnega poslovanja,
- preseganje rezultatov konkurence,
- vpliv izrednih dogodkov.

Sklep, s katerim se organ nadzora odloči za izplačilo višjega ali nižjega spremenljivega dela prejemkov v skladu z diskrecijo, mora biti obrazložen in sprejet v skladu z načelom skrbnosti, vestnosti in poštenja, pri čemer se v pogodbi s posameznim članom organa vodenja določi, da diskrecijska odločitev organa nadzora ne more biti predmet spora. V vsakem primeru veljajo omejitve iz ostalih delov te politike prejemkov organov vodenja.

- **ODLOG IZPLAČILA SPREMENLJIVEGA DELA PREJEMKA**

Izplačilo 50 odstotkov spremenljivega dela prejemka, dodeljenega članu organa vodenja za posamezno poslovno leto, se odloži za dve leti (obdobje odloga). Če je bil član organa vodenja v funkciji manj kot dve leti, mu odloženi del izplačila spremenljivega dela prejemka ne pripada.

- **NAČIN OCENJEVANJA IZPOLNJEVANJA CILJEV IZ MERIL ZA DOLOČANJE SPREMENLJIVEGA DELA PREJEMKOV**

Določanje upravičenega spremenljivega dela prejemkov na podlagi doseganja meril uspešnosti poslovanja se za člane organov vodenja Družbe opravi letno na podlagi revidiranega letnega poročila in ostalega gradiva, iz katerega je razvidno doseganje ciljev.

- **VRAČILO SPREMENLJIVEGA DELA PREJEMKA (CLAW-BACK)**

Družba lahko od članov organov vodenja zahteva vrnitev že izplačanega spremenljivega dela prejemkov ali njegov sorazmerni del ter da se dodeljeni, a še ne izplačani del spremenljivega dela prejemka v celoti ali sorazmerno ne izplača:

- če se pravnomočno ugotovi ničnost letnega poročila, ničnostni razlogi pa se nanašajo na postavke ali dejstva, ki so bile podlaga za določanje spremenljivega dela, ali
- na podlagi poročila posebnega revizorja, s katerim se ugotovi, da so bila napačno uporabljena merila za določitev spremenljivega dela prejemkov ali da pri tem odločilni računovodski, finančni in drugi kazalci niso bili pravilno ugotovljeni ali upoštevani.

Vrnitev že izplačanega spremenljivega dela prejemka je mogoče zahtevati v roku treh let od dneva izplačila prejemka ali dela prejemka. Vrnitev že izplačanega spremenljivega dela prejemka se praviloma izvrši najprej s pobotom dodeljenih, vendar neizplačanih delov spremenljivega dela prejemka, pri čemer se možnost pobota dogovori tudi v pogodbi o zaposlitvi oziroma v civilnopravni pogodbi.

- **DELNICE, DELNIŠKE OPCIJE IN UDELEŽBA NA DOBIČKU**

Družba nima sprejetega programa nagrajevanja z delnicami oziroma delniškimi opcijami, prav tako ne izvaja nagrajevanja organov vodenja v obliki udeležbe na dobičku.

## 4. DRUGE PRAVICE

Druge pravice obsegajo ugodnosti in posebne denarne prejemke.

**Ugodnosti** so pravice uporabe stvari v lasti družbe tudi za zasebne namene ter izplačila družbe (tretjim osebam), od katerih ima praviloma tudi član organa vodenja določeno osebno nedenarno korist. Ne glede na definicijo iz prejšnjega stavka se za ugodnost štejejo tudi pravica do povračila stroškov članarin v stanovskih organizacijah, ki so povezane z opravljanjem funkcije člana organa vodenja, ter druge nedenarne pravice, ki ne ustrezajo definiciji ugodnosti, vendar je v poslovni praksi običajno, da o pravici koriščenja odloča organ nadzora v fazi sklepanja pogodbe s člani organa vodenja.

**Posebni denarni prejemki** so regres za letni dopust, odpravnina ob upokojitvi, povračilo stroškov v zvezi z opravljanjem funkcije, nadomestilo plače za različne odsotnosti, ki jih plačuje družba (npr. zaradi bolezni, koriščenja dopusta, izobraževanja), posebni denarni prejemki, ki so v pogodbo povzeti iz ali določeni na način sklicevanja na kolektivno pogodbo ali na splošni interni akt delodajalca, ter vsi drugi denarni prejemki, ki po svoji naravi (podlagi) ne spadajo oziroma jih ni mogoče kot take opredeliti v nobenega od naslednjih plačil: osnovni del prejemkov, spremenljivi del prejemkov, odpravnina in ugodnosti.

### 4.1 UGODNOSTI

Člani organa vodenja Družbe imajo lahko v pogodbah o zaposlitvi določene zlasti naslednje ugodnosti in največ v naslednjem obsegu:

- pravica do **uporabe mobilnega telefona** tudi v zasebne namene, vključno s pravico do plačila naročnine oziroma stroška porabe klica oziroma prenos podatkov;
- pravica do **uporabe prenosnega računalnika in/ali tablice** tudi v zasebne namene;
- pravica do **uporabe službenega vozila** tudi v zasebne namene v višini maloprodajne cene vozila z DDV do **XX.XXX EUR** oziroma do **XX.XXX EUR**, kolikor gre za okolju prijaznejše osebno vozilo. Do **zamenjave službenega vozila**, ki se uporablja tudi v zasebne namene, naj ne pride prej kot v treh letih ali dokler ni prevoženih vsaj 150.000 kilometrov, pred tem pa le v posebej upravičenih primerih ter ob soglasju organa nadzora. V primeru nabave avtomobila **na podlagi leasing pogodbe** se zgornje zneskovne omejitve nanašajo na nabavno vrednost avtomobila v trenutku sklenitve pogodbe, pri čemer v primeru najema mesečni zneski, ki se jih plačuje najemodajalcu, ne smejo presegati **X.XXX EUR**;
- pravica do **povračila vseh stroškov v zvezi z dopolnjenim izobraževanjem in usposabljanjem**, ki je v povezavi z bolj učinkovitim opravljanjem funkcije, do **XX.XXX EUR** letno, s tem da ima pravico do nadomestila plače zaradi odsotnosti iz tega naslova, če odsotnost traja do vključno **XX dni** letno. Pri presoji organ nadzora upošteva značilnosti trga oziroma same dejavnosti, v kateri družba oziroma skupina deluje. V primeru utemeljenih poslovnih razlogov se lahko dodeli pravica v višjem znesku oziroma večjem številu dni, o čemer na predlog organa vodenja v konkretnih primerih odloča organ nadzora s sklepom;
- pravica do **preventivnega managerskega zdravstvenega pregleda**, in sicer na **XX let**, pri čemer vrednost posameznega pregleda ne sme presegati **X.XXX EUR**;
- pravica do **plačila premij za naslednja zavarovanja**:

- kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje do maksimalne zakonsko dopustne višine, ki omogoča pridobitev davčnih olajšav;
- nezgodno zavarovanje, pri čemer višina letne premije ne sme presežati **XX%** mesečnega bruto osnovnega dela prejemkov;
- pravica do **plačila premij za zavarovanje odgovornosti (D&O)**;
- pravica do **uporabe plačilne kartice** za plačilo določenih stroškov (npr. stroški goriva za dodeljeno službeno vozilo, izobraževanje), vključno z reprezentanco, v skladu s poslovno finančnim načrtom in ob zagotavljanju sledljivosti porabe;
- pravica do **uporabe oziroma stroškov za reprezentanco** v skladu s poslovno finančnim načrtom in ob zagotavljanju sledljivosti uporabe;
- pravica do **povračila stroškov članarin v stanovskih organizacijah**, ki so povezane z opravljanjem funkcije organa vodenja, največ v višini do **X.XXX EUR** letno. Pri presoji organ nadzora upošteva značilnosti trga oziroma same dejavnosti, v katerih družba oziroma skupina deluje ter poslovne običaje, vezane na to področje sodelovanja. V primeru utemeljenih poslovnih razlogov se lahko dodeli tudi pravica v višjem znesku, o čemer na predlog organa vodenja v konkretnih primerih odloča organ nadzora s sklepom.

Ta pravila se uporabljajo za primere, ki se nanašajo na pogodbe o zaposlitvi ter za civilne pogodbe, in sicer pod predpostavko najmanj 40 ur trajajočega tedenskega delovnika. Če je v pogodbi določen krajši tedenski delovnik od navedenega, se to upošteva pri presoji vključitve primernih drugih pravic, torej tako glede same pravice, kot pri pravilih omejitve (npr. najvišje dovoljeni znesek pri posamezni pravici).

#### 4.2 POSEBNI DENARNI PREJEMKI, KI JIH UREJA ZDR-1

Člani organa vodenja Družbe so upravičeni tudi do naslednjih prejemkov:

- **jubilejna nagrada**: pod pogoji in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi;
- **božičnica**: pod pogoji in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi;
- **nagrada za poslovno uspešnost** v skladu s kolektivno pogodbo ali splošnim aktom delodajalca, pod pogojem, da se ta izplača vsem zaposlenim v družbi in se na ta način doseže ugodnejši davčni režim zadevne nagrade za vse zaposlene v družbi; članom organov vodenja se nagrada za poslovno uspešnost všteva v najvišje dovoljeni spremenljivi del prejemka za zadevno leto;
- **pravica do nadomestila za ločeno življenje**: v primerih in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi.

#### 5. ODPRAVNINE ZARADI PREDČASNEGA PRENEHANJA MANDATA

Odpravnina zaradi predčasnega prenehanja mandata članom organov vodenja ne pripada v primerih, ki jih določa zakon, ki ureja gospodarske družbe. Odpravnina članom organov vodenja v nobenem primeru ne pripadajo tudi v primeru rednega poteka mandata in v primeru, ko člani organa vodenja sami podajo odpoved. Odpravnina članom organov vodenja pripada v primeru odpoklica iz ekonomsko-poslovnih razlogov in v primeru sporazumnega prenehanja funkcije, če ne obstajajo krivdni razlogi za odpoklic, kar je podrobneje določeno v nadaljevanju.

Najvišji znesek odpravnine znaša v primeru odpoklica iz ekonomsko-poslovnih razlogov šest mesečni bruto osnovni del prejemkov, kot so določeni v pogodbi s članom organov vodenja. Znesek odpravnine v nobenem primeru ne sme presežati skupnega zneska bruto osnovnega dela prejemkov, ki bi šli članu organa vodenja do konca mandata po pogodbi, če bi mandat redno končal. V primeru predčasnega prenehanja funkcije člana organa vodenja, ki je funkcijo opravljal manj kot leto dni, lahko znaša najvišji znesek odpravnine tri mesečni bruto osnovni del prejemkov, kot so določeni v pogodbi s članom organov vodenja.

Članu organa vodenja, ki se po predčasnem prenehanju pogodbe člana organa vodenja zaposli v družbi odpravnina ne pripada. Če se zaposli v njeni odvisni ali drugi povezani družbi, lahko pripada odpravnina največ v višini razlike med zneskom bruto osnovnega dela prejemkov po prejšnji pogodbi in zneskom bruto osnovne plače po novi pogodbi v ustreznem mnogokratniku, kar pomeni, da se razlika aplicira na tisto število mesecev prejemanja plače na novem delovnem mestu, do kolikor mesečne odpravnine bi bil glede na zgornja pravila te politike prejemkov upravičen.

Če ne obstajajo krivdni razlogi za odpoklic člana organa vodenja, se lahko sklene sporazum o predčasnem prenehanju mandata na pobudo ene ali druge stranke in če je to v interesu obeh strank. Za tako ravnanje bo šlo zlasti v primerih, ko po utemeljeni presoji organa nadzora član organa vodenja pri vodenju poslov ne dosega optimalnih rezultatov, nima najboljšega pogleda na razvoj družbe, nima optimalnih organizacijskih sposobnosti, ni posebnega zaupanja med članom organa vodenja in nadzornim svetom ali se v okviru proste podjetniške presoje kasneje odločitve izkažejo za neoptimalne, ter zato nadzorni svet oceni, da bi bilo možno najti nekoga, ki bo vodil posle bolje od člana organa vodenja, s katerim se naj sklene sporazumno predčasno prenehanje mandata. Pričakovane koristi morajo biti za družbo višje od višine odpravnine in morebitnih drugih izdatkov, ki jih je treba izplačati ob sklenitvi sporazuma. V takem primeru se za določitev višine odpravnine v sporazumu smiselno uporabljajo priporočila, ki veljajo za odpoklic iz ekonomsko-poslovnih razlogov.

## **6. IZBRANI DRUGI ELEMENTI POGODB O ZAPOSLOTVI**

### **6.1 KONKURENČNA KLAVZULA**

Pogodbe s člani organov vodenja naj urejajo konkurenčno prepoved tudi za čas po prenehanju funkcije člana organa vodenja. Konkurenčna prepoved v primeru odpoklica s strani družbe ne sme biti daljša od šestih mesecev, v ostalih primerih se v pogodbi določi v trajanju ne manj kot šest mesecev in ne dlje od dveh let. Članu organa vodenja med uporabo konkurenčne prepovedi pripada mesečno nadomestilo največ v višini 75 % od njegovega mesečnega osnovnega dela prejemkov.

Ne glede na to, ali je konkurenčna prepoved v pogodbi dogovorjena, se organ nadzora odpove uveljavljanju prepovedi konkurence za čas po prenehanju mandata, če upošteva vse znane okoliščine ne obstaja realna grožnja interesu družbe zaradi neuveljavljanja prepovedi konkurence za posameznega člana organa vodenja.

## 6.2 DVOJNI ALI VEČKRATNI MANDATI

V primeru dvojnih ali večkratnih funkcij znotraj Skupine so takšne funkcije, ki jih morebiti opravljajo člani organa vodenja Družbe, plačane, pri čemer so plačila ustrezno prilagojena za porabljen čas, naloge in odgovornosti, ki so že v celoti ali deloma zajete v nalogah in odgovornostih na podlagi funkcije člana organa vodenja ali kake druge njegove plačane funkcije.

K opravljanju vsake takšne dodatne funkcije in višini prejemkov zanjo mora nadzorni svet Družbe izdati predhodno soglasje, po potrebi pa višino takšnih prejemkov smiselno upošteva tudi pri določanju prejemkov takšne osebe v funkciji člana uprave Družbe.

## 7. UREDITEV PREJEMKOV ORGANOV VODENJA V ODVISNIH DRUŽBAH SKUPINE

Družba v svoji vlogi obvladujoče družbe Skupine v tej politiki prejemkov določa smernice za oblikovanje politik prejemkov organov vodenja v odvisnih družbah in za sklepanje pogodb s člani organov vodenja v odvisnih družbah Skupine. Organ vodenja obvladujoče družbe poskrbi za sprejem ustreznih politik prejemkov organov vodenja v odvisnih družbah. Organ vodenja obvladujoče družbe letno preverja spoštovanje teh smernic in politik prejemkov organov vodenja v odvisnih družbah.

### 7.1 OSNOVNI DEL PREJEMKOV

Osnovni del prejemkov organov vodenja v odvisnih družbah Skupine se določi ob upoštevanju dejavnikov zahtevnosti iz Priporočil in pričakovanj SDH. Osnovni del prejemkov organov vodenja odvisnih družb iz Skupine x ne glede na dejavnike zahtevnosti iz prejšnjega stavka ne sme presegati **XX %** zgornje dopustne meje osnovnega dela prejemkov organa vodenja obvladujoče družbe.

Glede na navedeno znaša najvišje dovoljeni osnovni del prejemkov organov vodenja v odvisnih družbah Skupine:

- do **XX.XXX EUR** bruto mesečno v odvisnih družbah **X, Y, Z...**;
- do **XX.XXX EUR** bruto mesečno v odvisnih družbah **X, Y, Z...**.

Glede na povprečne plače v teh družbah, velikost in dejavnost, so zgoraj navedeni zneski tudi v okviru najvišje dopustnih zneskov po ZPPOGD.

### 7.2 SPREMENLJIVI DEL PREJEMKOV

Spremenljivi del prejemkov članov organov vodenja odvisnih družb Skupine ne sme presegati **15 %** letne bruto vrednosti osnovnih delov prejemkov članov organov vodenja. Struktura meril in način ocenjevanja uspešnosti se smiselno določi na podlagi enakih izhodišč, kot je s to politiko določeno za Družbo.

Ureditev je v okviru določb ZPPOGD.

### 7.3 DRUGE PRAVICE

Članom organov vodenja odvisnih družb se lahko v pogodbah o zaposlitvi smiselno določi enake pravice, kot članom organov vodenja Družbe, z naslednjimi dodatnimi omejitvami:

- maloprodajna cena vozila z DDV ob pridobitvi (nakup, najem) ne presega **XX.XXX EUR** oziroma **XX.XXX EUR**, kolikor gre za okolju prijaznejše osebno vozilo;
- **druge morebitne omejitve.**

Ureditev je v okviru določb ZPPOGD.

### 7.4 ODPRAVNINE

Glede odpravnin za primer predčasnega prenehanja mandata se v odvisnih družbah Skupine uporabi ureditev iz politike prejemkov Družbe. Ureditev je v okviru določb ZPPOGD.

# PRIPOROČILA IN PRIČAKOVANJA SLOVENSKEGA DRŽAVNEGA HOLDINGA



**SLOVENSKI DRŽAVNI HOLDING, d. d.**

# **PRIPOROČILA IN PRIČAKOVANJA SLOVENSKEGA DRŽAVNEGA HOLDINGA**

Ljubljana, junij 2022

## KAZALO

	UVOD	4
1	Triletno poslovno načrtovanje družbe/skupine/odvisnih družb v skupini	5
2	Periodično poročanje o poslovanju družbe/skupine/ odvisnih družb v skupini	8
3	Nabava blaga in storitev, sponzorstvo in donatorstvo	11
4	Optimizacija stroškov	15
5	Doseganje kakovosti in odličnosti poslovanja družb/skupin	17
6	Skupščine družb	19
7	Trajnostno poslovanje družb	22
8	Spoštovanje človekovih pravic pri poslovanju	25
9	Politika prejemkov organov vodenja	28
10	Politika prejemkov organov nadzora	57

## UVOD

Dne 26. 4. 2014 je začel veljati Zakon o Slovenskem državnem holdingu (Uradni list RS, št. 25/2014; v nadaljevanju besedila: ZSDH-1), ki med drugim ureja status in delovanje Slovenskega državnega holdinga, d. d. (v nadaljevanju besedila: SDH), ter upravljanje kapitalskih naložb države. Kot je določeno v 4. členu ZSDH-1, je cilj upravljanja kapitalskih naložb države povečanje vrednosti naložb, zagotavljanje čim višjega donosa za lastnika in uresničevanje drugih morebitnih strateških ciljev v naložbah, ki so z akti upravljanja opredeljene kot strateške. ZSDH-1 opredeljuje tudi načela upravljanja naložb (načelo skrbnosti in odgovornosti, načelo neodvisnosti, načelo preglednosti in načelo gospodarnosti) in akte upravljanja naložb (strategija upravljanja naložb, letni načrt upravljanja naložb, politika upravljanja naložb in kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države).

ZSDH-1 in naštetih akti upravljanja naložb urejajo večji del materije, ki se nanaša na (korporativno) upravljanje družb s kapitalsko naložbo države. Uresničevanje ciljev upravljanja naložb in konkretizacija načel korporativnega upravljanja naložb pa narekujejo potrebo, da se nekatera ožja vprašanja, ki ne sodijo v zakonsko izrecno opredeljene akte upravljanja naložb, saj so specifične vsebine in narave, uredijo v posebnih aktih. Izdajo posebnih aktov, ki poleg aktov upravljanja naložb naslavljajo družbe s kapitalsko naložbo države, predvideva tudi ZSDH-1 v četrtem odstavku 32. člena.

Z aktom Priporočila in pričakovanja Slovenskega državnega holdinga (v nadaljevanju besedila: Priporočila in pričakovanja SDH) SDH transparentno, z vnaprejšnjo jasno ureditvijo in javno objavo sporoča družbam s kapitalsko naložbo države nekatera specifična priporočila in pričakovanja, ki jih ima do njih.

Število posameznih priporočil in pričakovanj se v Priporočilih in pričakovanjih SDH spreminja, saj se vsebina tega dokumenta posodablja praviloma enkrat letno, pri čemer se v skladu z aktualno problematiko dodaja nova priporočila in pričakovanja, medtem ko se tista, ki so po vsebini splošna, prenašajo v Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države.

Če ni v tem aktu v zvezi s posameznim priporočilom oziroma pričakovanjem določeno drugače ali če drugače ne izhaja iz konteksta, so Priporočila in pričakovanja SDH naslovljena na:

- vse družbe s kapitalsko naložbo države, ne glede na kapitalski delež oziroma delež glasovalnih pravic države ali SDH v družbi in ne glede na pravnoorganizacijsko obliko družbe;
- odvisne družbe v skupini, v kateri ima položaj obvladujoče družbe družba s kapitalsko naložbo države.

Družbe s kapitalsko naložbo države so v skladu z 2. členom ZSDH-1 pravne osebe, ki so izdajateljice kapitalskih naložb v lasti SDH in tiste, ki so izdajateljice kapitalskih naložb, ki so v lasti Republike Slovenije, SDH pa je pristojen za njihovo upravljanje. V skladu z 19. členom ZSDH-1 je SDH pristojen za upravljanje vseh naložb Republike Slovenije, razen za upravljanje kapitalskih naložb v mednarodnih finančnih institucijah, kapitalskih naložb v gospodarskih družbah, ki opravljajo gospodarsko javno službo dejavnosti systemskega operaterja za prenos in distribucijo zemeljskega plina in električne energije ter javno gospodarsko službo dejavnosti organiziranja trga z električno energijo v Republiki Sloveniji ter naložb Družbe za upravljanje terjatev bank. Kapitalске naložbe so lastniški vrednostni papirji ali poslovni deleži.

Priporočila in pričakovanja SDH sama po sebi ne pomenijo izvrševanja pravic delničarja ali družbenika v družbah s kapitalsko naložbo države in kot taka ne glede na morebitno zapovedovalno obliko priporočila ali pričakovanja ne ustvarjajo obveznosti za družbe. Ker so Priporočila in pričakovanja SDH sprejeta v dobri veri, da njihovo uresničevanje prispeva k dvigu kakovosti korporativnega upravljanja oziroma uspešnosti delovanja družb s kapitalsko naložbo države ter v korist družbe, SDH pričakuje, da bodo naslovniki tega akta ravnali v skladu z le-tem. Družbe s kapitalsko naložbo države ta akt upoštevajo po principu »spoštuj ali pojasni« in v poslovnem poročilu družbe razkrijejo, kako ga upoštevajo oziroma navedejo utemeljene razloge, zakaj ne upoštevajo njegovih posameznih priporočil oziroma pričakovanj.

# 1

## TRILETNO POSLOVNO NAČRTOVANJE DRUŽBE/SKUPINE/ ODVISNIH DRUŽB V SKUPINI

- 1.1 Družbe s kapitalsko naložbo države naj pravočasno izdelajo, sprejmejo in posredujejo SDH osnutke poslovnih načrtov in končne verzije sprejetih poslovnih načrtov.
- 1.2 Če je družba s kapitalsko naložbo države obvladujoča družba v skupini, se izdela osnutek poslovnega načrta in sprejme poslovni načrt tudi za skupino (konsolidirano) in za izbrane odvisne družbe v skupini, ki jih določi SDH z operativnimi navodili. Osnutke poslovnih načrtov in sprejete poslovne načrte posreduje SDH obvladujoča družba skupine.
- 1.3 Če ni z operativnimi navodili SDH določeno drugače, naj se osnutki poslovnih načrtov vsako leto izdelajo za obdobje prihodnjih dveh poslovnih let (prikaz na letni ravni). Osnutki poslovnih načrtov naj bodo posredovani SDH najkasneje do 10. septembra.
- 1.4 Družbe naj sprejmejo poslovne načrte za obdobje prihodnjih treh poslovnih let (prikaz na letni ravni), za prvo prihodnje leto pa dodatno še po četrtletjih/mesecih – skladno z operativnimi navodili SDH. Sprejeti poslovni načrti naj bodo posredovani SDH najkasneje do 15. oktobra.
- 1.5 Celotni poslovni načrti (z vključenimi drugimi podatki in opisnimi deli) se pošiljajo v tiskani oziroma v elektronski obliki, skladno z operativnimi navodili SDH.
- 1.6 Načrtovani izkazi uspeha, bilance stanja (izkazi finančnega položaja) in kazalniki uspešnosti poslovanja oziroma kazalniki, skladni z veljavnimi Merili za merjenje uspešnosti poslovanja družb s kapitalsko naložbo države, se poročajo ločeno, v elektronski obliki, na poenotenih predlogah za poročanje, ki jih družbe prejmejo od SDH.
- 1.7 SDH pričakuje, da bodo osnutki poslovnih načrtov vsebovali najmanj naslednje:
  - načrtovanje čistih prihodkov iz poslovanja, kosmatega donosa iz poslovanja, dobička iz poslovanja (EBIT), odpisov vrednosti (amortizacije in morebitnih drugih) in čistega dobička (za banke velja: čiste obresti, čiste provizije in čisti poslovni izid; za zavarovalnice velja: obračunane kosmate zavarovalne premije, čisti odhodki za škode in čisti poslovni izid),
  - načrtovanje višine celotnih sredstev in lastniškega kapitala,
  - načrtovanje vseh kazalnikov družbe/skupine v skladu z veljavnimi Merili za merjenje uspešnosti poslovanja družb s kapitalsko naložbo države,
  - predstavitev vseh večjih načrtovanih investicij,
  - kratko navedbo predpostavk, upoštevanih pri pripravi osnutkov poslovnih načrtov,
  - kratko navedbo vseh ključnih ciljev družbe/skupine za naslednje poslovno leto.
- 1.8 SDH pričakuje, da bodo sprejeti poslovni načrti vsebovali tudi neposredno primerjavo podatkov iz periodičnih poročil za SDH in bodo vključevali najmanj naslednje podatke za družbe, skupine oziroma posamezne odvisne družbe (za banke in zavarovalnice smiselno prilagojeno):
  - načrtovanje prihodkov: pregled in prikaz s tabelami/grafikoni glavnih poslov,
  - podrobnejši prikaz načrtovane strukture prodaje po vrstah poslov, trgov, ...,
  - načrtovanje gibanja nabavnih in prodajnih cen (kolikor je smiselno),
  - predstavitev vseh večjih načrtovanih investicij: predstavitev, opis in obrazložitev,
  - načrtovanje stroškov z razčlembami vsaj po naravnih vrstah, opisi in utemeljitvami, vključno z načrtovanimi skupnimi stroški sponzorstva in stroški donatorstva,
  - načrtovanje morebitnih akvizicij, prodaj,
  - načrtovanje števila zaposlenih, strukture ter gibanja števila zaposlenih,
  - navedba identificiranih tveganj za načrtovano obdobje, zlasti operativno, pravno, likvidnostno, valutno in ostala tržna tveganja, ter kratka navedba ukrepov za obvladovanje teh tveganj,

- načrtovan izkaz poslovnega izida,
- načrtovana bilanca stanja s komentarjem,
- v primeru skupin načrtovane konsolidirane izkaze: načrtovano konsolidirano bilanco stanja in načrtovani konsolidirani izkaz poslovnega izida,
- načrtovanje ključnih finančnih podatkov in kazalnikov: donos na sredstva ROA, donos na kapital ROE, dodana vrednost na zaposlenega,
- načrtovanje dobičkov iz poslovanja EBIT,
- načrtovanje dobičkov iz poslovanja (EBIT) s prišteto amortizacijo EBITDA,
- načrtovana EBITDA marža,
- načrtovanje vseh kazalnikov družbe/skupine v skladu z veljavnimi Merili za merjenje uspešnosti poslovanja družb s kapitalsko naložbo države,
- načrtovano strukturo skupine s prikazom obvladovanja,
- načrtovani znesek dividend,
- načrtovane rezultate v zvezi z uresničevanjem nefinančnih ciljev družbe/skupine,
- kratka ocena bodočega stanja na trgu oziroma konkurence (za obdobje načrtovanja) in primerjava z njo (vključiti nekaj primerljivih konkurentov v Sloveniji in tujini) s prikazom ključnih finančnih podatkov in kazalnikov naj bo sestavni del letnega poslovnega načrta,
- prikaz stanja obstoječih in načrtovanih novih zadolžitev ter termenskega plana odplačil.

1.9 Iz osnutka poslovnega načrta oziroma poslovnega načrta so lahko izključeni posamezni podatki, ki so zaupne narave po posebnih zakonih (npr. na področju bančništva, zavarovalništva ...).

1.10 Družbe, ki imajo več kot enega delničarja, naj sprejmejo politiko komuniciranja z delničarji, ki po načelu enakega obravnavanja omogoča delničarjem dostop do večjega od zakonsko predpisanega obsega podatkov o poslovanju družbe.

## OBRAZLOŽITEV

Družbe s kapitalsko naložbo države imajo po oceni SDH večinoma že ustrezno razvit sistem poslovnega načrtovanja, zato je priporočilo št. 1 namenjeno zlasti informiranju SDH o načrtovanem poslovanju družb oziroma skupin. Le na tak način bo SDH lahko učinkovito izvrševal svoje obveznosti, ki mu jih nalaga ZSDH-1, med drugim tudi izdelavo letnega načrta upravljanja po 30. členu ZSDH-1, ter zasledoval cilje upravljanja naložb, opredeljene v 4. členu ZSDH-1, načelo skrbnosti, opredeljeno v 5. členu ZSDH-1 ter načelo gospodarnosti, opredeljeno v 9. členu ZSDH-1.

Zaradi enotne evidence in ustreznih programov spremljanja uspešnosti poslovanja družb, se od družb pričakuje, da bodo za potrebe izdelave poslovnih načrtov (za dele, kjer je SDH to predvidel) uporabljale ustrezne obrazce oziroma predloge ter v celoti sledile operativnim navodilom SDH.

SDH pričakuje, da bodo družbe s kapitalsko naložbo države sledile pričakovanju o triletnem poslovnem načrtovanju in podatke posredovale SDH. Iz poročanja so lahko izključeni posamezni podatki, ki so predmet posebnega zakonskega režima o varstvu zaupnih podatkov (npr. banke, zavarovalnice idr.). Družbe, za katere velja zakonodaja o enakem obravnavanju delničarjev, naj razvijejo ustrezen sistem komuniciranja z delničarji in ga uredijo v dokumentu »politika komuniciranja z delničarji«, ki ga javno objavijo, in ki bo omogočal, da imajo tudi ostali delničarji možnost priti do podatkov, ki se posredujejo SDH v skladu s tem pričakovanjem in pričakovanjem št. 2 o periodičnem poročanju o poslovanju.

# 2

## PERIODIČNO POROČANJE O POSLOVANJU DRUŽBE/ SKUPINE/ODVISNIH DRUŽB V SKUPINI

- 2.1 SDH pričakuje, da bodo družbe pravočasno izdelale in SDH posredovale ustrezna periodična poročila o poslovanju. Periodična poročila o poslovanju so četrletna in mesečna.
- 2.2 Družbe s kapitalsko naložbo države naj pripravljajo četrletna poročila o poslovanju. Če je družba s kapitalsko naložbo države obvladujoča družba v skupini, naj se četrletno poročilo izdela tudi za skupino (konsolidirano). Četrletna poročila se pripravljajo na kumulativni osnovi, in sicer:
- 1. kvartalno poročilo za obdobje 1. 1. do 31. 3.,
  - 2. kvartalno poročilo za obdobje 1. 1. do 30. 6.,
  - 3. kvartalno poročilo za obdobje 1. 1. do 30. 9.,
  - 4. kvartalno poročilo za obdobje 1. 1. do 31. 12.
- 2.3 Družbe, v katerih SDH izvršuje 100-odstotni delež glasovalnih pravic, naj SDH posredujejo tudi mesečna poročila o poslovanju matične družbe in odvisnih družb, v obsegu in na način, določen z operativnimi navodili SDH. Tudi mesečna poročila se pripravljajo na kumulativni osnovi (1. 1.–31. 1., 1. 1.–28. 2., 1. 1.–31. 3., itd.)
- 2.4 Periodično poročilo naj bo SDH posredovano najkasneje:
- 30 dni po preteku poročevalskega obdobja za matične družbe in odvisne družbe v skupini,
  - 60 dni po preteku poročevalskega obdobja za skupine (konsolidirano).
- 2.5 Izkazi uspeha, bilance stanja (izkazi finančnega položaja), kazalniki uspešnosti poslovanja oziroma kazalniki, skladni z veljavnimi Merili za merjenje uspešnosti poslovanja družb s kapitalsko naložbo države, se poročajo ločeno, v elektronski obliki, na poenotениh predlogah za poročanje, ki jih družbe prejmejo od SDH.
- 2.6 Četrletno poročilo naj poleg podatkov iz točke 2.5. vključuje tudi:
- opis oziroma pregled poslovnega okolja,
  - kratek opis pomembnih dogodkov,
  - kratko oceno tržnega položaja,
  - prikaz strukture prodaje po vrsti poslov, trgov ...,
  - prikaz števila zaposlenih, strukture ter gibanja števila zaposlenih,
  - skupen znesek stroškov in prikaz strukture stroškov (stroški dela, stroški materiala, stroški storitev – po vrstah, stroški sponzorstev, donatorstev ...),
  - skupen znesek oziroma vrednost donatorstev,
  - navedbo realiziranih tveganj in kratko navedbo ukrepov, ki so bili izvedeni za upravljanje s temi tveganji ali so bili opuščeni,
  - navedbo in prikaz novo pridobljenih virov financiranja in izvedenih investicij ter prikaz finančnih obveznosti z roki zapadlosti ter načinom (virom) poravnave,
  - prikaz obstoječih in morebitnih novo pridobljenih finančnih instrumentov (tudi izvedenih) v obdobju, za katerega se poroča,
  - dosežene rezultate v zvezi z uresničevanjem nefinančnih ciljev družbe/skupine, s pojasnilom o razlogih ob morebitnem odstopanju od ciljev,
  - izkaz poslovnega izida za obdobje poročanja, primerjavo z načrtovanim izidom in enakim obdobjem preteklega leta, s pojasnilom o razlogih ob morebitnem odstopanju od načrtovanega izida,

- bilanco stanja na zadnji dan poročevalskega obdobja, vključno s primerjavo stanja s stanjem na dan 31. decembra preteklega leta s pojasnilom o razlogih ob morebitnem odstopanju od načrtovanega stanja posameznih bilančnih postavk,
- izkaz denarnih tokov,
- v primeru skupine konsolidirane izkaze: konsolidirana bilanca stanja in konsolidiran izkaz poslovnega izida,
- jasno strukturo skupine,
- analizo konkurence in primerjavo z njo (vključiti nekaj primerljivih konkurentov v Sloveniji in tujini) s prikazom ključnih finančnih podatkov in kazalnikov. Analiza naj bo dodana poročilu kot eno od poglavij enkrat letno.

Zgoraj navedeni podatki se pošiljajo v tiskani oziroma v elektronski obliki, skladno z operativnimi navodili SDH.

- 2.7 Periodična poročila naj bodo razumljiva, naj se nanašajo na pomembne in bistvene zadeve, naj bodo zanesljiva, konsistentna, naj omogočajo primerjavo z zastavljenimi cilji in prejšnjimi obdobji ter naj predstavljajo aktualni in stvarni pogled na položaj družbe/skupine/odvisnih družb v skupini. Poročila naj bodo pregledana s strani poslovodstva družbe, ki odgovarja za točnost, popolnost in pravilnost poročil.
- 2.8 Iz poročanja so lahko izključeni posamezni podatki, ki so zaupne narave po posebnih zakonih (npr. na področju bančništva in zavarovalništva). Družbe, ki imajo več kot enega delničarja, sprejmejo politiko komuniciranja z delničarji, ki po načelu enakega obravnavanja omogoča delničarjem dostop do večjega od zakonsko predpisanega obsega podatkov o poslovanju družbe.
- 2.9 SDH bo občasno oziroma po potrebi organiziral sestanke s predstavniki družbe, na katerih se bodo obravnavali poročani podatki o poslovanju družbe, skupine oziroma odvisnih družb v skupini.

## OBRAZLOŽITEV

Priporočilo št. 2 je namenjeno zagotavljanju (dodatnih) informacij SDH-ju o poslovanju družb, skupin oziroma odvisnih družb v skupini. Le na tak način bo SDH lahko učinkovito izvrševal svoje obveznosti, ki mu jih nalaga ZSDH-1, zlasti pa zasledoval cilje upravljanja naložb, opredeljene v 4. členu ZSDH-1, načelo skrbnosti, opredeljeno v 5. členu ZSDH-1, načelo gospodarnosti, opredeljeno v 9. členu ZSDH-1, ter preverjal izpolnjevanje meril uspešnosti družb s kapitalsko naložbo države v skladu s prvim odstavkom 17. člena ZSDH-1.

Zaradi enotne evidence in možnosti ureditve podatkovnih zbirk na SDH za namen spremljanja uspešnosti poslovanja družb se od družb pričakuje, da bodo za potrebe izdelave poročila izpolnile tudi ustrezne obrazce oziroma predloge, ter v celoti sledile operativnim navodilom SDH.

# 3

## NABAVA BLAGA IN STORITEV, SPONZORSTVO IN DONATORSTVO

## SPLOŠNO

- 3.1 Družbe vzpostavijo ustrezne sisteme, ki bodo zagotavljali transparentno in gospodarno poslovanje družbe na področju sklepanja poslov, ki zadevajo izdatke družbe (nabava blaga in storitev, sponzorstvo in donatorstvo) ter ustrezni nadzor nad temi sistemi.
- 3.2 Družbam se priporoča, da se izogibajo sklepanju tako imenovanih pavšalnih pogodb, razen če je to očitno ekonomsko upravičeno (npr. pravno svetovanje družbam, ki nimajo lastne pravne službe)<sup>1</sup>
- 3.3 Družbe naj izvršujejo javne objave iz tega priporočila preko svoje javne spletne strani. Objave naj bodo na javni spletni strani družbe dostopne vsaj še 5 let po objavi.
- 3.4 Priporočilo v ničemer ne posega v obveznosti družb, ki jih imajo v skladu s predpisi. Družba lahko v izjemnih posameznih primerih odloči, da ne ravna v skladu s tem priporočilom, če bi objava podatka pomenila resno grožnjo položaju družbe na trgu, če bi lahko povzročila večjo škodo družbi ali iz drugih resnih utemeljenih razlogov. Iz razloga preglednosti se pričakuje, da bo v teh primerih objavljeno pojasnilo o razlogih za izločitev.

## NABAVA BLAGA IN STORITEV

- 3.5 Če za nabavo blaga in storitev ne velja zakon, ki ureja javno naročanje, je pri nabavi blaga in storitev treba upoštevati vsaj načelo transparentnosti ter gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti. Nabava blaga in storitev se sklepa po principu predhodno določenih kriterijev izbire ter na podlagi primerjave pridobljenih primerljivih ponudb.
- 3.6 Takoj po sklenitvi pogodbe, ki ima pravno naravo mandatne pogodbe (splošne, posebne ali okvirne) ali pravno naravo podjemne pogodbe, katere predmet je umsko delo, družba, ki ima v pogodbenem razmerju položaj naročnika, javno objavi podatek o izbranem podjemniku oziroma prevzemniku naročila in vrsti posla (na primer pogodba o pravnem ali finančnem svetovanju, izdelava mnenja ali ekspertize).
- 3.7 Družbe enkrat letno objavijo podatek o skupni vrednosti poslov, ki zadevajo naročilo storitev, pri čemer podatek o vrednosti strukturirajo tudi po vrsti poslov.

## SPONZORSTVO IN DONATORSTVO

- 3.8 Družbe naj uredijo jasne postopke dodeljevanja sponzorstev in donatorstev, ki jih objavijo na javni spletni strani. Določeni morajo biti kriteriji, ki se upoštevajo pri dodeljevanju sponzorstev in donatorstev, tako da je vnaprej razvidno, na katere kategorije subjektov oziroma entitet in na katero geografsko območje se nanaša sponzorstvo in donatorstvo. Vnaprej morajo biti opredeljeni trenutni in lahko tudi novi cilji družbe, k doseganju katerih naj prispeva sponzorstvo in donatorstvo.
- 3.9 Primarni namen sponzorstva je preko dviga prepoznavnosti oziroma dviga ali spremembe podobe o družbi oziroma njenih produktih prispevati k doseganju poslovnih ciljev družbe (zlasti izboljšanje donosnosti, lahko pa tudi drugih poslovnih ciljev družbe), kateremu je podrejen in komplementaren namen pozitivnega prispevka k družbenemu okolju (družbena odgovornost). Sponzorstvo mora doseči ciljni trg (ciljno publiko na ciljnem geografskem območju) in se dodeljevati subjektom oziroma

<sup>1</sup> Pod pojmom pavšalne pogodbe so mišljene pogodbe o opravljanju praviloma svetovalnih storitev, pri katerih je plačilo neodvisno od količine storitev, ki so dejansko opravljene v obdobju, na katero se to plačilo nanaša, oziroma se šteje, da je lahko storitev v posameznem obdobju opravljena že s tem, da je v okviru naročniške pogodbe v določenem obdobju izvajalec (stalno) na razpolago naročniku, da na njegovo zahtevo opravi določeno vrsto storitve.

entitetam, povezovanje s katerimi lahko pri ciljni publikli ustvari pozitiven vtis, odziv oziroma odnos do družbe oziroma njenih produktov.

- 3.10 Pri dodeljevanju sponzorstev in donatorstev ne sme obstajati nasprotje interesov med odločevalcem o posameznem sponzorstvu in donatorstvu in prejemnikom sponzorstva oziroma donatorstva. V pogodbi o sponzorstvu morajo biti jasno določene obveznosti sponzoriranega, ki so praviloma v omembi (omenjanju) sponzorja oziroma njegovega loga na plakatih, majicah, radiju, televiziji ipd. pri dogodkih, prireditvah oziroma aktivnostih sponzoriranega.
- 3.11 Poslovodstvo v soglasju z nadzornim svetom določi najvišji znesek oziroma vrednost, ki jo je možno nameniti posamezni sponzorski in donatorski pogodbi, ter letno vsoto, namenjeno sponzorstvu ter ločeno donatorstvu, pri čemer:
- v družbah s kapitalsko naložbo države, v katerih ima SDH večinski delež ali prevladujoč vpliv, in so se v preteklem poslovnem letu 100 % financirale iz javnih sredstev, sponzorstvo ni dovoljeno; družba iz te alineje lahko donira le posamične simbolične zneske/vrednosti, tako da letni skupni znesek doniranih sredstev ne presega 0,03 % prihodka družbe za preteklo poslovno leto;
  - v družbah s kapitalsko naložbo države, v katerih ima SDH večinski delež ali prevladujoč vpliv, in so se v preteklem poslovnem letu najmanj v 80 % financirale iz javnih sredstev, skupna letna vsota sponzorstev in donatorstev ne sme presegati 0,1 % prihodkov družbe v preteklem poslovnem letu.<sup>2</sup>

Izraz večinski delež (SDH) ima pomen, kot ga opredeljuje zakon, ki ureja gospodarske družbe.

Izraz prevladujoč vpliv (SDH) ima pomen, kot ga opredeljuje Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države.

Javna sredstva so za potrebe tega priporočila sredstva, ki jih ne glede na njihovo obliko državni organi in organi samoupravnih lokalnih skupnosti dodelijo javnemu podjetju ali izvajalcu z izključnimi ali posebnimi pravicami ali pooblastili ali lastniku infrastrukture javnega pomena neposredno ali posredno prek drugega javnega podjetja ter sredstva, ki jih te osebe poberejo v obliki dajatev, pristojbin oziroma drugih plačil, ki jih za uporabo javne infrastrukture ali za javne storitve plačujejo uporabniki ali najemniki, in sicer v višini, v kateri tovrstne dajatve, pristojbine oziroma plačila predstavljajo prihodek teh oseb. Če so usredstveni lastni proizvodi in storitve družbe potrebni za izvajanje dejavnosti, iz katere družba ustvarja javna sredstva, se tudi prihodki družbe iz naslova usredstvenih lastnih proizvodov in storitev štejejo za javna sredstva.

Izrazi javno podjetje, izključne pravice, posebne pravice, javno pooblastilo in dodelitev javnih sredstev imajo pomen, kot ga opredeljuje Zakon o preglednosti finančnih odnosov in ločenem evidentiranju različnih dejavnosti (Uradni list RS, št. 33/2011).

- 3.12 Pri poslih sponzorstva naj družbe upoštevajo načelo sorazmernosti (med višino in finančnim položajem družbe), načelo objektivne opravičljivosti sponzoriranja glede na pričakovane koristi za družbo in načelo zadostne razpršenosti. Pri odločitvah o sponzoriranju družbe upoštevajo tudi krajevne običaje, običaje v določeni panogi ter ravnanja primerljivih podjetij.
- 3.13 Pri poslih donatorstva je v ospredju družbena odgovornost družbe, zato se od prejemnika donacije ne zahteva nasprotnih obveznosti (razen npr. dopustitve, da se dogodek omeni v določenih medijih).

<sup>2</sup> Družbe, za katere se v vsakem primeru uporablja priporočilo 3.11: Družbe, za katere se v vsakem primeru uporablja prva alineja: KZPS, d. o. o., JP Uradni list d. o. o., Infra d. o. o., RŽV JP za zapiranje rudnika urana d. o. o., RTH, Rudnik Trbovlje Hrastnik d.o.o., DARS, d. d. Družbe, za katere se v vsakem primeru uporablja druga alineja: DRI, d.o.o, Elektro Ljubljana, d. d., Elektro Maribor, d. d., Elektro Celje, d. d., Elektro Gorenjska, d. d., Elektro Primorska d. d.

- 3.14 Družbam, ki k temu niso zavezane že po zakonu, se za doseganje čim višje ravni transparentnosti priporoča, da na javni spletni strani družbe takoj po sklenitvi posla objavijo vsak posel sponzorstva in donatorstva s kratkim opisom posla, navedbo prejemnika, datuma sklenitve posla, trajanje posla in vrednostjo sklenjenega posla.

## **OBRAZLOŽITEV**

Priporočilo št. 3 se osredotoča na transparentno in gospodarno ravnanje pri sklepanju poslov, ki se nanašajo na nabavo blaga in storitev ter sponzorstev in donatorstev. Transparentnost na tem področju sili odločevalce v premišljeno sprejemanje odločitev o izdatkih družbe, krepi zaupanje lastnika v delo organov vodenja družbe in pozitivno vpliva na odločitve in mnenja poslovnih partnerjev in potencialnih investitorjev. Pri sponzorstvih in donatorstvih se glede na vir financiranja družb priporočajo različno visoke vsote, ki se namenjajo za sponzorstva in donatorstva. Primarni cilj sponzorstva je pozitivno prispevati k doseganju poslovnih ciljev družbe, zlasti k povečevanju donosnosti. Podrejeni cilj sponzorstva in primarni cilj donatorstva je družbeno odgovorno ravnanje družbe, ki lahko dolgoročno koristi družbi. Pri družbah, ki se pretežno ali v celoti javno financirajo, ni pričakovati večjih koristi od sponzorstev in donatorstev za družbo, poleg tega se z javnimi sredstvi na drugačen način, preko za to ustanovljenih organizacij, skrbi za javni interes, zato se tem družbam priporoča drugačen režim namenjanja sredstev za sponzorstvo in donatorstvo.

# 4

## OPTIMIZACIJA STROŠKOV

- 4.1 SDH pričakuje, da bodo organi vodenja in nadzora skrbno nadzorovali raven stroškov v družbi in skrbeli za to, da bodo stroški uravnoteženi s poslovnimi procesi in ustvarjenimi prihodki.
- 4.2 SDH pričakuje, da bodo družbe izvajale potrebne aktivnosti za optimizacijo stroškov dela, upoštevaje ustrezno raven dialoga s socialnimi partnerji. Potrebne aktivnosti vključujejo med drugim presojo ustreznega števila zaposlenih za izvedbo dobro organiziranih poslovnih procesov v družbi ter ustrezne spremembe pogodb (tudi kolektivnih pogodb) oziroma drugih aktov. Ustrezni ukrepi optimizacije stroškov dela naj obsegajo vse nivoje v družbi, tako organe vodenja, zaposlene ter druge osebe, ki opravljajo delo na podlagi drugih pravnih temeljev (npr. avtorska pogodba, pogodba o delu).
- 4.3 SDH pričakuje, da si bodo organi vodenja in nadzora v skladu s svojimi pristojnostmi aktivno prizadevali in optimizirali stroške dela ter izvajanje tega priporočila ustrezno vključili v letni načrt družbe/skupine.
- 4.4 Družba naj zase, obvladujoča družba v skupini pa tudi za skupino in vse odvisne družbe v skupini, v 10 dneh po realizaciji plačil, kot so božičnica, 13. plača in podobna izplačila zaposlenim ter regres, na svoji javni spletni strani javno objavi podatek o realizaciji teh plačil, ki vsebuje tudi podatek o skupni višini posamezne vrste plačil, pravne podlage za izplačilo in metodologijo določitve višine izplačila posameznikom.
- 4.5 Družbe javno objavijo (v celotnem besedilu) za družbo, obvladujoča družba v skupini pa tudi za vse odvisne družbe v skupini, zavezujoče kolektivne pogodbe oziroma dogovore s predstavniki delavcev, ki se nanašajo na plačilo za delo.
- 4.6 Optimizacija stroškov se nanaša tudi na vidik ustrezne organizacijske strukture skupine oziroma na presojo utemeljenosti ustanavljanja/obstoja odvisnih družb.

## OBRAZLOŽITEV

Z namenom zagotovitve stabilnega poslovanja družb in doseganja ustreznih poslovnih rezultatov, zastavljenih ciljev in pričakovanj SDH, je potrebno, da organi vodenja in nadzora pri optimizaciji stroškov družbe, med katere sodijo tudi stroški dela, ravnajo z največjo mero skrbnosti in prizadevnosti. Stabilnost poslovanja družb, v katerih imata država in SDH svoj delež, je pomembna ne le z vidika zagotavljanja ustreznega donosa za lastnika, ampak tudi z vidika stabilnosti in razvoja slovenskega gospodarstva.

Skrbno in odgovorno ravnanje organov vodenja in nadzora ter s tem povezano prizadevanje za sprejem ustreznih ukrepov vezanih na poslovanje družbe/skupine je predmet rednega ocenjevanja dela pristojnih organov družbe in s tem predmet presoje skupščine oziroma ustanovitelja družbe pri odločitvi o podelitvi razrešnice ali izreku nezaupnice.

Nadrejene družbe v skupini naj zasledujejo cilj vitke organizacijske strukture skupine, kar pomeni, da mora biti ustanavljanje/obstoj odvisnih družb utemeljen na analizi prednosti in slabosti (vključno z analizo stroškov).

# 5

## DOSEGANJE KAKOVOSTI IN ODLIČNOSTI POSLOVANJA DRUŽB/ SKUPIN

- 5.1 SDH pričakuje, da se bodo najmanj velike družbe s kapitalsko naložbo države enkrat na dve leti samoocenjevale po preizkušenem evropskem modelu odličnosti EFQM<sup>3</sup>, Družbe naj izdelajo in SDH posredujejo ustrezna poročila o samoocelitvi v elektronski obliki. Velika družba s kapitalsko naložbo države, ki je obvladujoča družba v skupini, naj oceno izdelata za celotno skupino in SDH posreduje poročilo o tem.
- 5.2 Poročila o samoocelitvi naj vsebujejo:
- kratkoročni in srednjeročni zeleni cilji posloводства družbe na področju kakovosti in odličnosti (npr. izboljšanje posameznih področij, ciljno število točk, tekmovanje za Priznanje RS za poslovno odličnost, ...),
  - ugotovitve samoocenjevanja,
  - akcijski načrt z ukrepi in sistemom izboljšav uresničevanja kakovosti in poslovne odličnosti,
  - stališča nadzornega sveta družbe po zaključeni obravnavi poročila.
- 5.3 Poročila naj bodo razumljiva in pregledna in naj se nanašajo na pomembne ter bistvene zadeve. Omogočajo naj primerjavo (ne)učinkovitosti in (ne)uspešnosti s preteklimi leti in predstavljajo aktualni in stvaren pogled na položaj družbe/skupine na področju kakovosti in odličnosti.
- 5.4 SDH pričakuje, da bodo poročila o samoocelitvi predhodno obravnavali tudi organi nadzora družb in zavzeli ustrezna stališča ter dosledno nadzorovali izvrševanje ukrepov oziroma akcijskega načrta družbe na poti doseganja kakovosti in odličnosti poslovanja.

## OBRAZLOŽITEV

Preizkušen evropski model odličnosti EFQM Evropske fundacije za upravljanje kakovosti iz Bruslja je okvir za upravljanje, ki vodi k stalnemu izboljševanju. Gre za orodje, ki združuje različne elemente upravljanja družbe/skupine (tj. vodenje, HRM<sup>4</sup>, trajnostni razvoj, partnerstva s kupci izdelkov, ipd.), ki omogoča pregled trenutnih prednosti in priložnosti za rast. Model, ki spodbuja sodelovanje in inovacije, uporablja več kot 35.000 organizacij, tudi najboljših in najbolj uglednih po vsej Evropi. Skozi devet meril modela lahko razumemo in analiziramo vzročno-posledična razmerja, kaj organizacija dela in rezultate, ki jih dosega. EFQM model temelji na predpostavki, da se odlični rezultati pri delovanju, partnerjih, zaposlenih in družbi dosegajo z vodenjem, ki je gonilo politike in strategije, zaposlenih, partnerstva in virov. EFQM model odličnosti je okvir za ocenjevanje učinkovitosti poslovanja, identifikacijo ključnih prednosti in izboljšave le-teh, integracijo in usklajitev obstoječih orodij, postopkov in procesov ter odprava podvajanj, uvedbo načina razmišljanja, ki spodbuja refleksijo in stimulira stalno izboljševanje, ugotovitev, kateri ukrepi zares prispevajo k doseganju rezultatov, katera področja potrebujejo več pozornosti in kateri pristopi morajo biti opuščeni.

Skladno z Zakonom o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost (Uradni list RS št. 22/98 in spremembe 55/03, 83/03 in 92/07) se je tudi Republika Slovenija zavezala k spodbujanju pravnih in fizičnih oseb v zasebnem in javnem sektorju k uporabi učinkovitih modelov poslovanja, ki vodijo k večji konkurenčnosti izdelkov in storitev oziroma uspešnosti organizacij. Namen uporabe učinkovitih modelov upravljanja je slovenskemu gospodarstvu na ta način pomagati pri doseganju globalne konkurenčnosti.

Namen SDH je, da z navedenim priporočilom doseže stalno izboljševanje delovanja gospodarske družbe kot celote v smeri večje uspešnosti, učinkovitosti, konkurenčnosti in trajnostnega razvoja oziroma v končni fazi kakovosti in odličnosti. Do stalnega izboljševanja pa lahko pride le, če delovanje gospodarske družbe merimo oziroma ocenjujemo in na podlagi tega izvajamo ustrezne ukrepe.

SDH bo informacije, ki jih bo prejel od družb, poglobljeno preučil, analiziral, primerjal z drugimi podatki in informacijami ter cilji in tako tekoče in objektivno spremljal uspešnost delovanja družbe.

3 Več o modelu odličnosti EFQM glej: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/>.

4 Human Resource Management.

# 6

## SKUPŠČINE DRUŽB

SDH pričakuje, da bodo družbe pri sklicu in vodenju skupščin dosledno upoštevala vsa zakonska določila in spodaj navedena priporočila. Slednja se smiselno uporabljajo tudi za enoosebne družbe.

### **SKLIC SKUPŠČINE**

- 6.1 Od uprave družbe se pričakuje, da v kolikor skladno z Zakonom o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06 in naslednji) zahtevo za sklic skupščine podajo delničarji oziroma družbeniki, bo sklic skupščine objavljen čim prej, vsaj v 14 dneh od prejema zahteve za sklic.
- 6.2 Pred pripravo gradiv za skupščino naj družbe proučijo tudi Izhodišča SDH za glasovanje na skupščinah v posameznem letu, ki so javno objavljena na spletni strani SDH.

### **DOSTOPNOST GRADIV IN OBVEŠČANJE DELNIČARJEV OZ. DRUŽBENIKOV**

- 6.3 Družba naj na svoji spletni strani objavi celotno gradivo za skupščino na dan objave sklica skupščine.

### **VPRAŠANJA DELNIČARJEV OZIROMA DRUŽBENIKOV**

- 6.4 Družba naj v primeru prejema vprašanja delničarja oziroma družbenika ali podane zahteve delničarja oziroma družbenika za odgovor ali pojasnilo glede poslovanja družbe nanj čim prej odgovori tako, da utemeljen, zanesljiv, jasen in celovit odgovor javno objavi.
- 6.5 Če je delničar oziroma družbenik na družbo naslovil vprašanje in družba v času do objave sklica skupščine nanj še ni ustrezno javno odgovorila, naj družba na dnevni red skupščine uvrsti tudi točko, ki obravnava tako vprašanje ali obravnavo vprašanja umesti v eno izmed že načrtovanih točk dnevnega reda.

### **NASPROTNI PREDLOGI**

- 6.6 Nasprotni predlog delničarja oziroma družbenika naj družba v roku dveh delovnih dni po njegovem prejemu objavi na svoji spletni strani, razen če ga je družba prejela v zadnjih dveh delovnih dneh pred zasedanjem skupščine.

### **LETNO POROČILO**

- 6.7 Družba naj podatke o svojem poslovanju v posameznem letu javno objavi najkasneje v šestih mesecih po poteku poslovnega leta.
- 6.8 Družba naj se v izjavi o upravljanju opredeli do izpolnjevanja priporočil in pričakovanj iz tega akta.

### **RAZREŠNICA**

- 6.9 Skupščina praviloma odloča o podelitvi razrešnice le tistim članom organov vodenja oziroma nadzora, ki v trenutku odločanja skupščine še vedno opravljajo funkcijo.
- 6.10 Družbe, organizirane kot družbe z omejeno odgovornostjo, naj v dnevni red sklica skupščine ne vključujejo podelitve razrešnice poslovodstvu in nadzornemu svetu, razen če je tako izrecno določeno v aktu o ustanovitvi oziroma družbeni pogodbi. V tem primeru naj se v sklep skupščine o podelitvi

razrešnice doda še besedilo »Zahtevki iz odgovornost za škodo se lahko uveljavljajo tudi proti osebam, ki jim je bila podeljena razrešnica.«

## **OBRAZLOŽITEV**

V nemški teoriji in praksi je sprejeto stališče, da skupščina odloča o podelitvi razrešnice le glede članov organov vodenja oziroma nadzora, ki v trenutku odločanja skupščine še vedno opravljajo funkcijo. V priporočilu je izraz praviloma uporabljen v tem smislu, da skupščina lahko podeli razrešnico tudi članom organov vodenja ali nadzora, ki v trenutku odločanja več ne opravljajo funkcije. Izogibati pa se je treba situacijam, ko bi odločanje o podelitvi razrešnice pripeljalo do tega, da bi skupščina zavrnila predlog, da se razrešnica podeli nekdanjim članom, ki torej v trenutku odločanja skupščine več nimajo funkcije.

# 7

## TRAJNOSTNO POSLOVANJE DRUŽB

SDH pričakuje, da velika oziroma srednje velika družba vključi vse tri vidike trajnostnega poslovanja (ekonomski, družbeni in okoljski) v svojo poslovno strategijo in/ali poslovni model z opredelitvijo konkretnih ukrepov, ki jih bo v luči trajnostnega poslovanja izvedla/izvajala (obvladujoča družba tudi na ravni skupine povezanih družb). Pri tem kvantitativno in/ali kvalitativno določi cilje, ki jih zasleduje v zvezi s posameznimi vidiki trajnostnega poslovanja in posameznimi ukrepi ter časovni vidik njihovega izpolnjevanja. Cilji trajnostnega poslovanja morajo biti spremljani in morajo biti (po vrsti in obsegu) pomembni za dolgoročno doseganje (temeljnih) ciljev družbe (in skupine). Vzpostavi naj procese za prepoznavanje, upravljanje in spremljanje vidikov poslovanja, ki (lahko) pomembno prispevajo k izpolnjevanju ciljev trajnostnega razvoja Slovenije. Pri tem ugotovi pozitivne in negativne učinke vidikov trajnostnega poslovanja in opredeli, kako spoznanje o tem vpliva na njene procese. Med negativne učinke sodi tudi morebitno kratenje človekovih pravic (zaposlenih, dobaviteljev v celotni dobavni verigi, kupcev, uporabnikov storitev in drugih deležnikov) in nezagotavljanje korporativne integritete.

### UGOTOVITEV STANJA

- 7.1 Prepozna vplive, ki jih ima na gospodarstvo, naravo in širšo družbo (pozitivne in negativne: pri svojem poslovanju, vključno v celotni dobavni verigi in preko vplivov svojih proizvodov in/ali storitev).
- 7.2 Vplive ovrednoti kvantitativno, kjer je le možno, sicer s kvalitativnimi merili.
- 7.3 Vplive razvrsti po pomembnosti na podlagi predhodno določenega merila pomembnosti.
- 7.4 Pri prepoznanih pomembnih vplivih določi, katero stanje upošteva kot izhodiščno.
- 7.5 Opredeli deležnike, na katere s svojim poslovanjem pomembno vpliva in/ali ti lahko pomembno vplivajo na družbo ter jih na primeren način vključi v proces priprave podlag za odločitve.

### UPRAVLJANJE TVEGANJ IN RAZVOJ TRAJNOSTNEGA POSLOVANJA

- 7.6 Oceni tveganja trajnostnega poslovanja ter določi odzive nanje, tako za priložnosti kot nevarnosti.
- 7.7 Določi, katere negativne vplive bo zmanjševala prioritarno (in katere pozitivne vplive razvijala) ter časovnico za ostale.

### STRATEŠKE USMERITVE IN CILJI

- 7.8 Določi strateške usmeritve za trajnostno poslovanje ter merljive cilje z vseh treh vidikov trajnosti.
- 7.9 Seznanj nadzorni svet s temi usmeritvami in cilji ter pridobi njegovo soglasje.

### ODLOČANJE

- 7.10 Upošteva vidike trajnostnega poslovanja pri konkretnih poslovnih odločitvah (vključno s stroškovno internalizacijo vplivov na naravno okolje).
- 7.11 Spodbuja inovacije za trajnostno poslovanje (učinkovito rabo virov na strani družbe in uporabnikov njenih proizvodov in/ali storitev, notranje procese ter tudi poslovni model).

## POROČANJE

- 7.12 Spremlja izpolnjevanje trajnostnih ciljev in v svojih letnih poročilih o poslovanju z njimi seznanja nadzorni svet.
- 7.13 Poroča o trajnostnem poslovanju v letnem poročilu.

## OBRAZLOŽITEV

Splošni cilj družb s kapitalsko naložbo države, ki jih upravlja SDH, je uspešno, dobičkonosno in gospodarno poslovanje, ustvarjanje vrednosti in v veliko primerih tudi učinkovito izvajanje posameznih javnih služb. To je treba doseči na trajnostni način, z upoštevanjem ekonomskega, okoljskega in družbenega vidika.

Trajnostni razvoj zadovoljuje sedanje potrebe, ne da bi ogrožal zmožnosti prihodnjih rodov, da zadovoljujejo lastne potrebe (pojem je v uporabi na ravni države in sveta).

Trajnostno poslovanje je prispevek družb k izpolnjevanju ciljev trajnostnega razvoja, z upoštevanjem vplivov njihovega poslovanja na gospodarstvo, naravo in širšo družbo. S pojmom označujemo prizadevanja na poti k trajnostnem poslovanju in ne stanja.

Pri sprejemanju pomembnih poslovnih odločitev naj se upošteva, da se z njihovim udejanjanjem ne povzroča škoda naravi (ne le s poslovanjem in v celotni dobavni verigi, temveč tudi z uporabo storitev ter proizvodov v njihovi celotni življenjski dobi, vključno s prenehanjem uporabe), zato naj se v predvidene stroške vključijo tudi ocenjeni (oportunitetni) stroški negativnih vplivov na okolje (t. i. stroškovna internalizacija vplivov na naravno okolje oziroma vključitev v poslovnih knjigah še ne evidentiranih eksternalij).

Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države vključuje določbe, vezane na trajnostno poslovanje, ki naj jih družbe upoštevajo v povezavi s temi priporočili (priporočila 3.1, 3.3.2, 8.1).

Družbe naj preko svojih poslovnih modelov prispevajo k ustvarjanju vrednosti, tako da omogočajo in spodbujajo trajnostni razvoj in izkoriščajo priložnosti za ustvarjanje trajnostne vrednosti ter razvijajo nove, inovativne poslovne modele, ki bodo prispevali h krepitvi njihove konkurenčnosti.

Pri oblikovanju in izvajanju poslovne strategije družbe upoštevajo okoljska tveganja, ki pomembno vplivajo na njihovo poslovno okolje v kratkoročnem, srednjeročnem in dolgoročnem obdobju in jih uvedejo v obstoječi okvir za upravljanje tveganj. Pri tem se upošteva, da so metodologije in orodja za njihovo obravnavo tudi v mednarodnem okolju še v razvoju.

Družbe s kapitalsko naložbo države naj bodo vzor drugim družbam na področju trajnostnega poslovanja. To pomeni, da upoštevajo vse tri vidike trajnostnega poslovanja (ekonomski, okoljski in družbeni). Pri tem posebej, poleg uspešnega in učinkovitega poslovanja na dolgi rok, izpostavljam zmanjševanje negativnih okoljskih vplivov, sodelovanje z deležniki in njihovo vključevanje, zagotavljanje korporativne integritete (vrednote, etiko, mehanizme preprečevanja in ničelno toleranco do korupcije, spodbudno organizacijsko kulturo).

Ta prizadevanja usmerjajo tudi mednarodne smernice, in sicer Agenda za trajnostni razvoj do leta 2030 s 17 cilji, ki so jih sprejeli svetovni voditelji na vrhu Združenih narodov septembra 2015. Slovenija je v celoti zavezana vsem 17 ciljem Agende 2030, ki je najobsežnejši razvojni akcijski načrt doslej. Družbe naj omenjene cilje analizirajo in določijo načine, s katerimi lahko preko svojega poslovanja prispevajo k njihovemu izpolnjevanju.

# 8

## SPOŠTOVANJE ČLOVEKOVIH PRAVIC PRI POSLOVANJU

SDH pričakuje, da se vse družbe zavežejo k spoštovanju človekovih pravic pri poslovanju.

- 8.1 V svoje poslovanje implementirajo relevantna načela Nacionalnega akcijskega načrta Republike Slovenije za spoštovanje človekovih pravic v gospodarstvu, kar potrdijo s podpisom zaveze o spoštovanju človekovih pravic v gospodarstvu z Ministrstvom za zunanje zadeve RS.
- 8.2 Na podlagi vsebine zaveze pripravijo akcijski načrt za implementacijo in opredelijo roke za izvedbo posameznih zavez. Roki za vse zaveze naj ne bodo daljši od treh let.
- 8.3 SDH pričakuje, da vse družbe v okviru zaveze spoštovanja človekovih pravic pri poslovanju posebno pozornost namenijo spoštovanju pravic, ki so povezane z delom in pravico do svobodnega združevanja delavcev (skladno s priporočilom 3.3. Kodeksa, ki izpostavlja pomen odgovornega sodelovanja z deležniki ter priporočili Kodeksa, ki se nanašajo na Etični Kodeks), s prizadevanjem na strani vseh deležnikov predvsem v smeri izboljšanja pogojev dela zaposlenih, stimulativnega nagrajevanja zaposlenih, zvišanja produktivnosti zaposlenih ter zmanjšanja števila poškodb in bolezni.

Družbe naj:

- pri urejanju delovnopравниh razmerij z zaposlenimi spoštujejo delovno pravno zakonodajo<sup>6</sup> in veljavne kolektivne pogodbe;
- vodijo korekten in spoštljiv socialni dialog z reprezentativnimi sindikati, s prizadevanjem dvostranskega urejanja pravic iz delovnega razmerja s kolektivnimi pogodbami in spoštovanja sklenjenih dogovorov;
- vodijo korekten in spoštljiv socialni dialog s predstavniki zaposlenih v svetih delavcev oziroma z delavskimi zaupniki, s prizadevanjem dvostranskega urejanja pristojnih področij: npr. participacijski dogovori, uresničevanju pravice zaposlenih do sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij;
- reprezentativnim sindikatom in svetom delavcev oziroma delavskim zaupnikom zagotavljajo pravočasne informacije, do katerih so upravičeni na podlagi veljavne zakonodaje ali drugih zavez družbe.

## OBRAZLOŽITEV

Družbe s kapitalsko naložbo države naj bodo vzor drugim družbam tudi na področju spoštovanja človekovih pravic pri poslovanju. To pomeni, da se zavežejo k spoštovanju človekovih pravic pri poslovanju ter implementirajo vsa zanje relevantna načela Nacionalnega akcijskega načrta Republike Slovenije za spoštovanje človekovih pravic v gospodarstvu.

Nacionalni akcijski načrt za spoštovanje človekovih pravic v gospodarstvu (NAN) je Vlada RS sprejela novembra 2018 za izvajanje Smernic OZN za spoštovanje človekovih pravic v gospodarstvu. Bistvo smernic OZN, na katerih gradi NAN, so tri načela: dolžnost države, da varuje človekove pravice; odgovornost gospodarskih družb, da spoštujejo človekove pravice in dolžnost države, da v primeru kršitev človekovih pravic v zvezi z gospodarskimi

6 Pod pojmom delovno pravne zakonodaje se razume zakonodaja s področja delovnih razmerij, urejanja trga dela, zakonodaja s področja zdravstvenega, pokojninskega in invalidskega zavarovanja, zakonodaja s področja varstva in zdravja pri delu in zakonodaja s področja sodelovanja delavcev pri upravljanju ter vsi podzakonski akti, sprejeti na podlagi te zakonodaje, splošni akti oz. dogovori, ki izvirajo iz teh zakonov oz. kolektivnih pogodb.

aktivnostmi žrtvam kršitev zagotovi ustrezna pravna sredstva. Priloga NAN so Smernice za izvajanje skrbnega pregleda človekovih pravic v gospodarstvu. Skrbni pregled človekovih pravic je proces, ki ga izvedejo družbe za prepoznavanje, preprečevanje in ublažitev negativnih vplivov na človekove pravice ter poročanje o načinih za zmanjšanje takih vplivov. Skrbni pregled vključuje naslednje korake: sprejetje zaveze za spoštovanje človekovih pravic v celotnem poslovnem procesu; vzpostavitev strukture za izvajanje skrbnega pregleda; identifikacijo relevantnih dejstev; izvedbo skrbnega pregleda s pomočjo mehanizmov za zaznavanje in odzivanje na kršitve; poročanje o skrbnem pregledu in spoštovanju človekovih pravic<sup>7</sup>.

S podpisom Zaveze k spoštovanju človekovih pravic pri poslovanju se družbe zavežejo k spoštovanju človekovih pravic v poslovnem procesu in k preprečevanju možnih negativnih vplivov na človekove pravice. Z zavezo spoštovanje človekovih pravic umestijo med vrednote družbe, v etični kodeks in druge interne dokumente. Velike družbe naj bi imenovalе skrbnika za človekove pravice, ki bi spremljal in nadzoroval spoštovanje človekovih pravic, organiziral izobraževanja in vzpostavil mehanizem za obravnavanje kršitev ter izvajal skrbne preglede spoštovanja človekovih pravic<sup>8</sup>.

Velike družbe naj s ciljem delovanja v skladu z mednarodnimi smernicami in relevantnostjo za posamezne družbe analizirajo tudi Globalni dogovor Združenih narodov (UN Global Compact), Vodilna načela ZN na področju poslovanja in človekovih pravic (UN Guiding Principles on Business and Human Rights) ter Smernice OECD za večnacionalne družbe (OECD Guidelines for Multinational Enterprises).

Družbe s kapitalsko naložbo države naj bodo vzor drugim družbam tudi na področju spoštovanja delovnopravne zakonodaje in kolektivnih pogodb ter vodenju aktivnega socialnega dialoga s predstavniki zaposlenih. Delavci in v okviru njihove pravice svobodnega združevanja in nekaterih drugih pravic iz dela tudi reprezentativni sindikati, sveti delavcev in delavski zaupniki, so eden od ključnih deležnikov družbe. Ravnanje družbe na tem področju kaže na urejenost enega od segmentov družbene odgovornosti posamezne družbe, ki vedno bolj stopa v ospredje pozornosti javnosti v zvezi s socialno in etično uspešnostjo podjetij, kar pomembno vpliva na obvladovanje predvsem kadrovskih tveganj ter k dolgoročni uspešnosti družbe. Z družbeno odgovornim delovanjem družbe gradijo dolgoročno zaupanje zaposlenih in drugih deležnikov, kar pripomore k izgradnji ustreznega širšega okolja, v katerem lahko družbe na trgu rastejo, ob hkratnem izboljšanju zadovoljstva in delovnega okolja ter pogojev dela za delavce in posledično za širšo družbo.

Priloga: [dokumenti Ministrstva za zunanje zadeve RS](#)

---

7 Vir navedb: MZZ

8 Vir navedb: MZZ

# 9

## POLITIKA PREJEMKOV ORGANOV VODENJA

# 1. DEL: PRIPOROČILA ZA OBLIKOVANJE POLITIK PREJEMKOV ORGANOV VODENJA DRUŽB S KAPITALSKO NALOŽBO DRŽAVE TER ZA UREJANJE PREJEMKOV V POGODBAH S ČLANI ORGANOV VODENJA

## UVOD

- 9.1 Namen priporočil je določiti okvir in smernice, v skladu s katerimi naj organi nadzora družb s kapitalsko naložbo države ter organi nadzora družb, v katerih ima Republika Slovenija preko navedenih družb večinski delež ali prevladujoč vpliv, oblikujejo politiko prejemkov organov vodenja. Namen priporočil je določiti tudi nekaj osnovnih usmeritev pri sklepanju pogodb s člani organov vodenja v okviru sprejetih politik prejemkov.
- 9.2 Organi nadzora naj na podlagi teh priporočil oblikujejo jasno in razumljivo politiko prejemkov organov vodenja in jo v primeru javnih delniških družb predložijo skupščini v glasovanje za odobritev, v primeru ostalih družb pa jo predložijo skupščini oziroma ustanovitelju v seznanitev, razen če akt o ustanovitvi ali sklep skupščine/ustanovitelja drugače določa.<sup>9</sup> Politike prejemkov organov vodenja naj sistema prejemkov oziroma posameznih sestavin prejemkov organov vodenja ne urejajo na zgornjih mejah, kot bi lahko za posamezne družbe izhajale iz mehanske ali neustrezne uporabe teh priporočil in prav tako naj se v politike prejemkov mehansko ne vključujejo vse sestavine prejemkov, ampak naj se pri tem skrbno in premišljeno upošteva dejavnike, ki vplivajo na njihovo opredelitev, in so za posamezno družbo specifični. Razloge za določitev posameznih sestavin prejemkov, njihovih višin in razmerij med njimi v predloženi politiki prejemkov naj organi nadzora oziroma njihove komisije dokumentirajo in razkrijejo v gradivu za skupščino oziroma ustanovitelja, kolikor niso razvidni iz samega besedila predložene politike prejemkov.
- 9.3 Prejemki morajo biti v pogodbah s člani organov vodenja opredeljeni v okvirih in v skladu z veljavno sprejeto politiko prejemkov organov vodenja. V pogodbah se prejemki ne urejajo mehansko na zgornji meji, kot je določena v sprejeti politiki prejemkov, temveč se za posamezne člane organov vodenja določijo upoštevanje dejavnike, ki vplivajo na njihovo opredelitev, in so za posameznega člana organa vodenja specifični. Družbe vsako leto v poročilu za skupščino o prejemkih organov vodenja razkrijejo, katere družbe štejejo za primerljive v zvezi z urejanjem prejemkov članov organov vodenja v politiki in pogodbah.
- 9.4 Ustreznost in izvajanje politike prejemkov naj organ nadzora občasno preverja, najmanj pa vsaka štiri leta, ko jo ponovno predloži skupščini/ustanovitelju v odobritev, seznanitev oziroma sprejem.
- 9.5 Cilj teh priporočil je poenoten sistem prejemkov organov vodenja v družbah s kapitalsko naložbo države, ki bo razumljiv in transparenten, v skladu z dobrimi korporativnimi praksami ter bo omogočal oblikovanje politik prejemkov glede na relevantne specifičnosti posamezne družbe upoštevanje pri tem načela, opredeljena v teh priporočilih. Namen priporočil je sprejem politik prejemkov organov vodenja, ki omogočajo obvladovanje kadrovskega tveganja.
- 9.6 Politika prejemkov organov vodenja naj se oblikuje, predloži skupščini in sprejme kot enovit dokument.<sup>10</sup>

9 V delniških družbah, s katere vrednostnimi papirji se ne trguje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev, je skupščina pristojna za glasovanje o odobritvi politike prejemkov organov vodenja, če je njena pristojnost za odobritev določena v statutu ali s sklepom skupščine (6. odst. 294.a člena ZGD-1). V tem primeru velja enak zakonski režim kot za družbo, s katere vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu.

10 Povedano pomeni, da bodo morale skupščine/ustanovitelj odobriti/se seznaniti/sprejeti kot sestavni del celovite politike prejemkov organov vodenja dejansko (ponovno) tudi pravila za določitev t.i. drugih pravic.

- 9.7 Politika prejemkov naj vsebuje opredelitev sistema prejemkov tako, da v skladu s temi priporočili konkretizira izbrane sestavine prejemkov in opisne podatke, ki opredeljujejo posamezne sestavine. Sestavine prejemkov, ki jih vključuje politika prejemkov, lahko politika prejemkov ureja le podrobneje in ožje, kot je urejeno v teh priporočilih, razen če gre za odstop, ki je za posamezno vrsto družbe utemeljen na zakonu, predpisu, regulativi ali zavezujočih evropskih pravilih in so razlogi obrazloženi v gradivu za skupščino.

## NAČELA ZA OBLIKOVANJE POLITIKE PREJEMKOV

- 9.8 Pri oblikovanju politike prejemkov organov vodenja naj organi nadzora dosledno upoštevajo naslednja načela:
- **Načelo sorazmernosti:** celotni prejemki članov organov vodenja morajo biti v ustreznem sorazmerju z nalogami članov organov vodenja in finančnim stanjem družbe. Celotni prejemki organov vodenja naj praviloma ne bodo vodilni na trgu glede na primerljive družbe. Najvišje dovoljeni osnovni in spremenljivi deli prejemkov ter druge sestavine celotnih prejemkov članov organov vodenja morajo biti dovolj visoki, da omogoča organom nadzora pridobiti v organe vodenja vrhunske strokovnjake, motivirane za odgovorno in dejavno delo, hkrati pa preprečuje neutemeljeno visoka plačila oziroma prejemke in druge pravice članov organov vodenja glede na potrebe, uspešnost in finančno stanje družbe.
  - **Načelo omejenosti celotnih prejemkov:** politika prejemkov mora vsebovati vse elemente, na podlagi katerih je mogoče ugotoviti celotni znesek prejemkov. Vse sestavine prejemkov morajo biti določno ali določljivo omejene navzgor. Celotni znesek prejemkov mora biti neposredno ali posredno (kot seštevek posameznih sestavin) določno ali določljivo omejen.
  - **Načelo povezanosti celotnega prejemka z dolgoročno uspešnostjo družbe:** sestavine celotnega prejemka morajo biti v politiki prejemkov strukturirane tako, da lahko politika prejemkov organov vodenja poleg zasledovanja kratkoročne uspešnosti prispeva k spodbujanju poslovne strategije, predvsem k dolgoročni uspešnosti in razvoju, trajnostnemu poslovanju in vzdržnosti družbe.
  - **Načelo ekonomičnosti:** celotni prejemki se v vsakem primeru določijo največ do višine, ko višina prejemkov nima vpliva na obvladovanje kadrovskega tveganja.

## POMEN IZRAZOV

- 9.9 V teh priporočilih imajo posamezni izrazi naslednji pomen:
- **Organ nadzora družbe** je nadzorni svet ali upravni odbor, v družbi z omejeno odgovornostjo, ki nima nadzornega sveta, pa skupščina družbe oziroma ustanovitelj. V razmerju do prokurista, kolikor se po teh priporočilih šteje za člana organa vodenja, se v zvezi s sklepanjem pogodbe s članom organa vodenja za organ nadzora šteje organ vodenja družbe,
  - **Član organa nadzora** je v družbi, ki ima nadzorni svet, član nadzornega sveta, v delniški družbi z enotirnim sistemom upravljanja pa neizvršni član upravnega odbora,
  - **Organ vodenja družbe** je v delniški družbi uprava ali upravni odbor, v družbi z omejeno odgovornostjo pa en ali več direktorjev (poslovodij),
  - **Član organa vodenja** je v družbi z omejeno odgovornostjo direktor (poslovodja), v delniški družbi z dvotirnim sistemom upravljanja član uprave ter v delniški družbi z enotirnim sistemom upravljanja izvršni direktor (pri čemer se to priporočilo enako uporablja za izvršne direktorje, ki so člani upravnega odbora, kot za tiste, ki niso člani upravnega odbora). Za člana organa vodenja se šteje tudi prokurist, če je nanj s posebno pogodbo poleg zastopanja preneseno vodenje poslov in je zato z njim sklenjena primerljiva pogodba kot s članom organa vodenja,

- **Družba s kapitalsko naložbo države** je pravna oseba, ki je izdajateljica kapitalskih naložb v lasti SDH, in družba, ki je izdajateljica kapitalskih naložb v upravljanju SDH in v lasti Republike Slovenije,
- **Izraz večinski delež** je večinski delež, kot ga opredeljuje zakon, ki ureja gospodarske družbe,
- **Izraz prevladujoč vpliv** je obvladovanje v smislu zakona, ki ureja gospodarske družbe,
- **Pogodba s članom organa vodenja** je pogodba, ki jo z družbo sklene član organa vodenja družbe in v kateri se določijo medsebojne pravice in obveznosti, ki izhajajo iz njegove funkcije v organu vodenja družbe (ter je lahko pogodba o zaposlitvi ali pogodba civilnega prava). Za pogodbo s članom organa vodenja se šteje tudi pogodba, ki se sklepa s prokuristom, kolikor se po teh priporočilih šteje za člana organa vodenja,
- **Celotni prejemki** so vsi prejemki, do katerih je po pogodbi s članom organa vodenja upravičen posamezen član organa vodenja družbe in je sestavljen iz vseh ali nekaterih od naslednjih sestavin: osnovni del prejemkov, spremenljivi del prejemkov, odpravnina ter druge pravice,
- **Osnovni del prejemkov** je določen v pogodbi s članom organa vodenja v absolutnem denarno izraženem bruto letnem znesku. Član organa vodenja ga prejme kot odmeno za prizadevanje pri opravljanju prevzete funkcije člana organa vodenja in ga razen v zakonsko določenih primerih ni mogoče enostransko znižati, zadržati, preklicati ali ukiniti. Osnovni del prejemkov vključuje vse dodatke v smislu zakona, ki ureja delovna razmerja, ne glede na to, v katerem aktu so določene pravice zaposlenih do dodatkov. Izplačuje se v 12 mesečnih obrokih. V primeru, da se delo opravlja del meseca, se prejemek za tak mesec izplača v sorazmernem delu glede na število opravljenih delovnih dni,
- **Spremenljivi del prejemkov** je tisti del prejemkov, ki je v pogodbi s članom organa vodenja določen v odvisnosti od uspešnosti poslovanja družbe in individualne uspešnosti posameznega člana organa vodenja,
- **Udeležba na dobičku** je oblika izplačila spremenljivega dela prejemka, ki ga družba članom organa vodenja izplača iz bilančnega dobička in se izplačuje bodisi v denarju ali v nedenarni obliki (delnice, delniške opcije, itd.),
- **Druge pravice** so bonitete in ugodnosti ter posebni denarni prejemki, kot so opredeljene v drugem delu teh priporočil št. 9, in sicer v priporočilih, ki urejajo pravila za sprejem pravil o drugih pravicah članov organov vodenja,
- **Odpravnina** je prejemek, ki ga član organa vodenja prejme za primer predčasnega odpoklica s funkcije člana organa vodenja,
- **Obdobje odloga** je obdobje, ki preteče od pogojne dodelitve spremenljivega dela prejemka do trenutka končne dodelitve in izplačila tega dela prejemka. Obdobje odloga znaša najmanj eno leto in največ dve leti od izteka obdobja, v katerem se zaključijo dolgoročni cilji, na izpolnitev katerih se pogojna dodelitev nanaša. Dolgoročni cilji so tisti, ki se določijo vsaj za tri letno obdobje<sup>11</sup>,
- **Kadrovsko tveganje** je tveganje pridobitve, motiviranja ali zadržanja članov organov vodenja,
- **Finančna merila** so merila uspešnosti poslovanja, ki se nanašajo na finančne cilje (npr. merila dobičkonosnosti, zadolženosti, likvidnosti, ...),
- **Nefinančna merila** so tista, ki se nanašajo na nefinančne cilje, ti pa so lahko opredeljeni tako kvantitativno kot kvalitativno (npr. varnost uporabnikov storitev, politika zaposlovanja, zadovoljstvo strank, ...).

11 Če politika prejemkov določa, da znaša obdobje odloga 1 leto od izteka obdobja, v katerem se zaključijo dolgoročni cilji, ki so določeni za obdobje 4 let, se bo obdobje odloga za pogojno dodeljene spremenljive dele prejemka za vsa vmesna leta, ki se nanašajo na vmesne letne mejnike teh ciljev, izteklo v istem trenutku. To pomeni, da se drugo, tretje in četrto leto odloča o pogojni dodelitvi spremenljivega dela prejemka glede na doseganje vmesnih letnih mejnikov, peto leto pa se glede na doseganje dolgoročnih ciljev v četrtem letu odloči o dodelitvi spremenljivega dela prejemka za četrto leto in hkrati dokončno odloči o višini/dodelitvi spremenljivega dela prejemka za prva tri leta glede na izpolnjevanje dolgoročnih ciljev in drugih pogojev *bonus-malus* sistema, kar se nato skupaj izplača ob izteku obdobja odloga.

## SESTAVINE CELOTNIH PREJEMKOV

- 9.10 Ta priporočila se nanašajo na celotne prejeme, ki jih lahko prejmejo člani organov vodenja. Drugih prejemkov poleg celotnih prejemkov člani organa vodenja ne morejo prejeti.
- 9.11 Pri celotnih prejemkih gre po eni strani za plačilo za opravljeno delo, prevzeto odgovornost ter za dosežene rezultate in na drugi strani za orodje, s katerim se usmerja interese organa vodenja proti interesom principalov (družbe), upošteva pri tem tudi interese vseh deležnikov družbe.
- 9.12 Celotni prejemki organov vodenja so lahko sestavljeni iz ene ali več (praviloma pa vseh) naslednjih štirih sestavin:
- osnovnega dela prejemkov,
  - spremenljivega dela prejemkov,
  - odpravnine in
  - drugih pravic.
- 9.13 Za urejanje drugih pravic v politiki prejemkov organov vodenja v družbah s kapitalsko naložbo države organi nadzora upoštevajo poleg načel in splošnih priporočil iz 1. dela tega akta priporočila za sprejem pravil o drugih pravicah članov organov vodenja, ki so vsebovana v drugem delu teh priporočil št. 9.

## OSNOVNI DEL PREJEMKA

- 9.14 V politiki prejemkov se osnovni del prejemka članov organov vodenja v posamezni družbi s kapitalsko naložbo države določi kot zgornja meja ali v razponu glede na zahtevnost nalog in odgovornost vodenja posamezne družbe, ki se za posamezno družbo določi upošteva merila zahtevnosti, ki se delijo na merila, ki opredeljujejo velikost družbe, ter na merila, ki odražajo kompleksnost poslovanja družbe.
- 9.15 Merila zahtevnosti, ki opredeljujejo velikost družbe, so:
- vrednost aktive (pri bankah in drugih finančnih institucijah se upošteva bilančna vsota),
  - ustvarjeni čisti prihodki od prodaje (pri bankah se upoštevajo čisti prihodki od obresti in opravnin, pri zavarovalnicah čisti prihodki od zavarovalnih premij),
  - povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu.
- 9.16 Merila zahtevnosti, ki odražajo kompleksnost poslovanja, so:
- organizacijska kompleksnost (število in velikost odvisnih družb v skupini, kompleksnost regulative, zahtevnost upravljanja s tveganji),
  - internacionalizacija poslovanja (število in velikost odvisnih družb v tujini, delež prihodkov, ustvarjenih v tujini),
  - zahtevnost neposrednega gospodarskega okolja (stopnja konkurenčnosti v panogi, konkurenčnost na najpomembnejših trgih, faza razvoja panoge, pomembnost raziskav in razvoja),
  - zahtevnost ključnih produktov (faze razvoja ključnih produktov, tehnološka zahtevnost, tveganja in potencial rasti prodaje),
  - reguliranost dejavnosti (stopnja reguliranosti prihodkov/stroškov, opravljanje javne gospodarske službe).

- 9.17 Zahtevnost poslovanja se v družbi opredeli glede na spodaj opredeljena merila upošteva je pri tem dejanske okoliščine, ki veljajo za posamezno družbo. V prvem koraku ugotavljanja zahtevnosti poslovanja se pri kvantitativnih dejavnikih za vsak kvantitativni dejavnik družbo razvrsti v eno od skupin od 1 do 5, pri kvalitativnih dejavnikih pa se najprej vsak kvalitativni dejavnik opredeli s stopnjo zahtevnosti (nizka, srednja, visoka), nato pa se v drugem koraku znotraj stopnje zahtevnosti za vsak kvalitativni dejavnik družbo razvrsti v ustrezno skupino od 1 do 5.

Tabela št. 1: Merila za ugotavljanje zahtevnosti poslovanja družbe

Velikost družbe (kvantitativni dejavniki)		Kompleksnost poslovanja (kvalitativni dejavniki)			
<b>Vrednost aktive (v mio EUR)</b>	<b>Skupina</b>	<b>Organizacijska kompleksnost</b>	<b>Stopnja</b>	<b>Skupina</b>	
do 0,5	1	Število in velikost odvisnih družb, kompleksnost regulative, zahtevnost upravljanja s tveganji ...	nizka	1-2	
do 5	2		srednja	3-4	
do 20	3		visoka	5	
do 200	4	<b>Internacionalizacija poslovanja</b>	<b>Stopnja</b>	<b>Skupina</b>	
nad 200	5	Število in velikost odvisnih družb v tujini, delež prihodkov v tujini, povezanost z mednarodnim gospodarskim okoljem ...	nizka	1-2	
			srednja	3-4	
			visoka	5	
<b>Čisti prihodki od prodaje (v mio EUR)</b>	<b>Skupina</b>	<b>Zahtevnost neposrednega gosp. okolja</b>	<b>Stopnja</b>	<b>Skupina</b>	
do 1	1	Konkurenčnost v panogi, konkurenčnost na najpomembnejših trgih, faza razvoja panoge, pomembnost raziskav in razvoja	nizka	1-2	
do 10	2		srednja	3-4	
do 50	3		visoka	5	
do 100	4		<b>Zahtevnost ključnih produktov</b>	<b>Stopnja</b>	<b>Skupina</b>
nad 100	5		Faza razvoja, tehnološka zahtevnost, tveganja, potencial za rast ...	nizka	1-2
		srednja		3-4	
		visoka		5	
<b>Število zaposlenih</b>	<b>Skupina</b>	<b>Reguliranost dejavnosti</b>	<b>Stopnja</b>	<b>Skupina</b>	
do 10	1	Stopnja reguliranosti prihodkov, stroškov, opravljanje javne gospodarske službe ...	visoka	1-2	
do 50	2		srednja	3-4	
do 250	3		nizka	5	
do 500	4				
nad 500	5				

- 9.18 Na podlagi razvrstitve družbe v skupine po posameznih merilih (dejavnikih) zahtevnosti, se v tretjem koraku izračuna povprečno vrednost (eno povprečno vrednost za vseh osem dejavnikov), ki odraža končno razvrstitev družbe v skupino od 1 do 5. Vrednosti na sredinah razredov (1,5; 2,5; 3,5 in 4,5) se zaokrožijo navzdol. V politiki prejemkov organov vodenja se glede na končno razvrstitev družbe v skupino določi zgornja višina osnovnega dela prejemkov v družbi znotraj zgornjih mej, določenih v spodnji tabeli št. 2. Izjemoma, če družba, ki se uvrsti v skupino 5, izpolnjuje vsaj še vse naslednje kriterije, kar je treba v gradivu za skupščino jasno izkazati: je javna delniška družba, več kot 50% čistih prihodkov od prodaje ustvari na tujih trgih, ima v skupini več kot 5.000 zaposlenih, ima vsaj 500 mio EUR lastniškega kapitala, se lahko zgornja meja osnovnega dela prejemkov določi v mesečnem bruto znesku tudi višje od 20.000 EUR, vendar ne več kot 40.000 EUR. Družba naj v politiki prejemkov zgornje meje osnovnega dela prejemka ne določi mehansko na zgornji meji iz teh priporočil, ampak pri končni določitvi zgornje meje upošteva nivo plač zaposlenih v družbi, kar je treba v politiki prejemkov pojasniti, ter druge relevantne okoliščine. Družba lahko v politiki prejemkov določi tudi spodnjo mejo osnovnega dela prejemkov (kot razpon), ki praviloma sega do zgornje meje prejšnje skupine iz tabele št. 2, iz posebej utemeljenih razlogov, ki se obrazložijo in dokumentirajo, pa tudi nižje.

Tabela št. 2: Okvirni razredi (zgornje meje) osnovnega dela prejemkov glede na razvrstitev v skupine:

Skupina	Osnovna mesečna bruto plača (v EUR)
1	do 5.000
2	do 8.000
3	do 12.000
4	do 16.000
5	do 20.000

- 9.19 Vsake tri leta se vrednosti zgornjih mej iz tabele št. 2 in priporočila 9.18 povečajo glede na vsakokratno rast indeksa cen življenjskih potrebščin za zadnje tri leta. Ta priporočila se v tem obsegu štejejo za spremenjena že s pretekom tri letnega obdobja od dneva sprejema in v nadaljevanju vsake tri leta. SDH na spletni strani informativno objavi nove vrednosti zgornjih mej.
- 9.20 V pogodbah, ki se sklepajo s člani organov vodenja, se osnovni del prejemka določi v okviru zgornje meje, kot je opredeljena v politiki prejemkov organov vodenja. V katerem delu razpona do zgornje meje se bo določil osnovni del prejemka posameznega člana organa vodenja, je odvisno od nalog in odgovornosti konkretnega člana organa vodenja (npr. upošteva ali je predsednik organa vodenja ali član, upošteva ali ne upošteva resorno delitev področij), njegove individualne kvalitete (znanje, izkušnje, reference, veščine) ter plačila članom organov vodenja v primerljivih družbah v panogi v Sloveniji in v regiji (slednje je odvisno od panoge).

## SPREMENLJIVI DEL PREJEMKA

- 9.21 Politika prejemkov mora določati sistem meril, glede na katera se meri uspeh organa vodenja ter članov organa vodenja in od doseganja katerih je odvisna pridobitev pravice članov organov vodenja do spremenljivega dela prejemka. V politiki prejemkov opredeljen sistem meril in opredeljena struktura spremenljivega dela prejemkov mora omogočati organom nadzora sklenitev pogodb s člani organov vodenja na način, da bo spremenljivi del prejemkov usmerjal organe vodenja k doseganju poslovne strategije, zlasti pa doseganju dolgoročne uspešnosti in razvoja, trajnostnega poslovanja ter vzdržnosti družbe.
- 9.22 V politiki prejemkov in v pogodbah s člani organov vodenja je treba vselej opredeliti tudi nefinančna merila ter merila, ki zasledujejo doseganje okoljskih in družbenih ciljev družbe. Izbor meril je praviloma odvisen tudi od dejavnosti ter načina financiranja družbe. Spremenljivi del prejemka mora biti v politiki prejemkov in v pogodbah s člani organov vodenja strukturiran tako, da je pridobitev pravice do pomembnega dela spremenljivega dela prejemka odvisna od doseganja dolgoročnih ciljev družbe. Politika prejemkov organov vodenja mora za vsa finančna in nefinančna merila opisati, kako naj bi izbrana merila in opredeljena struktura spremenljivega dela prejemkov prispevala k spodbujanju poslovne strategije, predvsem k dolgoročni uspešnosti in razvoju, trajnostnemu poslovanju ter vzdržnosti družbe.
- 9.23 Politika prejemkov naj pregledno opredeli sistem meril tako, da jih razvrsti v vsebinske sklope. Merila za spremenljivi del prejemka so ločena na finančna in nefinančna. Med nefinančna merila se uvrsti tudi tista, ki kažejo na upoštevanje interesov deležnikov družbe in s katerimi se zasledujejo okoljski in družbeni cilji poslovanja družbe. V pogodbah s člani organov vodenja so na podlagi sistema meril v politiki prejemkov merila izbrana in prilagojena nalogam in odgovornosti posameznega člana organa vodenja družbe in izkazujejo tudi uspešnost posameznega člana organa vodenja (in ne zgolj uspeha družbe, h kateremu so lahko v večji meri prispevali drugi člani organa vodenja).
- 9.24 V družbah s kapitalsko naložbo države, ki pretežni del (nad 50 %) svojih prihodkov iz poslovanja ustvarjajo na trgu, se priporoča, da je delež nefinančnih meril glede na delež finančnih meril vsaj 30 %, v ostalih družbah pa naj bo ta delež vsaj 50 %. Vsaj v družbah, v katerih ima SDH večinski delež, naj se med merila za spremenljivi del prejemka uvrstijo tudi merila iz vsakokrat veljavnega akta SDH »Merila za merjenje uspešnosti poslovanja družb s kapitalsko naložbo države« ter merila, ki bodo ustrezno naslavljala pomembnejša pričakovanja SDH do družbe iz vsakokrat veljavnega akta SDH »Letni načrt upravljanja naložb«.
- 9.25 Politika prejemkov naj določa, da je spremenljivi del prejemka strukturiran tako, da je razmerje med delom spremenljivega dela prejemkov, ki nagrajuje dolgoročno uspešnost in tistim njegovim delom, ki nagrajuje kratkoročno uspešnost, 50 % ali višji v korist spremenljivega dela prejemkov, ki nagrajuje dolgoročno uspešnost družbe. Za del spremenljivega dela prejemkov, ki nagrajuje dolgoročno uspešnost družbe, se uporabi enega ali kombinacijo mehanizmov: odlog izplačila spremenljivega dela prejemka (glej priporočili 9.27 in 9.28), odlog izplačila v obliki delnic ter dodelitev delniških nakupnih opcij (glej priporočila od 9.29 do 9.32), ter v družbi, s katere delnicami se trguje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev, drug ustrezen mehanizem, pri katerem je pravica do dela spremenljivega prejemka pogojna in odvisna od izpolnjevanja ciljev ob poteku obdobja odloga. Tehnika odloga se lahko v politiki prejemkov uredi izjemoma tudi drugače, kot je določeno v teh priporočilih, če se zasleduje in doseže primerljiv učinek v smeri spodbujanja doseganja dolgoročnih ciljev družbe.

- 9.26 Politika prejemkov naj omeji spremenljivi del prejemka, ki ga je možno dodeliti za posamezno poslovno leto na način, da zgornjo mejo opredeli v obliki deleža glede na v preteklem letu izplačani osnovni del prejemka (v nadaljevanju: najvišje dopusten spremenljivi del prejemka), in sicer: v družbah s kapitalsko naložbo države, ki same ali v primeru, če so na vrhu skupine, če njena skupina ustvari pretežni del prihodka iz poslovanja (več kot 80 %) na podlagi opravljanja gospodarske javne službe ali na podlagi dejanskega ali pravnega monopola ali kot notranji izvajalec, naj najvišje dopusten spremenljivi del prejemka ne presega 40 %, v ostalih družbah pa naj ta delež ne presega 60 %. Če gre za javne družbe, ki imajo v pomembnem delu (več kot 50 %) globalno lastniško strukturo ali več kot 50 % prihodkov ustvarijo na tujih trgih, lahko znaša najvišje dopusten spremenljivi del prejemka do 100 % v preteklem letu izplačanega osnovnega dela prejemka.

#### ODLOG IZPLAČILA SPREMENLJIVEGA DELA PREJEMKA

- 9.27 Politika prejemkov naj določa, da se vsaj 50 odstotkov spremenljivega dela prejemkov za posamezno poslovno leto (gre torej za spremenljivi del prejemkov, ki nagrajuje dolgoročno uspešnost), če so doseženi vmesni letni mejniki dolgoročnih ciljev za dodelitev, dodeli članu organa vodenja pogojno. Izplačilo pogojno dodeljenega dela spremenljivega dela prejemkov se odloži za obdobje odloga. Za pogojno dodeljeni spremenljivi del prejemka se za potrebe teh priporočil šteje tudi izplačilo v obliki delniških opcij in pogojno dodeljenih delnic za zadevno leto. Kolikor se dodelijo delniške opcije, za njihovo uveljavljanje prav tako velja, da se lahko uveljavijo šele najmanj po poteku obdobja odloga. Če je mandat člana organa vodenja trajal manj kot dve leti, mu pogojno dodeljeni del spremenljivega dela prejemkov ne pripada. Če je mandat člana organa vodenja trajal vsaj dve leti, članu organa vodenja pogojno dodeljeni spremenljivi del prejemka pripada in se mu spremenljivi del prejemka končno odmeri ter izplača (v denarni in/ali nedenarni obliki) ob preteku obdobja odloga, če in v obsegu glede na doseganje ambiciozno določenih dolgoročnih ciljev družbe in druge pogoje. V zvezi z odlogom izplačila pogojno dodeljenega spremenljivega dela prejemkov naj družba vzpostavi ustrezen *bonus-malus* sistem. In sicer pogojno dodeljeni spremenljivi del prejemkov se ob preteku obdobja odloga ne izplača oziroma se odmeri v nižji višini v odvisnosti od najmanj naslednjih pogojev: v primeru, če se ugotovijo kršitve pravil skladnosti poslovanja ali pravil obvladovanja tveganj ter v primeru neizpolnjevanja ali nižjega doseganja dolgoročnih ciljev družbe. Vnaprej določeni dolgoročni cilji se v obdobju njihove predvidene realizacije praviloma ne spreminjajo.<sup>12</sup> Če ne glede na navedeno organ nadzora potrdi spremembo dolgoročnih ciljev za določanje spremenljivega dela prejemkov, ki nagrajuje dolgoročno uspešnost, upravičenje do izplačila pogojno dodeljenega prejemka nastopi po preteku obdobja odloga, izplačilo pa je praviloma odvisno le še od ostalih pogojev *bonus-malus* sistema, torej od morebitne kršitve pravil skladnosti poslovanja ali pravil obvladovanja tveganj. Če od pogojne dodelitve spremenljivega dela prejemka do prenehanja funkcije člana organa vodenja preteče manj kot znaša obdobje odloga, se izpolnitev pogojev za pogojno dodeljeni spremenljivi del prejemka preverja glede na dan prenehanja funkcije, do končne odmere in izplačila pa pride najkasneje v osmih mesecih po prenehanju funkcije.
- 9.28 Organ nadzora lahko po svoji presoji v okviru *bonus-malus* sistema ob poteku obdobja odloga glede na izpolnjevanje dolgoročnih ciljev odloči tudi o dodelitvi spremenljivega dela prejemkov za tista pretekla leta, ko zaradi neizpolnjevanja vmesnih letnih mejnikov spremenljivi del prejemka ni bil pogojno dodeljen, prav tako pa lahko glede na izpolnjevanje dolgoročnih ciljev odloči o povečanju v preteklosti nižje pogojno dodeljenih spremenljivih delov prejemka. Tako naknadno dodeljeni ali povečani del spremenljivega dela prejemka je omejen z višino dopustnega spremenljivega dela prejemka glede na leto, iz katerega izvira.

<sup>12</sup> Za spremembo cilja se šteje določitev drugega cilja, ne pa vrednostna ali druga vsebinsko manjša prilagoditev ali sprememba uteži cilja.

## DELNICE IN NAKUPNE DELNIŠKE OPCIJE

- 9.29 V politikah prejemkov družb, s katerih delnicami se trguje na organiziranem trgu, se lahko uredi, da se največ 50 odstotkov pogojno dodeljenega spremenljivega dela prejemkov dodeli v obliki delniških opcij ali v obliki pogojno dodeljenih delnic ali kot kombinacija teh dveh oblik izplačil. Uveljavitev delniških opcij oziroma izplačilo delnic je vezano na ambiciozen delniški oziroma opcijski program nagrajevanja.
- 9.30 V politiki prejemkov mora biti glede opcijskih programov nagrajevanja določeno vsaj:
- način določitve (začetne) vrednosti delnice (na dan dodelitve),
  - pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za dodelitev za zadevno leto,
  - rok za uveljavitev opcijskega upravičenja, ki ne sme biti krajši od obdobja odloga,
  - način zagotovitve delnic za izvedbo opcijskih upravičenj,
  - pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za uveljavitev opcijskega upravičenja,
  - zadržanje dela delnic po odmeri/pridobitvi.
- 9.31 V politiki prejemkov mora biti glede delniških programov določeno vsaj:
- pogoji (zlasti dolgoročni cilji z vmesnimi letnimi mejniki- slednji so lahko zapisani le v notranjem aktu ali pogodbi), ki morajo biti izpolnjeni za (pogojno) dodelitev delnic v zadevnem letu in način dodelitve,
  - obdobje izplačila delnic, ki ne sme biti krajše od obdobja odloga,
  - zadržanje dela delnic po odmeri/pridobitvi.
- 9.32 Politike prejemkov naj določajo, da prejemniki vsaj 50 odstotkov izplačanih/prejetih delnic zadržijo ves čas trajanja mandata/funkcije in ne manj kot tri leta od njihove pridobitve. Prav tako ne smejo razpolagati z upravičenjem do pogojno dodeljenih delnic in opcijskimi upravičenji.

## UDELEŽBA NA DOBIČKU ORGANOV VODENJA

- 9.33 Udeležba na dobičku mora biti predvidena v aktu o ustanovitvi družbe in je praviloma določena v odstotku od letnega čistega dobička družbe.
- 9.34 O udeležbi članov organov vodenja na dobičku odloča skupščina družbe na podlagi (revidiranega) letnega poročila in na podlagi predstavitve poslovnih rezultatov družbe.
- 9.35 Politika prejemkov naj določa, da se udeležba na dobičku lahko (v odvisnosti od pravnoorganizacijske oblike družbe) izplača v denarju in/ali v delnicah družbe, če je v skladu s politiko prejemkov družbe, s katere delnicami se trguje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev, sprejet ustrezen delniški program. Glede slednjega se smiselno uporabljajo priporočila 9.29 do 9.32 teh priporočil.
- 9.36 Politika prejemkov lahko določa, da je udeležba na dobičku eden od možnih načinov nagrajevanja članov organov vodenja, pri čemer se udeležba na dobičku umešča v okvir spremenljivega dela prejemka, za katerega veljajo priporočila zgornje meje (celotnega) spremenljivega dela prejemka.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Če je torej spremenljivi del prejemka v najvišjem obsegu že dodeljen za posamezno leto, ne more še skupščina deliti bilančnega dobička za to leto za namen nagrajevanja članov organa vodenja.

## NAČIN UREJANJA IN OCENJEVANJA IZPOLNJEVANJA CILJEV IZ MERIL ZA DOLOČANJE SPREMENLJIVEGA DELA PREJEMKOV

- 9.37 Politika prejemkov naj opredeli način urejanja in ocenjevanja izpolnjevanja ciljev iz meril za določanje spremenljivega dela prejemkov, torej predstavitev metod, uporabljenih za ugotovitev izpolnjevanja meril, v skladu z dobrimi praksami korporativnega upravljanja.
- 9.38 Določanje upravičenega spremenljivega dela prejemkov na podlagi doseganja kratkoročnih vnaprej določenih ciljev se opravi letno na podlagi (revidiranega) letnega poročila in ostalega gradiva, ki kaže na doseganje ciljev.
- 9.39 Doseganje vmesnih letnih mejnikov dolgoročnih ciljev se prav tako preveri letno na podlagi (revidiranega) letnega poročila in ostalega gradiva, ki kaže na doseganje vmesnih mejnikov, in na tej podlagi pogojno dodeli upravičenje za spremenljivi del prejemkov, ki nagrajuje dolgoročno uspešnost. Skladno s politiko prejemkov in temi priporočili, se izplačilo pogojno dodeljenega spremenljivega dela prejemkov, ki nagrajuje dolgoročno uspešnost, odloži. V teh primerih se določanje spremenljivega dela prejemkov na podlagi doseganja vnaprej določenih dolgoročnih ciljev dokončno opravi po sistemu *bonus-malus*<sup>14</sup> ob poteku obdobja odloga na podlagi (revidiranega) letnega poročila in drugega gradiva, ki kaže na doseganje dolgoročnih ciljev. V primeru prenehanja funkcije člana organa vodenja pred potekom obdobja odloga, se na podlagi ustreznega gradiva končna odmera in izplačilo vseh pogojno dodeljenih izplačil iz časa trajanja funkcije po sistemu *bonus-malus* opravi v roku osmih mesecev po prenehanju funkcije.<sup>15</sup>

## VRAČILO SPREMENLJIVEGA DELA PREJEMKA (CLAW-BACK)

- 9.40 Politika prejemkov naj določa, da lahko družba zahteva vrnitev že izplačanega spremenljivega dela prejemkov ali njegov sorazmerni del:
- če se pravnomočno ugotovi ničnost letnega poročila, ničnostni razlogi pa se nanašajo na postavke ali dejstva, ki so bile podlaga za določanje spremenljivega dela, ali
  - na podlagi posebnega revizorjevega poročila, s katerim se ugotovi, da so bila napačno uporabljena merila za določitev spremenljivega dela prejemkov ali da pri tem odločilni računovodski, finančni in drugi podatki ter kazalci niso bili pravilno ugotovljeni ali upoštevani.
- 9.41 Vrnitev že izplačanega spremenljivega dela prejemka je mogoče zahtevati v roku treh let od dneva izplačila prejemka ali dela prejemka.
- 9.42 Politika prejemkov lahko določi dodatne razloge za vračilo že izplačanega spremenljivega dela prejemkov, ki jih je potrebno vključiti v pogodbe s člani organov vodenja.

14 Sistem *bonus-malus* je opredeljen v priporočilih 9.27 in 9.28 in pomeni možnost, da pri končni odmeri pride do znižanja ali zvišanja pogojno dodeljenega spremenljivega dela prejemka za pretekla leta, ki so še odprta, v odvisnosti od ustreznih pogojev/okolščin.

15 Primer odloga spremenljivega dela prejemkov, ki se izplača v celoti v denarju: NS določi članu uprave, ki ima pet letni mandat, ob nastopu mandata pet dolgoročnih ciljev za obdobje štirih let (pogojno plačilo se prvič dodeli po preteku enega leta in se odloži za obdobje odloga, kar pomeni, da se končna odmera za prvo leto opravi peto ali šesto leto glede na dolgoročne cilje dosežene v četrtem letu), pri tem pa obvezno določi vmesne letne mejnike za te cilje. Drugo leto, tretje leto in četrto leto se glede na vmesne letne mejnike prejemki prav tako lahko pogojno dodelijo in se dokončno dodelijo in izplačajo ob poteku obdobja odloga. Če mandata ne konča, se končna odmera za pogojno dodeljene prejemke opravi glede na stanje doseganja dolgoročnih ciljev na dan prenehanja mandata, pri čemer se dejansko odmera lahko opravi v osmih mesecih po prenehanju funkcije. Če pride pred potekom vnaprej določenih štiriletnih ciljev do spremembe ciljev, je končna odmera in izplačilo sicer še zmeraj odloženo za obdobje odloga, vendar ker mora zaradi spremembe ciljev zasledovati druge dolgoročne cilje, je primernejše, če je upravičenje oziroma višina odvisna le še od morebitne kršitve pravil skladnosti poslovanja ali pravil obvladovanja tveganj. Če pride do spremembe ciljev, je treba tudi za nove cilje določiti dolgoročno doseganje za obdobje vsaj treh let z vmesnimi letnimi mejniki.

### ODPRAVNINE ZARADI PREDČASNEGA PRENEHANJA MANDATA

- 9.43 Politika prejemkov naj določa, da odpravnine zaradi predčasnega prenehanja mandata članom organov vodenja ne pripadajo v primerih, ki jih določa zakon, ki ureja gospodarske družbe. Odpravnine članom organov vodenja v nobenem primeru ne pripadajo v primeru rednega poteka mandata. Politika prejemkov naj določa, v katerih primerih članu organa vodenja odpravnina pripada in v kakšni višini.
- 9.44 Politika prejemkov naj določa, da lahko znaša najvišji znesek odpravnine šest mesečni bruto osnovni del prejemkov, kot so določeni v pogodbi s članom organov vodenja, oziroma devet mesečni bruto osnovni del prejemkov v primeru predčasnega prenehanja mandata prej kot na polovici trajanja mandata. Znesek odpravnine v nobenem primeru ne sme presegati skupnega zneska bruto osnovnega dela prejemkov, ki bi šli članu organa vodenja do konca mandata po pogodbi, če bi mandat redno končal.
- 9.45 Politika prejemkov naj določa, da je do odpravnine upravičen le član organa vodenja, ki je svojo funkcijo opravljal nepretrgoma vsaj eno leto pred predčasnim prenehanjem funkcije. Politika prejemkov lahko ne glede na prejšnji stavek predvidi možnost, da organ nadzora družbe odloči o upravičenju do odpravnine ne glede na trajanje mandata, pri čemer lahko znaša najvišji znesek odpravnine tri mesečni bruto osnovni del prejemkov, kot so določeni v pogodbi s članom organov vodenja.
- 9.46 Politika prejemkov naj določa, da članu organa vodenja, ki se po predčasnem prenehanju pogodbe člana organa vodenja zaposli v družbi ali njeni odvisni ali drugi povezani družbi, lahko pripada odpravnina največ v višini razlike med zneskom bruto osnovnega dela prejemkov po prejšnji pogodbi in zneskom bruto osnovne plače po novi pogodbi (v ustreznem mnogokratniku), vendar brez poseganja v priporočili 9.43 in 9.44 teh priporočil.

### PREJEMKI ČLANOV ORGANOV VODENJA IN NADZORA V DRUŽBAH V SKUPINI

- 9.47 Obvladujoča družba, zlasti v koncernsko vodenih skupinah, upošteva ta priporočila sprejme smernice za oblikovanje prejemkov organov vodenja na nivoju skupine, ki naj jo upoštevajo odvisne družbe. Pri tem naj smernice za oblikovanje prejemkov organov vodenja v primeru odvisnih družb v tujini upoštevajo specifičnosti poslovnega okolja, v katerem delujejo te družbe, kot tudi posebnosti lokalne zakonodaje s tega področja.

### PREJEMKI ČLANOV ORGANOV VODENJA V PRIMERU DVOJNIH MANDATOV

- 9.48 Za določanje prejemkov članov organov vodenja v primeru dvojnih mandatov v skupini kot osnovno načelo velja načelo iz priporočila 9.14, da so prejemki odvisni od zahtevnosti nalog in odgovornosti. V primeru dvojnih mandatov v skupini vsaka funkcija prinaša svoje naloge in odgovornosti, zato so praviloma funkcije v odvisnih družbah v celoti plačane. Izjema od navedenega pravila velja, če so porabljen čas, naloge in odgovornosti, ki izvirajo iz funkcij v odvisnih družbah, zajete v nalogah, porabljenem času in odgovornosti ter s tem v prejemku v obvladujoči družbi (predvsem v primeru, ko je merilo za določanje osnovnega dela prejemka organizacijska kompleksnost, ki izvira iz vodenja družb v skupini). Če slednje velja delno, se prejemki v odvisni družbi sorazmerno zmanjšajo. Upoštevati je potrebno domnevo, da je vsaj del nalog in odgovornosti zajet v nalogah in odgovornosti člana organa vodenja obvladujoče družbe v primeru pogodbenih in delno tudi v dejanskih koncernih.

## **PREJEMKI V DRUŽBAH, KI SO V PROCESU FINANČNEGA PRESTRUKTURIRANJA**

- 9.49 Za člane organov vodenja v družbah v procesu finančnega prestrukturiranja, katerih poslovni cilji so večinoma opredeljeni z ustreznim programom prestrukturiranja, organ nadzora lahko določi posebna merila za oblikovanje prejemkov članov organov vodenja, upošteva specifičnosti danih razmer, zastavljene cilje prestrukturiranja ter dinamiko njihovega uresničevanja za izboljšanje gospodarskega položaja družbe. Celotni prejemki članov organov vodenja v taki družbi ne smejo presežati celotnih prejemkov, ki bi jih prejeli, če družba ne bi bila v procesu finančnega prestrukturiranja, za več kot 50 %.

## **DRUGO**

- 9.50 Če sistem nagrajevanja članov organov vodenja, ki velja v družbah ob objavi teh priporočil SDH, omogoča, da posamezen član organa vodenja prejme višji znesek osnovnega in/ali spremenljivega dela prejemkov, kot bi pripadal članu organa vodenja na podlagi politike prejemkov, ki je bila sprejeta v družbi upošteva ta priporočila SDH, lahko na podlagi teh priporočil sprejeta politika prejemkov določa, da se morajo prejemki članov organov vodenja, ki presežajo okvir prejemkov iz politike prejemkov družbe, uskladiti s slednjo, torej znižati, najkasneje z novim mandatom posameznega člana organa vodenja. Posebej pa se zaradi čimprejšnje vzpostavitve enotnega sistema, tako med različnimi družbami, kot med člani organa vodenja znotraj družbe, določi tudi, da so si dolžni pristojni organi družbe prizadevati, da se obstoječi prejemki člana organa vodenja prilagodijo, torej dogovorno znižajo čimprej po sprejeti politiki prejemkov, torej še v času trajanja aktualnega mandata člana organa vodenja.

## 2. DEL: PRIPOROČILA ZA SPREJEM PRAVIL O DRUGIH PRAVICAH ČLANOV ORGANOV VODENJA<sup>16</sup>

### SPREJEM PRAVIL O DRUGIH PRAVICAH, SEZNAVITEV SKUPŠČINE TER OPREDELITEV POJMOV

- 9.51 Organ nadzora naj upošteva ta priporočila v politiki prejemkov določi pravila, po katerih se določajo druge pravice v pogodbah, ki se sklepajo s člani organov vodenja zaradi opravljanja funkcije vodenja družbe in njenih poslov. Pravila o drugih pravicah morajo med drugim upoštevati velikost, dejavnost, kompleksnost poslovanja in premoženjski/finančni položaj družbe. Organ nadzora v pravilih o drugih pravicah ne opredeli mehansko vseh pravic, ki so opredeljena v tem priporočilu, in tudi ne na zgornji še dopustni višini, ki je določena v tem priporočilu, ampak po načelu skrbne presoje in ravnanja v dobro družbe presodi potrebo in upravičenost vključitve posameznih drugih pravic v pravila o drugih pravicah in presodi še dopustno zgornjo višino, ki je v okviru priporočene.
- 9.52 V okviru sprejetih pravil o drugih pravicah se v pogodbi s člani organov vodenja določijo konkretne pravice, pri čemer pogodba ni mehanska preslikava teh pravil, ampak pravice v okviru pravil organ nadzora vsakič posebej določi v konkretni pogodbi posameznega člana organa vodenja, upošteva posebnosti poslovanja družbe v določenem obdobju, okoliščino, ali gre za predsednika/člana organa vodenja in druge relevantne okoliščine.
- 9.53 Odločitev organa nadzora glede določitve pravil o drugih pravicah naj bo pisno obrazložena ter se razloge za opredelitev posameznih pravil razkrije tudi skupščini/ustanovitelju v gradivu za skupščino, ki potrjuje/sprejema/se seznanja s politiko prejemkov.
- 9.54 Za potrebe priporočil o drugih pravicah imajo posamezni izrazi naslednji pomen:
- **Druge pravice** so prejemek člana organa vodenja, ki ga predstavljajo bonitete in ugodnosti (kot nadenarni prejemki) ter posebni denarni prejemki.
  - **Bonitete in ugodnosti** so pravice uporabe stvari v lasti družbe tudi za zasebne namene ter izplačila družbe (tretjim osebam), od katerih ima praviloma tudi član organa vodenja določeno osebno nadenarno korist (npr. uporaba službenega vozila za zasebne namene, uporaba službenih kreditnih kartic, plačilo preventivnega zdravstvenega pregleda, plačevanje socialnih, zdravstvenih in drugih zavarovanj, dopolnilno izobraževanje, reprezentanca).
  - **Posebni denarni prejemki** so regres za letni dopust, odpravnina ob upokojitvi, povračilo stroškov v zvezi z opravljanjem funkcije, nadomestilo plače za različne odsotnosti, ki jih plačuje družba (npr. zaradi bolezni, koriščenja dopusta, izobraževanja), posebni denarni prejemki, ki so v pogodbo povzeti iz ali določeni na način sklicevanja na kolektivno pogodbo ali na splošni interni akt delodajalca, ter vsi drugi denarni prejemki, ki po svoji naravi (podlagi) ne spadajo oziroma jih ni mogoče kot take opredeliti v nobenega od naslednjih plačil: osnovno plačilo, dodatki, spremenljivi del plačila za uspešnost poslovanja in odpravnina.

16 Drugi del priporočil št. 9 je vsebinsko enak dosedanjim priporočilom št. 9, razen v priporočilih št. 9.51, 9.53 in 9.54 je prišlo v letu 2022 do manjše prilagoditve besedila glede na to, da je drugi del poslej vsebinsko povezan s prvim delom priporočil št. 9. In sicer v priporočilu št. 9.51 se je črtal manjši del besedila, kar vsebinsko pomeni, da se tudi drugi del priporočil št. 9 nanaša na vse tiste družbe, ki so opredeljene v priporočilu št. 9.1. Priporočilo št. 9.53 se je ustrezno skrajšalo v primerjavi s prejšnjim besedilom, saj je že v prvem delu priporočil št. 9 določeno, da morajo biti pravila o drugih pravicah del politike upravljanja, tako da gre za enovit dokument, ki ureja celotne prejemke. Posledično se skupščina javne delniške družbe s pravili o drugih pravicah ne zgolj seznanja, kot je veljalo doslej, ampak jo odobri, v ostalih družbah pa se skupščina/ustanovitelj z njo seznanja ali jo sprejme, v odvisnosti od ureditve pristojnosti v aktu o ustanovitvi. Iz priporočila št. 9.54 so se črtali nekateri izrazi, ki so vsebinsko opredeljeni že v prvem delu v priporočilu št. 9.9.

## BONITETE IN UGODNOSTI

9.55 V pravila o drugih pravicah se lahko po presoji organa nadzora med drugim v odvisnosti od finančnega stanja, velikosti, kompleksnosti poslovanja in dejavnosti družbe, kot druge pravice vključi zlasti naslednje bonitete in ugodnosti:

- pravica do **uporabe mobilnega telefona** tudi v zasebne namene, vključno s pravico do plačila naročnine oziroma stroška porabe za klice oziroma prenos podatkov;
- pravica do **uporabe prenosnega računalnika in/ali tablice** tudi v zasebne namene;
- pravica do **uporabe službenega vozila** tudi v zasebne namene (vključno s pravico do plačila goriva za službene namene doma in v tujini ter v zasebne namene doma in stroškov uporabe prometne infrastrukture, prav tako družba plača registracijo, vzdrževanje, tehnične in redne servisne preglede službenega vozila, sklene avtomobilsko zavarovanje in kasko zavarovanje), kot sledi:
  - v veliki družbi, ki ima kompleksno poslovanje, vključno z organizacijsko kompleksnostjo (tvori skupino), dobro finančno stanje in sama ali njena skupina več kot 50 % prihodkov ustvarja na konkurenčnem trgu s prodajo blaga ali storitev: pravica do uporabe službenega vozila tudi v zasebne namene v višini maloprodajne cene vozila z DDV do 60.000 EUR oziroma do 70.000 EUR, kolikor gre za okolju prijaznejše osebno vozilo;
  - v ostalih velikih družbah in v srednje velikih družbah, ki imajo dobro finančno stanje: pravica do uporabe službenega vozila tudi v zasebne namene v višini maloprodajne cene vozila z DDV do 40.000 EUR oziroma do 50.000 EUR, kolikor gre za okolju prijaznejše osebno vozilo;
  - v ostalih družbah: pravica do uporabe službenega vozila tudi v zasebne namene v višini maloprodajne cene vozila z DDV do 30.000 EUR oziroma 35.000 EUR, kolikor gre za okolju prijaznejše osebno vozilo;

pri čemer naj do **zamenjave službenega vozila**, ki se uporablja tudi v zasebne namene, ne pride prej kot v treh letih ali dokler ni prevoženih vsaj 150.000 kilometrov, pred tem pa le v posebej upravičenih primerih ter ob soglasju organa nadzora;

- pravica do **povračila vseh stroškov v zvezi z dopolnilnim izobraževanjem in usposabljanjem**, ki je v povezavi z bolj učinkovitim opravljanjem funkcije, do 10.000 EUR letno, s tem da ima pravico do nadomestila plače zaradi odsotnosti iz tega naslova, če odsotnost traja do vključno 10 dni letno. Pri presoji organ nadzora upošteva značilnosti trga oziroma same dejavnosti, v kateri družba oziroma skupina deluje. Pri tem lahko v pravilih opredeli tudi, da se lahko v primeru utemeljenih poslovnih razlogov dodeli tudi pravica v višjem znesku oziroma v večjem številu dni, o čemer na predlog organa vodenja v konkretnih primerih odloča organ nadzora s sklepom;
- pravica do **preventivnega managerskega zdravstvenega pregleda**. V družbi, ki ima kompleksno poslovanje ali izvaja dalj časa trajajoče postopke zahtevnejšega prestrukturiranja, se pravica določi na vsako leto, v drugih družbah pa na dve leti;
- pravica do **plačila premij za razna zavarovanja** (dodatno pokojninsko zavarovanje, nezgodno zavarovanje, dodatno zdravstveno zavarovanje, klasično življenjsko zavarovanje), razen premije za življenjsko naložbeno zavarovanje ali morebitno drugo zavarovanja, ki daje pravico do izplačila premoženja po polici; organ nadzora naj zneskovno omeji premije za dodatno zdravstveno zavarovanje, pri čemer naj upošteva tudi morebitno davčno zakonodajo o še priznanem strošku ali priznanju olajšave;
- pravica do **plačila premij za zavarovanje odgovornosti (D&O)**;
- pravica do **uporabe plačilne kartice** za plačilo določenih stroškov (npr. stroški goriva za dodeljeno službeno vozilo, izobraževanje), vključno z reprezentanco, v skladu s poslovno finančnim načrtom in ob zagotavljanju sledljivosti porabe;
- pravica do **uporabe oziroma stroškov za reprezentanco** v skladu s poslovno finančnim načrtom in ob zagotavljanju sledljivosti porabe;

- pravica do **povračila stroškov članarin v stanovskih organizacijah**, ki so povezane z opravljanjem funkcije člana organa vodenja, največ v višini do 1.500 EUR letno. Pri presoji organ nadzora upošteva značilnosti trga oziroma same dejavnosti, v kateri družba oziroma skupina deluje ter poslovne običaje vezane na to področje sodelovanja. Pri tem lahko v pravilih opredeli tudi, da se lahko v primeru utemeljenih poslovnih razlogov dodeli tudi pravica v višjem znesku, o čemer na predlog organa vodenja v konkretnih primerih odloča organ nadzora s sklepom;
- pravica do **povračila stroškov pravne zaščite** v primeru tožb oziroma vloženih prijav v raznih pravnih postopkih s strani tretjih oseb (ne pa družbe same) v zadevah v zvezi z opravljanjem funkcije v družbi. V primeru pravnomočno ugotovljene odgovornosti povračilo stroškov ni dopustno. Organ nadzora lahko določi navedeno pravico tudi kot založitev stroškov s strani družbe, pri čemer naj bo član organa vodenja dolžan nastale stroške družbi povrniti v primeru pravnomočno ugotovljene odgovornosti. V primeru, kadar se stroški pravne zaščite ne obračunavajo po veljavni tarifi oziroma se glede višine stroškov član organa vodenja prosto dogovori, naj tak dogovor glede stroškov predhodno odobri organ nadzora.

9.56 Priporočilo 9.55 se enako uporablja za pravila, ki se nanašajo na pogodbe o zaposlitvi in za civilne pogodbe, in sicer pod predpostavko najmanj 40 ur trajajočega tedenskega delovnika. Če je v pogodbi določen krajši tedenski delovnik od navedenega, se to upošteva pri presoji vključitve primernih drugih pravic, torej tako glede same pravice, kot pri pravilih omejitve (npr. najvišje dovoljeni znesek pri posamezni pravici).

## POSEBNI DENARNI PREJEMKI

### Posebni denarni prejemki, ki jih ureja ZDR-1

- 9.57 V pravila o drugih pravicah se lahko vključi (kolikor niso izrecno izključene, veljajo po samem zakonu) naslednje posebne denarne prejemke, ki jih ureja ZDR-1, in največ v naslednji višini:
- pravica do **regresa za letni dopust**: članu organa vodenja naj pripada pod enakimi pogoji in v enaki višini, kot velja za ostale zaposlene v družbi. Kolikor zaposleni prejmejo regres v različni višini, se regres določi v višini, ki je bila kot najnižja izplačana zaposlenemu, ki je delal polni delovni čas in mu pripada celotni regres;
  - pravica do **odpravnine ob upokojitvi**: glede pogojev in višine naj se uporablja določba ZDR-1, pri čemer naj se stranki ne sklicujeta na morebitno bolj ugodno kolektivno pogodbo ali splošni interni akt delodajalca;
  - pravica do **povračila stroškov, potrebnih za oziroma v zvezi z opravljanjem funkcije**: član organa vodenja naj bo upravičen do povračila vseh potrebnih stroškov, ki so nastali pri opravljanju funkcije oziroma so v zvezi z opravljanjem funkcije, in sicer pod pogoji in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi, razen če višino za člane organov vodenja na prisilen način določa poseben predpis (npr. za javna podjetja), kot so: dnevnice za službena potovanja, kilometrina, povračilo stroškov prenočevanja, povračilo stroškov prevoza na delo in z dela, regres za prehrano med delom. Kolikor član organa vodenja uporablja službeno vozilo tudi v zasebne namene, naj mu ne pripada povračilo stroškov prevoza na delo in z dela;
  - pravica do **nadomestila plače za čas odsotnosti**: članu organa vodenja naj pripada v primerih, trajanju in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi.
- 9.58 Organ nadzora naj po svoji presoji izključi posamezne posebne denarne prejemke iz priporočila 9.57, ki jih sicer ureja ZDR-1.

9.59 Pravila o drugih pravicah naj določajo, da se pravice iz priporočila 9.57 ne vključijo v civilne pogodbe. Glede pravice do povračila stroškov v zvezi z opravljanjem funkcije člana organa vodenja na podlagi civilne pogodbe se uporablja zakon, ki ureja obligacijska razmerja, lahko pa stranki to vprašanje tudi drugače uredita, vendar tako, da pravico do povračila stroškov ustrezno prilagodita naravi pravnega razmerja (npr. član organa vodenja, ki opravlja delo po civilni pogodbi, naj ne bo upravičen do regresa za prehrano med delom). V času odsotnosti lahko članu organa vodenja pripada celotno plačilo, lahko pa se stranki dogovorita drugače.

**Posebni denarni prejemki, ki jih običajno urejajo kolektivne pogodbe ali splošni interni akt delodajalca ter vsi drugi denarni prejemki, ki po svoji naravi (podlagi) ne spadajo v nobenega od naslednjih plačil: osnovno plačilo, dodatki, spremenljivi del plačila za uspešnost poslovanja in odpravnina**

9.60 V pravila o drugih pravicah se lahko med drugim v odvisnosti od finančnega stanja družbe vključi naslednje posebne denarne prejemke, ki jih običajno urejajo kolektivne pogodbe ali splošni interni akti delodajalca ter vsi drugi denarni prejemki, ki po svoji naravi (podlagi) ne spadajo v nobenega od naslednjih plačil: osnovno plačilo, dodatki, spremenljivi del plačila za uspešnost poslovanja in odpravnina, v naslednji višini:

- **jubilejna nagrada:** pod pogoji in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi;
- **posebna izplačila ob praznikih, npr. božičnica:** pod pogoji in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi, razen če so taka plačila v kolektivni pogodbi, splošnem internem aktu delodajalca ali sklepu organa vodenja opredeljena kot izplačila zaradi uspešnega poslovanja družbe ali uspešnosti delavca ali je to razvidno iz drugih okoliščin. Pri teh plačilih ni pomembno poimenovanje, ki je lahko zavajajoče, ključno je, da njihov namen oziroma dejanska vsebina ne predstavlja prejemka, ki ga lahko vključimo med spremenljivi del plačila;
- **nagrada ob obletnici ali dnevu delodajalca:** pod pogoji in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi, v skladu s poslovno finančnim načrtom;
- **pravica do nadomestila za ločeno življenje:** v primerih in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi.

Izključijo pa naj se (oziroma naj se ne vključijo):

- **drugi posebni denarni prejemki,** katerih razlog za ureditev pravice do takega plačila v kolektivni pogodbi ali splošnem internem aktu delodajalca je (dejansko ali domnevano) slabša plača delavca oziroma (dejanski ali domnevan) slabši premoženjski položaj delavca: pravila o drugih pravicah naj določijo, da se v pogodbo ne vključuje takih pravic oziroma naj se take pravice v pogodbi izrecno izključi (kolikor se pogodba glede pravic na splošno sklicuje na kolektivno pogodbo in/ali splošne interne akte delodajalca).

9.61 Pravila naj določijo, da se pravice iz priporočila 9.60 ne vključijo v civilne pogodbe.

## OBRAZLOŽITEV

### K 1. DELU:

#### Splošno

V literaturi se poudarja, da je pojem korporativnega upravljanja prevladujoče razumljen skozi agencijsko teorijo agent-principal. V tem smislu je korporativno upravljanje namenjeno vzpostavitvi mehanizmov, ki bodo nadzirali agente (organe vodenja) in varovali interese principalov (imetnikov delnic oziroma deležev) pred agenti oziroma bodo zniževali t.i. agencijske stroške.<sup>17</sup> Različne teorije ponujajo različna pojmovanja korporativnega upravljanja, posledično pa se lahko razlikujejo tudi mehanizmi korporativnega upravljanja, ki naslavlja različne probleme. SDH je pri pripravi priporočil za oblikovanje politik prejemkov izhajal iz prevladujočega pojma korporativnega upravljanja, ki torej temelji na klasični agencijski teoriji agent-principal. Mehanizmi korporativnega upravljanja so zato v veliki meri namenjeni temu, da se a) okrepi nadzor nad agentom oziroma informacijski sistem v korist principala, zaradi česar bo agent spoznal, da principala ne more preslepiti (npr. vzpostavitev nadzornega sveta, revizijske komisije, notranjega revizorja in mehanizmi poročanja), in **b) preko sistema spodbud interesi agenta uravnajo z interesi principala.**<sup>18</sup>

Eden od mehanizmov korporativnega upravljanja (razumljenega po teoriji principal-agent) je torej ureditev prejemkov članov organov vodenja (agentov) na način, da usmerjajo njegove interese k interesom lastnika (principala), kar med drugim pomeni, da so v pogodbe o vodenju poslov družbe vgrajene spodbude, ki se merijo s specifičnimi kazalniki ali ki kaznujejo ravnanje, ki pomenijo odklon od principalovih interesov.<sup>19</sup> Agencijska teorija torej zagovarja plačilo organov vodenja po rezultatih, ki se preko ustreznih kazalnikov povezujejo s povečevanjem vrednosti za lastnika oziroma uresničevanjem ciljev principalov.<sup>20</sup> V takem primeru bo agent zaradi zadovoljevanja lastnih interesov sprejemal odločitve, ki se v največji meri pokrivajo z interesi principala.

Osnovna predpostavka pri urejanju sistema prejemkov organov vodenja je ugotovitev, da imajo organi vodenja vpliv na rezultate poslovanja družbe. Člani organov vodenja bodo pri doseganju rezultatov uspešni, če so izpolnjeni trije elementi: imajo sposobnosti (znanje, veščine in kompetence), motivacijo in prave priložnosti.<sup>21</sup> Cilj ustreznega sistema prejemkov članov organov vodenja je vplivati na drugo komponento, torej motivirati slednje k maksimiranju njihove uspešnosti pri doseganju rezultatov poslovanja družbe, pri čemer je sistem prejemkov hkrati tudi ekonomičen, če se to doseže s čim manjšimi stroški.<sup>22</sup> Ustrezen sistem prejemkov bo tudi spodbujal kontrolo članov organov vodenja drug nad drugim, saj je plačilo vsakega soodvisno od ravnanja drugih članov organov vodenja, in tudi samokontrolo.<sup>23</sup>

Pri oblikovanju priporočil je SDH ob upoštevanju agencijskega problema ter zgoraj razloženih spoznanj upošteval tudi priporočilo 3.3 in 3.3.2 Kodeksa korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države (verzija marec 2021), ki implicira uporabo *enlightened-shareholder-value* koncepta, po katerem je

17 Barbara Marie L'Huillier, prav tam.

18 Executive Remuneration in the EU: The Context for Reform, Law Working Paper N° 32/2005, Ecgi, Guido Ferrarini, Niamh Moloney, str. 2. Slednji prav tako navajajo da je trenutno prevladujoč model nagrajevanja agencijski model, ki torej preučuje nagrajevanje skozi razmerje principal-agent in skozi vzpodbude. Glej tudi Samec Nataša, prav tam, str. 101.

19 Eugene F. Fama, Michael C. Jansen, 1983, prav tam. Glej tudi Michael C. Jensen and William H. Meckling, Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, Journal of Financial Economics 3 (197). Glej tudi Kathleen M. Eisenhardt, Agency Theory: An Assessment and Review, 1989, prav tam.

20 Executive Remuneration in the EU: The Context for Reform, str. 2.

21 Alexander Pepper in Julie Gore, Behavioral agency theory: new foundations for theorizing about executive compensation. Journal of Management, 2012.

22 Namen tovrstnega merjenja uspeha je, da se preseže zgolj merjenje po računovodskih merilih, npr. preko bilančnega dobička, ki izražajo trenutni uspeh poslovanja (oziroma poslovodstvu celo omogočajo prirejanje računovodskih podatkov), ne izražajo pa nujno prihodnjega razvoja družbe.

23 Samec Nataša, prav tam, str. 103.

za dosego dolgoročnega interesa družbe treba upoštevati tudi legitimne interese ostalih deležnikov.<sup>24</sup> Tudi pri *enlightened-shareholder value* konceptu je osnovni cilj družbe še zmeraj »*shareholder value*«, torej ustvarjanje vrednosti za (vse) lastnike, ki se meri zlasti preko povečevanja tržne vrednosti podjetja, ki izhaja iz pričakovanih bodočih finančnih uspehov, ta vrednost pa se lahko meri na različne načine (npr. pri borznih družbah zlasti preko borzne cene).<sup>25, 26</sup>

Zadovoljevanje interesov ostalih deležnikov po tem »razsvetljenem« konceptu sicer samo po sebi ni cilj družbe, ampak je »sredstvo« za dolgoročno doseganje ciljev družbe. Podmena koncepta je, da je doseganje dolgoročnih ciljev družbe soodvisno od zadovoljevanja interesov deležnikov družbe, zato jih je treba upoštevati v ustreznem obsegu in v načrtovanje odločitev vključiti upoštevanje njihovih interesov. Zlasti pri družbah s kapitalsko naložbo države je treba upoštevati, da cilji principala niso le povečevanje vrednosti podjetja, ampak so v področnih zakonih ali v aktih o ustanovitvi družb opredeljeni tudi drugi (nefinančni) cilji,<sup>27</sup> prav tako pa druge (nefinančne) cilje, kot pričakovanja opredeljujejo tudi akti upravljanja naložb po ZSDH-1. Opisane ugotovitve se odražajo zlasti v priporočilih SDH glede oblikovanja spremenljivega dela prejemkov članov organov vodenja in se morajo odraziti pri izbiri ustreznih meril za spremenljivi del nagrajevanja. Spremenljivi del prejemkov je torej tisti, ki naj motivira organe vodenja k uresničevanju ciljev družbe, upošteva, da jih je dolgoročno možno uresničevati ob upoštevanju interesov vseh (skupin) deležnikov družbe.<sup>28</sup> Prav tako je treba upoštevati, da so koncept *enlightened-shareholder-value*, trajnostno poslovanje (oziroma ESG vidiki poslovanja) ter upoštevanje nefinančnih kazalnikov (na kar napotuje ZPPOGD<sup>29</sup> in implicitno preko dolžnosti poročanja o le-teh tudi ZGD-1) med seboj vsebinsko sorodni koncepti, saj gre pri vseh treh za upoštevanje širših deležnikov družbe, pri čemer se njihov interes izraža oziroma meri zlasti v obliki nefinančnih kazalnikov, vsi trije koncepti pa so tudi dolgoročno usmerjeni. Organi vodenja morajo vselej upoštevati tiste vidike trajnostnega poslovanja, ki so zapovedani v obliki predpisov, saj so zadolženi za zakonito poslovanje družbe. Glede upoštevanja ostalih vidikov trajnostnega poslovanja naj družbe zagotavljajo tako raven trajnostnega poslovanja, ki bo izkoriščalo priložnosti kot tudi ustrezno upravljalo s tveganji, vse z namenom zagotavljanja konkurenčnosti poslovanja in dolgoročne uspešnosti. Treba je torej upoštevati trajnostno poslovanje oziroma ostale deležnike družbe in pri tem izbrati pravo mero, to je tisto, ki upošteva vse okoliščine poslovanja družbe dolgoročno vodi k uresničevanju njenih ciljev (interesov principalov). V tem smislu je treba tudi pri določanju prejemkov organov vodenja vgraditi pravo mero spodbud v smeri trajnostnega poslovanja/ upoštevanja ostalih deležnikov družbe oziroma pravo mero nefinančnih kazalnikov za variabilno nagrajevanje. Pri zastavljanju ciljev in preverjanju uspešnosti doseganja finančnih in nefinančnih kazalnikov, ki se nanašajo na trajnostno uspešnost družbe je posebno pozornost potrebno nameniti izvajanju priporočil za preprečevanje zelenega zavajanja (greenwashing).

Prejemki organov vodenja so zlasti v rokah organov nadzora, ki oblikujejo politike prejemkov in odločajo o pogodbah s člani organov vodenja. Organi nadzora lahko postanejo pasivni oziroma nemotivirani, da bi izpogajali optimalno strukturo plačila v korist delničarjev. Razlogi so lahko odvisnost od organa vodenja, dinamika dela, ki postane vpljudna do članov organov vodenja, pomanjkanje znanja na področju prejemkov ali pomanjkanje časa, da bi pridobili zadosti znanja na področju prejemkov. Priporočila SDH za oblikovanje politik prejemkov organov vodenja lahko delno vplivajo na ta problem, tako da postavijo usmeritve glede vseh ključnih vidikov nagrajevanja organov vodenja, vendar ga ne morejo v celoti rešiti. Priporočila SDH lahko postavijo »le« širši okvir, ki pa mora gledati na to, da se nanaša na zelo raznolike družbe, omogočati fleksibilno

24 [https://www.sdh.si/Data/Documents/pravni-akti/Kodeks%20korporativnega%20upravljanja\\_marec%202021%20\(1\).pdf](https://www.sdh.si/Data/Documents/pravni-akti/Kodeks%20korporativnega%20upravljanja_marec%202021%20(1).pdf).

25 Samec Nataša, prav tam, str. 105.

26 Namen tovrstnega merjenja uspeha je, da se preseže zgolj merjenje po računovodskih merilih, npr. preko bilančnega dobička, ki izražajo trenutni uspeh poslovanja (oziroma poslovodstvu celo omogočajo prirejanje računovodskih podatkov), ne izražajo pa nujno prihodnjega razvoja družbe.

27 Upoštevanje ciljev družbe skupaj z ustrežno mero upoštevanja interesov ostalih deležnikov, kolikor to dolgoročno podpira maksimiranje ciljev družbe, je vsebina zaveze iz 1. odstavka 263. člena ZGD-1, da morajo člani organov vodenja in nadzora ravnati v dobro družbe.

28 Delniške nakupne opcije so po mnenju N. Samec (prav tam, str. 116) skladne s konceptom, ki poleg ciljev družbe (principalov) upošteva interese ostalih deležnikov, saj poleg povečevanja vrednosti delnice spodbujajo tudi konkurenčnost družbe, kar je pogoj za obstoj in ustvarjanje delovnih mest ter ima tudi druge pozitivne narodnogospodarske učinke.

29 Zakon o prejemkih poslovnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti (Uradni list RS, št. 21/10, 8/11 – ORZPPOGD4 in 23/14 – ZDIJZ-C).

prilagajanje prejemkov glede na okoliščine posamezne družbe, zato bodo morali pomembno vlogo pri določitvi ožjih okvirjev politike prejemkov posamezne družbe odigrati predvsem nadzorni sveti oziroma njihove komisije za prejemke. Ravno zaradi omogočanja te fleksibilnosti so zgornji razponi možnih prejemkov določeni v priporočilih SDH dokaj visoko, kar pa ne pomeni, da naj družbe bodisi v politiki prejemkov družbe, ki določa okvir za družbo, bodisi kasneje v samih pogodbah s člani organa vodenja kar mehansko dvigujejo prejemke organov vodenja na podlagi teh priporočil SDH. **Teh priporočil SDH torej ni mogoče razumeti na način, da izhajajo iz predpostavke prenizkih prejemkov organov vodenja v družbah s kapitalsko naložbo države niti da se priporočila zgolj preslikajo v lastno politiko prejemkov družbe. Organi nadzora bodo morali okvirje politike prejemkov za posamezno družbo dobro obrazložiti v skupščinskih gradivih, sploh če bodo ti okvirji širši oziroma bi lahko ti okvirji omogočali kasnejše morebitne dvige prejemkov glede na trenutno raven.**

Cilj SDH je torej postaviti sistem priporočil za oblikovanje politik prejemkov organov vodenja za družbe s kapitalsko naložbo države, ki bo pravičen, sodoben, pravno skladen, primerljiv s tujimi ureditvami, ki se štejejo za uspešnejše in naprednejše, predvsem pa ki bo v tem večji meri (upoštevaje zgoraj pojasnjeno agencijsko teorijo in pomen »enlightened-shareholder-value« koncepta) **prispeval k temu, da bodo družbe preko kompetentnih in hkrati motiviranih članov organov vodenja, ki imajo vpliv na rezultate poslovanja družb s kapitalsko naložbo države, v tem večji meri dosegale cilje, ki jih družbe imajo, upošteva v ustrezni meri trajnostno poslovanje oziroma interese vseh deležnikov družbe, posredno pa bodo s tem dolgoročno maksimirani tudi cilji SDH in RS, ki jih zasledujeta s kapitalsko udeležbo v teh družbah.**

Priporočila SDH temeljijo na analizi, ki jo je v letu 2021 izvedel SDH, in je bila sestavljena iz petih delov, in sicer iz (i) analize slovenskih pravnih virov, obveznih in avtonomnih ter literature, (ii) iz analize dejanskih ureditev in izplačil v družbah s kapitalsko naložbo države, (iii) analize SDH glede odgovorov državnih družb na vprašalnik, ki ga je SDH v mesecu maju 2021 poslal na te družbe glede težav, izzivov, problemov z ZPPOGD v praksi, ter iz dopolnitve tega vprašalnika ter odgovorov nanj, (iv) iz pregleda tujih pravnih ureditev v štirih izbranih državah (Avstrija, Nemčija, Francija in Švedska), ki ga je za SDH izvedel zunanji izvajalec PWC. Peti del analize, ki ga je pripravil interni oddelek SDH za področje kontrolinga, predstavlja benchmark višine prejemkov v slovenskih družbah med seboj in s tujimi družbami, zlasti v Avstriji in na Hrvaškem, tam kjer je bila primerjava smiselna in možna. Analiza se je nanašala tako na ureditev prejemkov v družbah, za katere velja ZPPOGD, kot na tiste, za katere ZPPOGD ne velja. Z analizo se je med drugim ugotovilo, da je ureditev v ZPPOGD delno neustrezna, zato se je v Priporočilih SDH za oblikovanje politik prejemkov naslovljeno ugotovljene pomanjkljivosti. **Velja pa tudi na tem mestu izpostaviti, da se Priporočila SDH lahko dejansko izvajajo s strani družb le v okviru zakonsko dopustnega, torej zakonskih okvirjev, ki veljajo za posamezne družbe.**

#### **Glavne rešitve priporočil v 1. delu:**

- Priporočila se nanašajo na vse družbe s kapitalsko naložbo države, ne glede na delež lastništva države, ter na družbe, v katerih ima država posredno preko družb s kapitalsko naložbo države večinski delež ali prevladujoč vpliv. ZPPOGD v trenutku sprejema teh priporočil predstavlja zakonski prisilni okvir za družbe zavezanke, ki znotraj okvirja politike prejemkov posamezne družbe, ki izhaja iz širšega okvirja teh priporočil, lahko terja ožji okvir dopustne realizacije politike prejemkov družbe. Tak pristop k oblikovanju politike prejemkov organov vodenja v posamezni družbi omogoča sistemskost in stabilno urejenost politike prejemkov ne glede na spremembe zaradi možnosti spreminjanja samega ZPPOGD, pogojev zavezanosti k ZPPOGD (npr. spremembe lastništva) ali same zavezanosti k ZPPOGD (23. člen v zvezi z 90. členom ZSDH-1).
- Vse sestavine celovitih prejemkov morajo biti v politiki prejemkov omejene navzgor.
- Osnovni del prejemka naj bo odvisen od vseh relevantnih dejavnikov, ki opredeljujejo zahtevnost poslovanja družbe, pri tem pa lastništvo države ni samo po sebi merilo, ki vpliva na višino osnovnega dela prejemka.

- Ker ima v strukturi celotnih prejemkov prav spremenljivi del prejemka spodbujevalno funkcijo v smeri doseganja ciljev principala, mora biti spremenljivi del prejemka ustrezno visok v razmerju do osnovnega dela prejemka. Spremenljivi del prejemka je višji pri družbah, ki imajo finančne cilje, na doseganje katerih je možno vplivati preko spodbujevalnega učinka. Spremenljivi del prejemka ima manj pomembno funkcijo pri družbah, katerih prihodki so »zagotovljeni« zaradi monopolne narave dejavnosti družbe, zakonsko podeljene koncesije, in-house statusa ipd. Glede na navedeno je okvir za spremenljivi del prejemka v priporočilih različno določen za različne kategorije družb (za potrebe določitve tega prejemka so oblikovane tri skupine družb).
- Priporočila se ustrezno razmerje med finančnimi in nefinančnimi kazalniki (tudi ESG kazalniki), s čimer se spodbuja trajnostno poslovanje in uspeh družbe na dolgi rok.
- V okviru spremenljivega dela prejemka se preko mehanizma odloga izplačila oziroma pogojno dodeljenih prejemkov ter v tej zvezi *bonus-malus* sistema, kot je opredeljen v priporočilih, še posebej poudarja pomen dolgoročnega uspeha družbe.
- V načelu je možno, da se v okviru spremenljivega dela prejemka nagrajuje organe vodenja z delnicami, nakupnimi delniškimi opcijami ter omogoča udeležbo na dobičku organov vodenja, kar bo odvisno tudi od pravnoorganizacijske oblike družbe.
- Ureja se *claw-back* klavzulo, tako da se napotuje na njeno širitev v primerjavi z zakonsko ureditvijo, tam kjer je smiselno.
- Ureja in omejuje se odpravnine za predčasno prenehanje mandata. V tej zvezi se ureja položaje neposredne zaposlitve po predčasnem prenehanju mandata v družbi, njeni odvisni družbi ali drugi povezani družbi.
- V skupinah se priporočila sprejem krovne politike prejemkov za vse družbe v skupini.
- Ureja se prejemke v primeru dvojnih mandatov v skupini.
- Ureja se prejemke v družbah, ki so v procesu finančnega prestrukturiranja.
- Ureja se prehod na novo ureditev.

### **K priporočilom pod naslovom: »Uvod«**

Jasno se določa, da so priporočila za oblikovanje politik prejemkov naslovljena na organe nadzora, ki so odgovorni za oblikovanje politik prejemkov ter sklepanje pogodb s člani organov vodenja v skladu s temi priporočili SDH. Povedano ne pomeni, da morajo člani organov nadzora oblikovati vsebine brez strokovne pomoči strokovnih služb družbe oziroma brez zunanje strokovne pomoči. Opredeljene so tudi družbe, na katere se priporočila nanašajo. To so vse družbe s kapitalno naložbo države, kot jih opredeljuje ZSDH-1, prav tako pa tudi družbe, v katerih ima država preko teh družb večinski delež ali prevladujoč vpliv (po celi verigi navzdol). Pri tem priporočilo št. 9.47 omogoča določene prilagoditve za odvisne družbe v tujini. Nadalje se poudarja, da se prejemkov niti v politiki prejemkov niti v pogodbah ne sme določati mehansko na zgornji meji. Povedano npr. pomeni, da tudi če družba v zvezi z osnovnim delom prejemka pade v 5 skupino iz tabele št. 2, to ne pomeni, da je zgornja meja osnovnega dela prejemkov v politiki prejemkov kar mehansko 20.000 EUR. Če bi se v takem primeru na podlagi preučitve vseh okoliščin zgornja meja osnovnega dela prejemka v politiki prejemkov družbe določila npr. pri 18.000 EUR, pa taka zgornja meja v politiki prejemkov tudi ne pomeni, da se zgornjo mejo mehansko »preslika« še v pogodbe s člani organov vodenja. Gre torej za zgornje okvire, ki so določeni dokaj visoko, zato ker se priporočila SDH nanašajo na širok spekter raznolikih družb in je bilo treba iskati ustrezno ravnovesje med abstraktnostjo in konkretnostjo priporočil. **Izbor sestavin prejemkov in njihovih višin morajo organi nadzora utemeljiti, dokumentirati in razkriti skupščini/ustanovitelju.** Ker trg managerjev deluje specifično, saj managerji brez večjih ovir lahko prehajajo med zelo različnimi družbami, kar povečuje konkurenčni boj družb za dobre managerje, se velik pomen daje primerljivosti prejemkov med primerljivimi družbami. Zato se v obliki priporočila spodbuja družbe, da skupščini razkrijejo, katere družbe štejejo v tem smislu za primerljive. Podatek o primerljivosti je pomemben tako za pravilno umeščanje družbe pri določanju prejemkov v politiki prejemkov, kot tudi za določanje prejemkov v pogodbah. Ker politika prejemkov temelji

na številnih okoliščinah, ki se lahko skozi čas spreminjajo, je treba zagotoviti proces preverjanja njene vsebine vsaj vsake štiri leta. Politike prejemkov je treba sprejeti kot enovit dokument, saj se s tem zagotavlja preglednost ureditve. **Priporočila SDH glede oblikovanja politik prejemkov niso zgolj priporočila dobre prakse, ampak jih SDH razume kot čvrstejšo usmeritev, kaj naj politike prejemkov vsebujejo, saj je poseben poudarek dan sistemskemu in enovitemu pristopu med vsemi družbami s kapitalsko naložbo države, kar je jasno izraženo v priporočilu 9.7. Na podlagi navedenega bo SDH glasoval proti politikam prejemkov, ki ne bodo usklajena s Priporočili SDH, pri čemer se pri odprtih mandatih upošteva (lahko vključi v Politiko prejemkov) prehodno določbo v smislu priporočila 9.50.**

#### **K priporočilom pod naslovom »Načela za oblikovanje politike prejemkov«**

Izrecno se opredeljuje štiri načela. Načela so podlaga, na katerih temeljijo konkretna priporočila, ter služijo za razlago in konkretizacijo zapisanih priporočil. **Nekatera načela ali njihovi deli izražajo tudi konkretnije usmeritve. Načela iz prvega dela je treba upoštevati tudi v drugem delu priporočil št. 9, torej v zvezi z določanjem drugih pravic.**

#### **K priporočilom pod naslovom »Pomen izrazov«**

Gre za opredelitev izrazov, uporabljenih v zadevnih priporočilih iz prvega dela priporočil št. 9, ter se uporabljajo tudi v drugem delu priporočil št. 9.

#### **K priporočilom pod naslovom »Sestavine celotnih prejemkov«**

Poudarja se, da so ta priporočila, ko gre za nagrajevanje članov organov vodenja, vseobsežna in celovita, ter zunaj priporočenih sestavin celotnih prejemkov in višin, ni možno članom organom vodenja v zvezi s funkcijo člana organa vodenja izplačevati/dodeliti nobenih drugih prejemkov. Poudarja se, da je del celovitega prejemka vezan na opravljeno delo (ne glede na rezultat) – to je osnovni del prejemka, del prejemka pa je vezan na rezultat pri izpolnjevanju vnaprej določenih ciljev, ki so opredeljeni glede na interese družbe, slednjega pa se razume glede na interese principalov, upošteva pri tem druge deležnike – to je spremenljivi del prejemka. Ker je SDH priporočila za sprejem pravil o drugih pravicah članov organov vodenja sprejel že v letu 2020, zaradi česar tega v letu 2022 ob sprejemu priporočil za oblikovanje politik prejemkov ni ponovno ali drugače urejal, se ta priporočila v tč. 9.13 sklicujejo na zadevno ureditev, ki je sedaj postala drugi del priporočil št. 9. Že iz priporočila št. 9.6 v zvezi s priporočilom 16.12 pa je razvidno, da bo treba pravila o drugih pravicah povzeti v enovit dokument politike prejemkov organov vodenja in jih predložiti skupščini v potrditev/sprejem/seznanitev. SDH je dosedanja priporočila št. 9 iz akta Priporočila in pričakovanja SDH razdelil na dva dela, tako da so priporočila za sprejem drugih pravic v skoraj nespremenjeni vsebini postala drugi del tega priporočila (delno so se prilagodila priporočila št. 9.51, 9.53 in 9.54 – glej sprotno opombo št. 8).

#### **K priporočilom pod naslovom »Osnovni del prejemka«**

Ta priporočila določajo način, kako družba v politiki prejemkov določi najvišjo dopustno mejo osnovnega dela prejemka. Le-ta je odvisna od zahtevnosti poslovanja družbe, ki se določa preko 8 dejavnikov. In sicer določi jo tako, da za 8 opredeljenih dejavnikov glede na značilnosti družbe določi njihove vrednosti in izračuna njihovo povprečno vrednost, nato pa dobljeno vrednost ustrezno zaokroži na celo število. Na ta način se dobi razvrstitev v ustrezno skupino od 1 do 5, za vsako skupino pa so nato določene v tabeli št. 2 zgornje bruto vrednosti osnovnega dela prejemka na mesečni ravni. V okviru skupine 5 se ureja izjema, ki pod predpostavkami omogoča, da se zgornja meja osnovnega dela prejemka določi nad 20.000 EUR (vendar ne več kot 40.000 EUR). Tako kot že v priporočilih pod naslovom »Uvod« se tudi tu poudarja, da se zgornja meja v posamezni družbi mehansko ne določi na zgornji dopustni meji glede na razvrstitev v skupino, ampak se mejo ustrezno prilagodi, na prvem mestu upošteva obstoječ nivo prejemkov v družbi ter tudi ostale relevantne okoliščine. Tudi v pogodbe, ki se sklepajo s člani organov vodenja, se zgornja meja iz politike prejemkov zgolj ne prepiše, ampak se osnovni del prejemka v okviru te meje ustrezno konkretizira. Družba v politiki prejemkov opredeli zgornjo mejo z opredelitvijo bruto mesečnega zneska, v gradivu za skupščino pa razkrije, kako je do tega prišla. Kot je bilo pojasnjeno že zgoraj, priporočila SDH ne izhajajo iz podmene, da so bili v družbah s

kapitalsko naložbo države prejemki doslej določeni prenizko in zato SDH ne bo odobral mehaniških dvigov prejemkov. Podmena priporočil SDH pa je, da sistem prejemkov doslej ni bil ustrezno enoten, še posebej med družbami, ki so zavezanke ZPPOGD in tistimi, ki niso zavezanke, ter iz podmene, da je ureditev v ZPPOGD glede na ugotovitve temeljite predhodne analize vsebinsko gledano delno neustrezna.

#### **K priporočilom pod naslovom »Spremenljivi del prejemka«**

Ta priporočila določajo zgornjo mejo dopustnosti spremenljivega dela prejemkov (konkretno priporočilo št. 9.26), ki se jo opredeli v politiki prejemkov. V politiki prejemkov je treba opredeliti nabor meril, ki so pomembna za določanje spremenljivega dela prejemkov, način njihovega merjenja, razmerja med finančnimi in nefinančnimi merili, poudarja pa se tudi, da je treba vključiti merila iz aktov upravljanja SDH. V pogodbah oziroma aneksih ali ob uporabi druge pravno ustrezne tehnike pa se za merila za ustrezno periodo (letno ali v primeru dolgoročnih ciljev vsaj tri letno) določajo ciljne vrednosti in opravi tudi njihov konkretni izbor. Posebej pomembno je tudi priporočilo št. 9.25, ki zahteva, da je vsaj 50 % spremenljivega dela prejemkov odvisen od dolgoročnega uspeha, kar se konkretizira tako, da se vpelje enega od treh ali kombinacijo opredeljenih dolgoročnih mehanizmov oziroma t.i. *bonus-malus* sistem. Najbolj običajen bo mehanizem v obliki odloga denarnega prejemka, kot je konkretiziran v priporočilih pod naslovom »Odlog izplačila spremenljivega dela prejemka«.

#### **K priporočilom pod naslovom »Odlog izplačila spremenljivega dela prejemka«**

Priporočila pod naslovom »Odlog izplačila spremenljivega dela prejemka« ter naslovom »Delnice in nakupne delniške opcije« so povezana s priporočilom št. 9.25, saj gre pri teh priporočilih za konkretizacijo nagrajevanja glede na dolgoročno uspešnost. Če je npr. v politiki prejemkov določeno, da znaša maksimalni dopustni spremenljivi del prejemka 60 % glede na osnovni del prejemka, potem največ polovico od teh 60 %, torej dejansko do 30 % glede na osnovni del prejemka, predstavlja nagrajevanje glede na kratkoročno uspešnost (torej vsakoletno uspešnost), preostalo polovico ali dejansko vsaj 30 % glede na osnovni del prejemka pa predstavlja nagrajevanje za dolgoročni rezultat. Dolgoročnost se kaže tako, da se cilje določi za najmanj tri letno obdobje, za vmes pa se določijo letne mejne vrednosti. Vsi vmes dodeljeni spremenljivi deli prejemka (vsako leto za preteklo leto) so dodeljeni pogojno, izplačila pa so odložena še za obdobje enega ali dveh let, odkar se zaključi merjenje pripadajočih dolgoročnih ciljev (glej definicijo »Obdobje odloga« v priporočilu št. 9.9). Okoliščina pogojnosti se odraža v t.i. *bonus-malus* sistemu, saj je možno ob preteku obdobja odloga, ko se dokončno odloči o dodelitvi vseh spremenljivih delov prejemka za vsa pretekla obdobja, ki so odprta, prejemke povišati ali zmanjšati, odvzeti ali sploh dodeliti, v odvisnosti od izpolnjevanja pogojev. Pogojno dodeljeni spremenljivi del prejemkov se ne izplača oziroma se odmeri v nižji višini v odvisnosti od najmanj naslednjih pogojev: ugotovljene kršitve pravil skladnosti poslovanja ali pravil obvladovanja tveganj ter v primeru neizpolnjevanja ali nižjega doseganja končnih ciljev po izteku obdobja merjenja. Če se odloča o spremenljivem prejemku za nazaj, je zgornja dopustna višina omejena glede na leto, iz katerega ta del prejemka izvira.

#### **K priporočilom pod naslovom »Delnice in nakupne delniške opcije«**

V posameznih delniških družbah, zlasti javnih, je možno tudi nagrajevanje v obliki delnic in delniških nakupnih opcij. Tudi v tem primeru mora biti dodelitev pravic pogojna, izplačilo pa odloženo. Dodatno pa se zahteva, da se določen delež delnic zadrži še vsaj cel mandat, če pa ta preneha pred potekom treh let, pa je minimum tri leta od končne dodelitve. Namen držanja delnic po njihovi dodelitvi je delitev usode družbe, kar dodatno stimulira organe vodenja k prizadevanju za dobro poslovanje družbe in dolgoročnost uspešnega poslovanja družbe. Zlasti za ti dve obliki nagrajevanja je v priporočilu št. 9.25 predvideno besedilo: *»Tehnika odloga se lahko v politiki prejemkov uredi izjemoma tudi drugače, kot je določeno v teh priporočilih, če se zasleduje primerljiv učinek v smeri spodbujanja doseganja dolgoročnih ciljev družbe.«* Za odlog denarnega plačila spremenljivega dela prejemkov se ne predvideva odmikov od priporočil pod naslovom »Odlog izplačila spremenljivega dela prejemka«, razen če bi bilo še posebej utemeljeno.

**K priporočilom pod naslovom »Udeležba na dobičku organov vodenja«**

Dopušča se udeležba članov organov vodenja na dobičku. Ta del plačila je sestavni del spremenljivega dela prejemkov, zato seštevek tega dela in dela, o katerem odloči organ nadzora, v posameznem letu ne sme presežati najvišje dopustne meje (glej priporočilo št. 9.36). Gre torej zgolj za alternativo, da o nagrajevanju namesto ali poleg organa nadzora odloči skupščina, izplačilo pa se v slednjem primeru izvrši iz bilančnega dobička in ne iz stroškov.

**K priporočilom pod naslovom »Način urejanja in ocenjevanja izpolnjevanja ciljev iz meril za določanje spremenljivega dela prejemkov«**

Priporočilo priporoča tehnični vidik merjenja izpolnjevanja ciljev in glede na to dodeljevanje spremenljivega dela prejemka. Razlikuje se letno merjenje in merjenje v primeru dolgoročnih ciljev.

**K priporočilom pod naslovom »Vračilo spremenljivega dela prejemka (claw-back)«**

Priporočilo predvideva *claw-back* klavzulo, ki naj, če je to smiselno, poleg zakonsko določenih primerov uredi še kakšne druge primere, ko je treba vračati spremenljivi del prejemka.

**K priporočilom pod naslovom »Odpravnine zaradi predčasnega prenehanja mandata«**

Ureja se odpravnino za primer predčasnega prenehanja mandata. In sicer določa se, kdaj članu odpravnina ne pripada. Politika prejemkov naj uredi tudi, kdaj članom odpravnina pripada in v kakšni višini. Priporoča se maksimalne dopustne odpravnine, ki se razlikujejo v odvisnosti od okoliščin.

**K priporočilu pod naslovom »Prejemki članov organov vodenja in nadzora v družbah v skupini«**

Obvladujoča družba v skupini naj okvirje politike prejemkov (smernice) v skladu s temi priporočili sprejme tudi za odvisne družbe, pri čemer lahko za odvisne družbe v tujini tudi delno odstopi od teh priporočil, upoštevaje relevantne specifikke.

**K priporočilu pod naslovom »Prejemki članov organov vodenja v primeru dvojnih mandatov«**

V politiki prejemkov naj se uredi prejemke članov organov vodenja v primeru dvojnih mandatov. Vsak mandat prinaša svoje naloge in odgovornosti, hkrati pa gre lahko tudi za situacijo delnega prekrivanja nalog, kar se upošteva pri opredelitvi prejemkov. Koncern pomeni ne samo imeti možnost obvladovanja zaradi članskih pravic, ampak tudi dejansko ustrezno maso enotnega vodenja z vrha koncerna.

**K priporočilu pod naslovom »Prejemki v družbah, ki so v procesu finančnega prestrukturiranja«**

V družbah v procesu finančnega prestrukturiranja se omogoča delni odstop od priporočil oziroma njihovo prilagoditev.

**K priporočilu pod naslovom »Drugo«**

Priporočilo priporoča, da naj družba čim prej preide na novo ureditev v politiki prejemkov, ki jo družba sprejme v skladu s temi priporočili SDH, najkasneje pa v novo začelih mandatih.

## K 2. DELU:<sup>30</sup>

### Splošno

Tako v slovenski poslovni praksi kot v tujini so druge pravice (ugodnosti in bonitete, povračilo stroškov itd.) članov organov vodenja v gospodarskih družbah običajni sestavni del pogodb o poslovanju. Nemški *Aktiegesetz*<sup>31</sup> druge pravice (ki jih poimenuje stranske ugodnosti – *Nebenleistungen*) v prvem odstavku paragrafa 87 izrecno omenja med prejemi uprave delniške družbe in tudi glede slednjih zahteva, da nadzorni svet pri njihovi dodelitvi upošteva naloge in dosežke članov uprave ter položaj družbe. Primerljivo določbo ima v 1. odst. 270. člena ZGD-1,<sup>32</sup> ki med prejemi omenja povračilo stroškov in bonitete, ki morajo biti prav tako v sorazmerju z nalogami članov organov vodenja in finančnim stanjem družbe, prav tako pa tudi v skladu s politiko prejemkov.

Analiza, ki jo je julija in avgusta 2020 izvedel SDH za potrebe ureditve drugih pravic v obliki priporočil za družbe s kapitalsko naložbo države (v nadaljevanju: Analiza SDH o drugih pravicah), je pokazala, da so tudi v družbah s kapitalsko naložbo države druge pravice redni sestavni del politik prejemkov članov organov vodenja, ki jih sprejmejo organi nadzora, in pogodb, ki se sklepajo s člani organov vodenja. Slovenska posebnost je ta, da se s člani organov vodenja praviloma sklepajo pogodbe o zaposlitvi in le poredko civilne pogodbe. Tej slovenski posebnosti sledi tudi ureditev pravic v pogodbah o zaposlitvi s člani organov vodenja, saj so slednji upravičeni ne samo do »klasičnih« (nedenarnih) drugih pravic (bonitet in ugodnosti), ki bi sicer izhajale iz civilne pogodbe, ampak tudi do posameznih vrst (denarnih) prejemkov delovnopravne narave in praviloma v višini, ki sicer velja za ostale zaposlene v družbi (npr. pravica do regresa).

Velik del družb s kapitalsko naložbo države, v katerih z naložbo neposredno upravlja SDH, predstavljajo družbe, v katerih prejeme članov organov vodenja in prokuristov, ureja ZPPOGD.<sup>33</sup> Analiza SDH o drugih pravicah nadalje izkazuje, da ni bistvenih razlik v urejanju drugih pravic med družbami, za katere velja ZPPOGD in med tistimi, za katere slednji ne velja. Razlike pri urejanju drugih pravic, zlasti tistih, ki predstavljajo večji strošek za družbo, se kažejo zlasti v odvisnosti od velikosti družbe oziroma kompleksnosti poslovanja ter finančnega položaja družbe. Na splošno je možno vzorec ugotoviti glede vrst pravic, ki se lahko dodelijo članom organov vodenja v odvisnosti od velikosti družbe in kompleksnosti poslovanja, saj se načeloma pri večjih družbah s kompleksnim poslovanjem v pravih naštevajo več drugih pravic (glede raznih oblik zavarovanja, glede stroškov izobraževanja), pri manjših pa manj. Razlika je tudi med družbami, kjer član organa vodenja opravlja funkcijo na podlagi civilne pogodbe, saj gre v tem primeru za manjši obseg pravic, ki tudi nimajo delovnopravne narave (tak primer je družba D d.o.o.).

Cilj priporočil SDH o drugih pravicah je v večji meri poenotiti ureditve glede drugih pravic med družbami s kapitalsko naložbo države in zlasti pri pravicah, ki lahko predstavljajo večji strošek za družbe, podati usmeritve tudi glede najvišje sprejemljivega zneska. Posebej pomembno je tudi, da se odpravi dvome o pravilni uporabi ZPPOGD ter da vse družbe ZPPOGD razumejo na enak način. Priporočila o drugih pravicah bodo prispevala tudi k večji transparentnosti na tem področju, saj bodo javno objavljena. Prav tako bodo priporočila delovala preventivno, saj naj bi preprečevala ali vsaj zmanjševala morebitne napake ali ekscese v bodoče.

SDH je na svoji spletni strani javno objavil pravno mnenje dr. Luka Tičarja, ki razreši določene dileme glede upravičenosti članov organov vodenja družb, za katere velja ZPPOGD, do določenih vrst prejemkov. Pravna stališča iz tega pravnega mnenja so tudi podlaga za pripravo teh priporočil SDH o drugih pravicah. Posebej sporna je bila za Računsko sodišče upravičenost članov organov vodenja do posebnih denarnih prejemkov,

30 Doslej veljavna priporočila št. 9: Priporočila za sprejem pravil o drugih pravicah članov organov vodenja so postala 2. del teh novih priporočil pod naslovom: Politika prejemkov organov vodenja.

31 Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 12. Dezember 2019 (BGBl. I S. 2637) geändert worden ist.

32 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 in 22/19 – ZPosS).

33 Zakon o prejemkih poslovnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti (Uradni list RS, št. 21/10, 8/11 – ORZPPOGD4 in 23/14 – ZDIJZ-C).

ki ne spadajo niti pod bonitete in ugodnosti iz 6. člena ZPPOGD, niti pod pravice, izrecno naštete v 3. členu ZPPOGD, torej niti pod osnovni prejemek, spremenljivi del plačila za uspešnost poslovanja in odpravnino. Gre za razna plačila družbe članom organov vodenja, ki izhajajo iz delovnopravnega položaja slednjih. S pravnim mnenjem je bila ta dilema dokončno razrešena in je poslej jasno, da so lahko člani organov vodenja upravičeni tudi do teh posebnih denarnih prejemkov (torej do drugih pravic v širšem smislu).

Priporočila, ki so po vsebini usmeritev glede oblikovanja pravil organa nadzora o drugih pravicah (lahko pa tudi za oblikovanje politike prejemkov, ki jo sprejme skupščina), je treba razumeti na način, da ne zapovedujejo, da je treba vse naštete druge pravice tudi mehansko vključiti v pravila, ki jih sprejmejo organi nadzora. Še več, priporoča se, da so pri urejanju (izbiri) vrst pravic v pravilih o drugih pravicah organi nadzora posebej skrbni. Prav tako naj se v pravilih zgornje meje ne določa mehansko na najvišji priporočeni višini. Organi nadzora morajo pravila o drugih pravicah prilagoditi specifikam družbe in nalogam posameznega člana organa vodenja.

### **K priporočilom pod naslovom »Sprejem pravil o drugih pravicah in seznanitev skupščine ter opredelitev pojmov«**

S priporočili SDH za sprejem pravil o drugih pravicah članov organov vodenja (v nadaljevanju: priporočila o drugih pravicah) se ureja zgolj en segment prejemkov članov organov vodenja, in sicer druge pravice, pri čemer je ta pojem v priporočilih razumljen široko. Ne zajema samo bonitet in ugodnosti (na katere se sicer nanaša 6. člen ZPPOGD), ampak tudi posebne denarne prejemke. Kot bonitete in ugodnosti so v priporočilu opredeljene le nedenarne pravice, to je pravice uporabe stvari v lasti družbe tudi v zasebne namene ter izplačila družbe tretjim osebam, od katerih ima praviloma tudi član organa vodenja določeno osebno nedenarno korist. Iz te definicije *a contrario* izhaja, da uporaba stvari družbe, ki ni tudi v zasebne namene (npr. uporaba osebnega vozila zgolj v času službe za službene potrebe), ter izplačila družbe tretjim osebam, od katerih tudi član organa vodenja nima določene osebne nedenarne koristi (npr. skupaj s poslovnimi partnerji se udeleži poslovnega kosila na stroške reprezentance), ne štejejo za druge pravice v smislu priporočila (in torej tudi ne spadajo med prejemke) in jih ni potrebno urejati v pravilih o drugih pravicah ter v pogodbi o zaposlitvi poslovodne osebe oziroma v civilni pogodbi. Odločitev o materialnih stroških družbe izključno za potrebe poslovnega procesa (ki torej niso prejemek člana organa vodenja) je v pristojnosti organa vodenja že na podlagi korporacijskega pooblastila, ne pa v pristojnosti skupščine ali nadzornega sveta, lahko pa je pristojnost slednjih podana v smislu potrjevanja postavke v poslovnem načrtu za določen namen ipd.

Posebni denarni prejemki so v skladu s priporočilom opredeljeni: regres za letni dopust, odpravnina ob upokojitvi, povračilo stroškov v zvezi z opravljanjem funkcije, nadomestilo plače za različne odsotnosti (npr. zaradi bolezni, koriščenja dopusta, izobraževanja), posebni denarni prejemki, ki so v pogodbi določeni na način povzemanja iz ali na način sklicevanja na kolektivno pogodbo ali na splošni interni akt delodajalca, ter vsi drugi denarni prejemki, ki po svoji naravi (podlagi) ne spadajo oziroma jih ni mogoče kot take opredeliti v nobenega od naslednjih plačil: osnovno plačilo, dodatki, spremenljivi del plačila za uspešnost poslovanja in odpravnina. Posebni denarni prejemki se torej navezujejo zlasti na delovnopравни položaj člana organa vodenja, zato načeloma niso primerni, kadar se funkcijo člana organa vodenja opravlja na podlagi civilne pogodbe. Razlikovanje med enimi in drugimi je upravičeno na realni okoliščini, da so eni pri delodajalcu zaposleni kot delavci, drugi pa niso. Slednji so pogosto zaposleni kje drugje in imajo pravice delavcev v družbi, v kateri so zaposleni.

V ZGD-1 je predvideno, da prejemke po načelu *Say on Pay* na načelni ravni v javnih družbah potrdi skupščina družbe v obliki potrjevanja politike prejemkov članov organov vodenja. V družbah z omejeno odgovornostjo bo skupščina/ustanovitelj običajno pristojen za sprejem politike prejemkov na predlog organa nadzora. Zato priporočila SDH o drugih pravicah upošteva na prvem mestu pri oblikovanju politik prejemkov organ nadzora na drugem mestu pa skupščina/ustanovitelj, kolikor potrjuje/sprejema politiko prejemkov članov organov vodenja.

Pravila o drugih pravicah so sestavni del enovite politike prejemkov članov organov vodenja.

Pravila o drugih pravicah morajo med drugim upoštevati velikost, dejavnost, kompleksnost poslovanja in premoženjski/finančni položaj družbe. Delno so navedeni kriteriji vgrajeni že v priporočila o drugih pravicah (pri pravici do službenega vozila v službene in zasebne namene), bolj podrobno, upoštevaje konkretno družbo, pa jih prilagodi organ nadzora. Organ nadzora v pravilih o drugih pravicah ne uredi mehansko vseh pravic, ki so naštet v priporočilu, in tudi ne na zgornji še dopustni višini, ki je določena v priporočilu, ampak po načelu skrbne presoje in ravnanja v dobro družbe presodi potrebo po vključitvi posameznih drugih pravic v pravila o drugih pravicah in presodi še dopustno zgornjo višino, ki je v okviru priporočene.

### **K priporočilom pod naslovom »Bonitete in ugodnosti«**

Na podlagi Analize SDH o drugih pravicah je SDH v priporočilih opredelil vrste bonitet in ugodnosti, ki jih je v odvisnosti od opredeljenih kriterijev, dopustno vključevati v pravila o drugih pravicah. Analiza je namreč pokazala, da si družbe ne izmišljujejo nenavadnih pravic, ampak so razumne pri izbiri vrst pravic, ki so običajne v poslovni praksi. Prav tako tudi ni bilo ugotoviti bistvenega pretiravanja glede višine bonitet in ugodnosti. Določenih bonitet in ugodnosti niti ni treba posebej omejevati, saj trg niti ne ponuja produktov, kjer bi bile cene bistveno pretirane (npr. glede zavarovanj, saj zavarovalnice ceno izračunajo po določenih formulah, ki upoštevajo pretekla izplačila zavarovalnih vsot in oceno tveganja).

Med bonitete in ugodnosti, ki jih SDH po višini izrecno omejuje, spadajo naslednje pravice:

- pravica do uporabe službenega vozila tudi v zasebne namene,
- pravica do povračila vseh stroškov v zvezi z izobraževanjem, ki je v povezavi z bolj učinkovitim opravljanjem funkcije,
- pravica do povračila stroškov članarin v stanovskih organizacijah.

Organ nadzora lahko bonitete in ugodnosti dodatno omeji v pravilih, npr. vrednost mobilnega telefona, do katerega je upravičen član organa vodenja. Nekatere od bonitet in ugodnosti priporočila omejuje na opisni način, s sklicem na poslovno finančni načrt. V slednjem se opredelijo postavke za reprezentanco in za stroške.

V skladu z definicijo bonitet in ugodnosti posamezna priporočila o drugih pravicah izrecno določajo, da gre za uporabo službene stvari (osebne vozila, telefona, računalnika) tudi v zasebne namene. Uporaba teh stvari zgolj za službene namene ni prejemek člana organa vodenja, zato ni potrebe, da se poslovanje družbe na področju materialnih stroškov ureja v pravilih o drugih pravicah.

Poseben primer ugodnosti je pravica delavca do dopolnilnega izobraževanja in usposabljanja, ki je po ZDR-1 opredeljena tudi kot dolžnost delavca in hkrati pod določenimi predpostavkami tudi kot dolžnost delodajalca, da ga zagotovi. Zakon o dohodnini določa, da plačila delodajalca za dopolnilno izobraževanje in usposabljanje delojemalcev, ki je v zvezi s poslovanjem delodajalca, vključno z izobraževanjem in usposabljanjem v okviru izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu v skladu z zakonom, ki ureja varnost in zdravje pri delu, (v smislu navedenega zakona) niso boniteta. Ne glede na navedeno se v skladu s sprejeto prakso priporoča, da se za člane organa vodenja pravico do dopolnilnega izobraževanja in usposabljanja uredi (najprej v pravilih o drugih pravicah) in nato v pogodbi. V določenih primerih je priporočeni najvišji znesek 10.000 EUR lahko znatno prenizek, zlasti tam, kjer je pričakovano, da se člani organov vodenja udeležujejo specialističnih seminarjev ipd. v tujini. Priporočilo te posebnosti upošteva na način, da naj o višjih zneskih organ nadzora odloča s posebnimi sklepi na predlog organa vodenja. Ne glede na navedeno je potrebno zlasti v srednjih in manjših družbah ter v družbah s slabšim finančnim stanjem še posebej skrbno paziti na višino stroškov dopolnilnega izobraževanja in usposabljanja, tako da so pričakovani najvišji zneski praviloma bistveno nižji od 10.000 EUR letno.

Glede na velikost družbe, kompleksnost njenega poslovanja in upoštevanje finančno stanje družbe že sama priporočila o drugih pravicah **stopnjujejo** zgornjo dopustno višino zneska le v povezavi s pravico do uporabe službenega vozila tudi v zasebne namene. Pri določitvi zgornjih vrednosti se je upoštevala dosedanja praksa družb, ki glede na ugotovitve SDH ni pretirana. Glede na priporočila SDH o trajnostnem poslovanju, je v priporočila o drugih pravicah v tem delu vgrajena spodbuda, da družbe kupijo vozilo, ki je okolju prijaznejše. V praksi se za manjše družbe in družbe s slabšim finančnim stanjem pričakuje, da bodo vrednosti vozil občutno manjše od 30.000 EUR (bližje 20.000 EUR).

Izrecno je priporočeno, naj pravila ne vključujejo pravice do plačila premije za življenjsko naložbeno zavarovanje ali morebitno drugo zavarovanja, ki daje pravico do izplačila premoženja po polici. Gre za to, da je v tako obliko zavarovanja, pri katerem se denarni zneski nalagajo na zavarovalni polici kot naložba, ki jo je možno vnovčiti, v resnici vključeno plačilo, ki spada že v osnovni prejemek. Spoštovanje tega priporočila je za Zavezane družbe pravzaprav obvezno, saj bi sicer lahko prekoračile dopustne zneske osnovnega plačila po ZPPOGD, za ostale družbe pa priporočeno.

### **K priporočilom pod naslovom »Posebni denarni prejemki«**

Posebni denarni prejemki so večinoma vezani na pogodbo o zaposlitvi poslovodne osebe in so praviloma nezdružljivi s civilno pogodbo. Izjema je povračilo stroškov v zvezi z opravljanjem funkcije, kjer za civilne mandatne pogodbe velja določba Obligacijskega zakonika, razen če stranki povračilo stroškov drugače uredita.<sup>34</sup> Priporočilo SDH o drugih pravicah v tem delu v bistvu dopušča, da se stranki civilne pogodbe glede povračila stroškov sklicujeta na uporabo pravil družbe, ki pa jih je treba prilagoditi naravi razmerja (izključiti je treba npr. pravico do regresa za prehrano).

Priporočila SDH o drugih pravicah v zvezi s posebnimi denarnimi prejemki pogosto uporabljajo dikcijo, da gre za *»pravice pod pogoji in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi«*. To bo načeloma pomenilo, da se upošteva najugodnejši pravni akt, ki v posamezni družbi velja za zaposlene v zvezi s posamezno pravico. To bo lahko zakon, kolektivna pogodba na ravni dejavnosti, podjetniška kolektivna pogodba ali splošni interni akt delodajalca, izjemoma pa celo posamični sklep organa vodenja.

Kot je bilo pojasnjeno že zgoraj, je prav v zvezi s temi posebnimi denarnimi prejemki pravno mnenje dr. Luka Tičarja dokončno odgovorilo na vprašanja o upravičenosti članov organov vodenja v družbah, za katere velja ZPPOGD, do teh prejemkov. Kolikor so člani organov vodenja zaposleni v družbi (na podlagi pogodbe o zaposlitvi poslovodne osebe), potem jim pravice po ZDR-1 pripadajo že po samem zakonu, saj je njihov pravni položaj v tem delu izenačen s položajem vsakega zaposlenega. Če se organ nadzora tako odloči, mora te pravice izrecno izključiti. Drugače je glede pravic iz kolektivne pogodbe in splošnega akta delodajalca. V teh primerih, se morajo stranke pogodbe o zaposlitvi poslovodne osebe praviloma izrecno dogovoriti o njihovi vključitvi (v odvisnosti od personalne veljavnosti akta), kolikor so soglasne glede tega, da se vključijo. Pri pravici do odpravnine ob upokojitvi je predvideno omejevanje pravice na obseg, kot je določen v ZDR-1, kar pomeni, da naj bi se izključil ugodnejši obseg te pravice po kolektivnih pogodbah (kjer ponekod, npr. v elektrogospodarstvu <sup>35</sup>, sicer v odvisnosti od delovne dobe pri delodajalcu, znaša znatneje več kot po ZDR-1). Razlog za tako priporočilo je primerljivost odpravnin ob upokojitvi med člani organov vodenja vseh družb s kapitalsko naložbo države, neodvisno od panoge ali podjetja, četudi v osnovi pravica izvira iz položaja delavca. SDH ocenjuje, da je pri tej pravici pomembnejša primerljivost odpravnin med direktorji po družbah, kot pa primerljivost posameznega direktorja kot delavca z ostalimi delavci v družbi. Izvzeti so zopet tisti, ki ne delajo na podlagi pogodbe o zaposlitvi, saj se upokojitev, ki je podmena te odpravnine, nanaša na položaj delavca.

34 (Uradni list RS, št. 97/07 – uradno prečiščeno besedilo, 64/16 – odl. US in 20/18 – OROZ631). Primerjaj prvi odstavek 776. člena, ki določa: *»Naročitelj mora povrniti prevzemniku naročila celo v primeru, če se je njegov trud brez njegove krivde izjalovil, vse potrebne stroške, ki jih je imel z izpolnitvijo naročila, skupaj z obrestmi od dneva, ko jih je plačal.«*

35 Glej 74. člen Kolektivne pogodbe elektrogospodarstva Slovenije (Uradni list RS, št. 41/17 in 109/20).

Priporočila o drugih pravicah načeloma dopuščajo naslednje posebne denarne prejemke, ki se sicer praviloma urejajo v kolektivnih pogodbah ali splošnih internih aktih delodajalca: jubilejno nagrado pod pogoji in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi; posebna izplačila ob praznikih, npr. božičnica: pod pogoji in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi, razen če so taka plačila v kolektivni pogodbi, splošnem internem aktu delodajalca ali sklepu organa vodenja opredeljena kot izplačila zaradi uspešnega poslovanja družbe ali uspešnosti delavca ali je to razvidno iz drugih okoliščin. Pri teh plačilih ni pomembno poimenovanje, ki je lahko zavajajoče, ključno je, da njihov namen oziroma dejanska vsebina ne predstavlja prejemka, ki ga lahko vključimo med spremenljivi del plačila; nagrada ob obletnici ali dnevu delodajalca: pod pogoji in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi, v skladu s poslovno finančnim načrtom; pravica do nadomestila za ločeno življenje: v primerih in v višini, ki velja za ostale zaposlene v družbi.

Priporočila predvidevajo, da naj se v pravilih o drugih pravicah izključijo (oziroma naj se ne vključijo): drugi posebni denarni prejemki, katerih razlog za ureditev pravice do takega plačila v kolektivni pogodbi ali splošnem internem aktu delodajalca je (dejansko ali domnevano) slabša plača delavca oziroma (dejanski ali domnevan) slabši premoženjski položaj delavca. Analiza SDH o drugih prejemkih sicer ni pokazala, da bi družbe v pravila o drugih pravicah oziroma v pogodbe vključevale navedene pravice tudi za člane organov vodenja, vendar se zaradi doslednosti ureja tudi to vprašanje. Vprašanje bi lahko bilo aktualno zlasti v primeru splošnega sklica na pravila, ki veljajo za zaposlene.

# 10

## POLITIKA PREJEMKOV ORGANOV NADZORA

10.1 Priporočene višine osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta v družbah s kapitalsko naložbo države so:

Velikost družbe	Osnovno plačilo za opravljanje funkcije
Mikro družbe	3.000 € do 3.500 € bruto letno
Majhne družbe – slabo finančno stanje	3.500 € do 4.200 € bruto letno
Majhne družbe – dobro finančno stanje	4.200 € do 5.200 € bruto letno
Srednje družbe – slabo finančno stanje	5.200 € do 6.200 € bruto letno
Srednje družbe – dobro finančno stanje	6.200 € do 8.200 € bruto letno
Srednje družbe – dobro finančno stanje (z enim kriterijem za velike družbe)	8.200 € do 10.200 € bruto letno
Velike družbe – slabo finančno stanje	10.300 € do 11.000 € bruto letno
Velike družbe – dobro finančno stanje	11.300 € do 13.000 € bruto letno
Velike družbe – dobro finančno stanje (z njihovimi vrednostni papirji se trguje na organiziranem trgu ali banke)	13.000 € do 15.000 € bruto letno

10.2 Priporočene višine sejin za člane nadzornega sveta v družbah s kapitalsko naložbo države so:

Velikost družbe	Sejmina
Mikro družbe	75 € bruto
Majhne družbe	150 € bruto
Srednje družbe	200 € bruto
Velike družbe	275 € bruto

- 10.3 Višine doplačil za opravljanje funkcij v nadzornem svetu so v obliki vzorca skupščinskega sklepa opredeljene v prilogi 1 teh Priporočil in pričakovanj SDH.
- 10.4 Doplačila za posebne naloge lahko znašajo v posameznem koledarskem letu za posameznega člana nadzornega sveta skupaj (ne glede na število takih posebnih nalog ter ne glede na to, kateri organ o njih odloči – neposredno skupščina ali nadzorni svet na podlagi pooblastila skupščine) največ do 50 % višine osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta.
- 10.5 Skupščina lahko osnovno plačilo za opravljanje funkcije člana upravnega odbora, ki niso hkrati v funkciji izvršnih direktorjev iste družbe, določi 25 % višje, kot je to priporočeno za člane nadzornega sveta zgoraj v priporočilu 10.1.
- 10.6 Ureditev plačil članov organov nadzora v Kodeksu SDH (načelo 6.10 Kodeksa in pripadajoča priporočila) skupaj s tem priporočilom št. 10 in prilogo 1 k Priporočilom in pričakovanjem SDH predstavlja okvir za določanje plačil članov organov nadzora v družbah s kapitalsko naložbo države ter okvir za določanje politik prejemkov organov nadzora v družbah s kapitalsko naložbo države.

## OBRAZLOŽITEV

Vsebino Kodeksa SDH opredeljuje 32. člen ZSDH-1, ki v drugem odstavku opredeljuje, da mora kodeks »oblikovati različna priporočila za družbe z različnimi statusnimi oblikami in lastniškimi sestavami ter glede na dejstvo...«. Kodeks naj torej predvidi dobre prakse, katerih spoštovanje po principu »spoštuj ali pojasni« družbe razkrivajo v vsakem letnem poročilu. Narava kodeksa terja stabilnost in ne pogosto spreminjanje njegove vsebine. Hkrati pa zakon v 4. odstavku istega člena omogoča, da SDH poleg kodeksa, ki po naravi predstavlja zbir priporočil dobrih praks, ki so namenjene družbam oziroma spoštovanju s strani družb, podaja tudi smernice in stališča. Smernice dejansko predstavljajo priporočila in pričakovanja. Le te imajo lahko individualno naravo, torej za posamezno družbo ali pa so sistemske narave. Narava teh smernic in stališč, ki jih sprejema uprava SDH je lahko nekoliko bolj dinamična in spremenljiva (za razliko od kodeksa), torej prilagodljiva in odzivna na spremembe, ki se dogajajo v okolju korporativnega upravljanja. SDH je zaradi preglednosti sistemske smernice in stališča v glavnini strnil v okviru dokumenta Priporočila in pričakovanja SDH. Gre torej za zbir bolj specifičnih priporočil in pričakovanj, katerih aktualizacija je lahko pogostejša, torej vsebina se običajno pogosteje spreminja, kot to velja za kodeks, predvsem pa gre za vsebine bolj operativne oziroma poslovne narave, ki jih SDH sporoča družbam in za katera SDH pričakuje, da jim bodo družbe sledile.

O plačilih članov organov nadzora se odloča na skupščinah družb oziroma s sklepom ustanovitelja, praviloma na podlagi predloga samega organa nadzora, ki zadevno točko s predlagano vsebino umesti na dnevni red skupščine. SDH je v začetku leta 2022 dokument Priporočila in pričakovanja SDH nadgradil s Priporočili za sprejem pravil o drugih pravicah članov organov vodenja, ki predstavljajo okvir za določanje politik prejemkov organov nadzora v družbah s kapitalsko naložbo države. Upošteva zgoraj pojasnjeno in sistemskost pristopa urejenosti področij priporočil na področju plačil članov organov vodenja in nadzora, je primerno, da se vsebina plačil članov nadzornega sveta, razen temeljnih izhodišč, ki ostajajo zapisana v kodeksu, uredi na istem mestu kot prejemki organov vodenja, torej v dokumentu Priporočila in pričakovanja SDH.

Vsebina novega priporočila št. 10 skupaj s priložo 1 k Priporočilom in pričakovanjem SDH je vsebinsko identična nekdanji prilogi 1 in prilogi 2 Kodeksa korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države in gre zgolj za premik vsebine v ustreznejši akt.

## PRILOGA 1: VZOREC SKUPŠČINSKEGA SKLEPA - PLAČILO ČLANOM NADZORNEGA SVETA OZIROMA UPRAVNEGA ODBORA

### PLAČILO ČLANOM NADZORNEGA SVETA:

1. Člani nadzornega sveta prejmejo za udeležbo na seji sejnino, ki za posameznega člana nadzornega sveta družbe znaša \_\_\_\_\_ EUR bruto. Člani komisije nadzornega sveta prejmejo za udeležbo na seji komisije sejnino, ki za posameznega člana komisije znaša 80 % višine sejnine za udeležbo na seji nadzornega sveta. Sejnina za korespondenčno sejo znaša 80 % siceršnje sejnine. Posamezni član nadzornega sveta je, ne glede na prej navedeno in torej ne glede na število udeležb na sejah, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila sejin, vse dokler skupni znesek sejin ne doseže višine 50 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije za člana nadzornega sveta na letni ravni. Posamezni član nadzornega sveta, ki je član komisije oziroma komisij nadzornega sveta, je ne glede na prej navedeno in torej ne glede na število udeležb na sejah nadzornega sveta in komisij, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila sejin, vse dokler skupni znesek sejin iz naslova udeležbe na sejah nadzornega sveta in komisij ne doseže višine 75% osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta na letni ravni.
2. Člani nadzornega sveta poleg sejin prejmejo osnovno plačilo za opravljanje funkcije v višini \_\_\_\_\_ EUR bruto letno na posameznega člana. Predsednik nadzornega sveta je upravičen tudi do doplačila v višini 50 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta, podpredsednik/namestnik predsednika nadzornega sveta pa do doplačila v višini 10 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta.

Člani komisije nadzornega sveta prejmejo doplačilo za opravljanje funkcije, ki za posameznega člana komisije znaša 25 % višine osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta. Predsednik komisije je upravičen do doplačila za opravljanje funkcije v višini 37,5 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta. Posamezen član komisije nadzornega sveta je, ne glede na zgoraj navedeno in torej ne glede na število komisij, katerih član je ali jim predseduje, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila doplačil za opravljanje funkcije, vse dokler skupni znesek takih doplačil ne doseže vrednosti 50 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije za člana nadzornega sveta na letni ravni. Če je mandat posameznega člana nadzornega sveta krajši od poslovnega leta, je posamezen član komisije nadzornega sveta, ne glede na zgoraj navedeno in torej ne glede na število komisij, katerih član je ali jim predseduje, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila doplačil za opravljanje funkcije, vse dokler skupni znesek takih doplačil ne doseže vrednosti 50 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije za posameznega člana nadzornega sveta glede na upravičena izplačila za čas, kolikor je trajal njegov mandat v zadevnem poslovnem letu.

3. Člani nadzornega sveta so upravičeni poleg zgoraj navedenega tudi do doplačila za posebne naloge. Posebne naloge člana nadzornega sveta so tiste, kjer gre za dejansko opravljanje neobičajnih dlje časa trajajočih nadpovprečno zahtevnih nalog, praviloma v trajanju vsaj en mesec. Nadzorni svet se pooblašča, da ob podanem soglasju posameznega člana nadzornega sveta odloči o dodelitvi posebnih nalog posameznemu članu nadzornega sveta, trajanju posebnih nalog ter o doplačilu za posebne naloge v skladu s tem sklepom skupščine. Nadzorni svet se pooblašča, da odloči o doplačilih za posebne naloge članov nadzornega sveta zaradi objektivnih okoliščin družbe. Doplačila za posebne naloge so dopustna le za čas, ko se posebne naloge dejansko opravljajo, o čemer lahko nadzorni svet izjemoma odloči tudi za nazaj (zlasti v primeru posebnih nalog zaradi objektivnih okoliščin družbe), vendar ne dlje kot za preteklo poslovno leto. Doplačila za posebne naloge lahko znašajo v posameznem letu za posameznega člana nadzornega sveta skupaj (ne glede na število posebnih nalog) največ 50 % višine osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta. Za posamezno posebno nalogo se doplačilo določi upoštevaje zahtevnost naloge in s tem povezano povečano obremenitev in odgovornost. Doplačila se vselej ustrezno sorazmerno preračunajo na obdobje dejanskega opravljanja posebne naloge.

4. Člani nadzornega sveta prejemajo osnovno plačilo, doplačilo za opravljanje funkcije ter doplačilo za posebne naloge v sorazmernih mesečnih izplačilih, do katerih so upravičeni dokler opravljajo funkcijo in/ali posebno nalogo. Mesečno izplačilo znaša eno dvanajstino zgoraj navedenih letnih zneskov. Doplačilo za posebne naloge se glede na okoliščine lahko izvede tudi v enkratnem skupnem upravičenem znesku, po opravi posebne naloge.
5. Omejitev višine skupnih izplačil sejnine ali izplačil doplačil članu nadzornega sveta v ničemer ne vpliva na njegovo dolžnost aktivne udeležbe na vseh sejah nadzornega sveta in sejah komisij, katerih član je, ter njegovo zakonsko določeno odgovornost.
6. Člani nadzornega sveta so upravičeni do povračila stroškov prevoza in stroškov prenočevanja, ki nastanejo v zvezi z njihovim delom v nadzornem svetu, in sicer do višine, določene v predpisih, ki urejajo povračilo stroškov v zvezi z delom in drugimi dohodki, ki se ne všttevajo v davčno osnovo (določbe, ki veljajo za prevoz na službenem potovanju in prenočevanje na službenem potovanju). Znesek, ki po citiranem predpisu pripada članu nadzornega sveta, se obruti, tako da neto izplačilo predstavlja povračilo dejanskih potnih stroškov. Za določitev kilometrine se upoštevajo razdalje med kraji, izračunane na javni spletni strani AMZS. Stroški za prenočevanje se lahko vrnejo le, če je oddaljenost stalnega ali začasnega prebivališča člana nadzornega sveta oziroma člana komisije nadzornega sveta od kraja dela organa najmanj 100 kilometrov, če se ni mogel vrniti, ker po voznem redu ni bila več predvidena nobena vožnja javnega prevoznega sredstva, ali zaradi drugih objektivnih razlogov.
7. Ta sklep začne veljati in se uporablja z dnem sprejema na skupščini. Z njim se preklicuje sklep številka \_\_\_\_\_, ki ga je skupščina sprejela dne \_\_\_\_\_.

#### PLAČILO ČLANOM UPRAVNEGA ODBORA:

Za plačilo članom upravnega odbora se smiselno uporablja isti vzorec sklepa, ki velja za člane nadzornega sveta, ob upoštevanju naslednjih prilagoditev:

- namesto izrazov član/predsednik/podpredsednik/namestnik predsednika nadzornega sveta, član/predsednik komisije nadzornega sveta ter izraza nadzorni svet se uporabljajo izrazi član/predsednik/podpredsednik/namestnik predsednika upravnega odbora, član/predsednik komisije upravnega odbora ter upravni odbor.
- V točki 1. vzorca sklepa se besedilo: »*Posamezni član nadzornega sveta je, ne glede na prej navedeno in torej ne glede na število udeležb na sejah, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila sejin, vse dokler skupni znesek sejin ne doseže višine 50 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije za člana nadzornega sveta na letni ravni. Posamezni član nadzornega sveta, ki je član komisije oziroma komisij nadzornega sveta, je ne glede na prej navedeno in torej ne glede na število udeležb na sejah nadzornega sveta in komisij, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila sejin, vse dokler skupni znesek sejin iz naslova udeležbe na sejah nadzornega sveta in komisij ne doseže višine 75% osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta na letni ravni.* nadomesti z besedilom: »*Posamezni član upravnega odbora je, ne glede na prej navedeno in torej ne glede na število udeležb na sejah, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila sejin, vse dokler skupni znesek sejin ne doseže višine 50 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije za člana upravnega odbora na letni ravni brez Povečanja. Posamezni član upravnega odbora, ki je član komisije oziroma komisij upravnega odbora, je ne glede na prej navedeno in torej ne glede na število udeležb na sejah upravnega odbora in komisij, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila sejin, vse dokler skupni znesek sejin iz naslova udeležbe na sejah upravnega odbora in komisij ne doseže višine 75% osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana upravnega odbora na letni ravni brez Povečanja.*«
- V točki 2. vzorca sklepa se prvi stavek, ki se glasi: »*Člani nadzornega sveta poleg sejin prejmejo osnovno plačilo za opravljanje funkcije v višini \_\_\_\_\_ EUR bruto letno na posameznega člana.*«

**nadomesti s stavkom:** »Člani upravnega odbora poleg sejin prejmejo osnovno plačilo za opravljanje funkcije v višini \_\_\_\_\_ EUR bruto letno na posameznega člana, povečano za \_\_\_\_\_% (v tem sklepu se za navedeno povečanje osnovnega plačila uporablja okrajšava: **Povečanje**).«

- Če je upravni odbor sestavljen iz članov, ki so hkrati v isti družbi izvršni direktorji, se v sklep doda nova 6. točka, ki se glasi: »6. Osnovno plačilo za opravljanje funkcije člana upravnega odbora, ki je hkrati v funkciji izvršnega direktorja te družbe, znaša \_\_\_\_\_ EUR bruto na letni ravni in se zanj ne uporablja prvi stavek 2. točke tega sklepa. Član upravnega odbora, ki ima hkrati položaj izvršnega direktorja te družbe, iz naslova udeležbe na sejah upravnega odbora ni upravičen do sejin iz prvega stavka 1. točke tega sklepa, je pa upravičen do sejin iz naslova morebitnega članstva v komisijah upravnega odbora, in sicer v višini 50 % zneska, ki velja za ostale člane upravnega odbora. V tem primeru je ne glede na število udeležb na sejah, v posameznem poslovnem letu upravičen do izplačila sejin, vse dokler skupni znesek sejin ne doseže višine 25 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije za člana upravnega odbora na letni ravni. Član upravnega odbora, ki ima hkrati položaj izvršnega direktorja te družbe, je upravičen do doplačila za opravljanje funkcije v komisiji upravnega odbora v enaki višini, kot v skladu z 2. točko tega sklepa velja za neizvršne člane upravnega odbora. Do povračila stroškov iz naslova funkcije v upravnem odboru ali njegovih komisijah je v skladu s 5. točko tega sklepa upravičen le, če za isti dogodek ni prejel povračila stroškov že kot izvršni direktor te družbe.«

V tem primeru se dosedanja 6. točka sklepa preštevilči in postane nova 7. točka sklepa.





## **PRIPOROČILA ZA UREDITEV PREJEMKOV ZA ČLANE NADZORNIH SVETOV DRUŽB, KI SO KOT SJI PO UVELJAVITVI NOVELE ZGD-1K OBLIKOVALE NADZORNE SVETE IN REVIZIJSKE KOMISIJE**

### **1.1 Uvod**

Slovenski državni holding, d.d. (v nadaljevanju: SDH), je v načelu 6.10 Kodeksa korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države (v nadaljevanju: Kodeks) s pripadajočimi priporočili od 6.10.1 do 6.10.12 Kodeksa ter v Prilogi 1 in Prilogi 2 Kodeksa postavil okvir za določanje prejemkov članov organov nadzora v družbah s kapitalsko naložbo države, kakor tudi okvir za določanje politik prejemkov organov nadzora v družbah s kapitalsko naložbo države. Kriteriji in celoten okvir za določitev prejemkov organov nadzora iz Kodeksa sledijo določbi 284. člena Zakona o gospodarskih družbah,<sup>1</sup> ki določa, da mora biti plačilo v ustreznem razmerju z nalogami članov nadzornega sveta in finančnim položajem družbe. S postavljenim okvirom za določanje prejemkov organov nadzora iz Kodeksa je mogoče uresničiti načelo sorazmernosti v družbah s kapitalsko naložbo države in tudi v njihovih odvisnih družbah.

V vseh družbah s kapitalsko naložbo države in njihovih odvisnih družbah poslovanje ni zadosti kompleksno, da bi bilo potrebno ustanovljati nadzorni svet in revizijsko komisijo. Prav tako so lahko v družbah s kapitalsko naložbo države in njihovih odvisnih družbah nadzorni mehanizmi zagotovljeni na drugačen način in v obsegu, ki odraža kompleksnost poslovanja družbe.

Z dnem 24. 5. 2021 se za srednje in velike družbe, ki so subjekt javnega interesa (SJI) in organizirane kot družbe z omejeno odgovornostjo, začnejo uporabljati določbe Zakona o gospodarskih družbah, kot je bil spremenjen z Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah – ZGD-1K,<sup>2</sup> v skladu s katerimi morajo tudi te družbe imeti nadzorni svet in revizijsko komisijo (razen če uveljavijo eno od predpisanih izjem). Za te družbe, kjer po oceni skupščine oziroma ustanovitelja družbe potreba po obstoju nadzornega sveta in/ali revizijske komisije doslej ni obstajala ali pa so bili nadzorni mehanizmi zagotovljeni na drugačen način in prilagojeni potrebam družbe, kar pomeni, da je ustanovitev nadzornega sveta in revizijske komisije od 24. 5. 2021 dalje izključno posledica zakonske prisile, sistem prejemkov za člane organov nadzora iz Kodeksa verjetno ne odraža ustreznega razmerja med prejemki in nalogami članov nadzornega sveta in finančnim položajem družbe, zato je treba

<sup>1</sup> 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 in 18/21).

<sup>2</sup> Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah – ZGD-1K (Uradni list RS, št. 18/21 z dne 9. 2. 2021).

sistem prejemkov iz Kodeksa razlagati in uporabiti tako, da odraža konkretno posebno situacijo.

Za namen enotnega pristopa pri prilagoditvi sistema prejemkov za organe nadzora iz Kodeksa v nastalih posebnih situacijah, SDH izdaja ta priporočila.

## **1.2 Področje uporabe priporočil**

V družbah s kapitalsko naložbo države in njihovih odvisnih družbah, za katere je z dnem začetka uporabe ustreznih določb Zakona o gospodarskih družbah, kot je bil spremenjen z uveljavitvijo Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah – ZGD-1K, nastala obveznost oblikovanja nadzornega sveta in revizijske komisije, ter so nadzorni svet in revizijsko komisijo oblikovale izključno zaradi navedene zakonske spremembe, se lahko prejemki članov nadzornega sveta in notranjih članov revizijske komisije določijo s sklepom skupščine oziroma ustanovitelja ustrezno nižje tako, da višina prejemkov članov nadzornih svetov in notranjih članov revizijskih komisij smiselno (ob upoštevanju načela sorazmernosti) odražajo priporočene višine prejemkov iz Kodeksa.

Pri oceni, ali je do ustanovitve nadzornega sveta in/ali revizijske komisije prišlo izključno kot posledica zgoraj navedene spremembe zakonodaje, se poleg dejstva, da družba, ki je subjekt javnega interesa, dotlej ni imela nadzornega sveta in/ali revizijske komisije, upošteva tudi, ali so bili v družbi dotlej po presoji delničarjev/ družbenikov družbe vzpostavljeni zadostni mehanizmi nadzora nad poslovanjem družbe, upošteva veličnost, kompleksnost poslovanja in tveganja, ki jim je družba pri poslovanju izpostavljena. V tej zvezi se na primer upošteva, ali je nadzor nad vodenjem poslov izvajal institucionalni večinski delničar, nadrejena holdinška družba, vrh koncerna, Slovenski državni holding v vlogi družbenika oziroma ustanovitelja, poseben interni organ družbe. Prav tako se oceni, ali bi tudi po načelih dobrega korporativnega upravljanja bilo mogoče šteti, da je bil nadzor nad vodenjem poslov družbe tudi pred spremembo zakonodaje ustrezen.

## **1.3 Merila za znižanje prejemkov članov nadzornega sveta**

Merila, ki so pomembna za opredelitev zahtevnosti nalog in odgovornosti članov nadzornih svetov (v nadaljevanju: Merila za znižanje prejemkov), so zlasti naslednja:

- obseg pristojnosti in nalog nadzornega sveta po aktu o ustanovitvi, ki so bile zaradi spremembe zakonodaje prenesene iz skupščine/ ustanovitelja na novoustanovljeni nadzorni svet družbe (ter na drugi strani, koliko nalog je skupščina/ ustanovitelj pridržal),
- kompleksnost nalog in obseg odgovornosti novoustanovljenega nadzornega sveta glede na kompleksnost poslovanja družbe,

- predvidena kompleksnost in obseg nalog novoustanovljenega nadzornega sveta, ki izvira iz nalog revizijske komisije,
- število predvidenih sej nadzornega sveta v posameznem letu in pričakovana aktivnost članov nadzornega sveta,
- predviden obseg gradiva, ki ga bodo morali preučiti člani nadzornega sveta, z namenom priprave na sejo nadzornega sveta in predvideno trajanje seje,
- zahtevana strokovnost članov nadzornega sveta, itd.

#### **1.4 Preostala stopnja zahtevnosti nalog in odgovornosti ter določitev znižanja prejemkov**

Za člane nadzornih svetov družb iz priporočila 1.2 se praviloma sejnine in osnovna plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta določijo v treh korakih.

V prvem koraku se kot izhodišče vzamejo priporočene višine sejin in osnovnega plačila za opravljanje funkcije iz Priloge 1 Kodeksa glede na velikost družbe in finančno stanje družbe.

V drugem koraku se upoštevajo merila za znižanje prejemkov (iz priporočila 1.3) oceni preostalo stopnjo zahtevnosti nalog in odgovornosti članov nadzornega sveta družbe. Preostala stopnja zahtevnosti nalog in odgovornosti članov nadzornega sveta je ocenjena stopnja pričakovane zahtevnosti nalog in odgovornosti v konkretni družbi glede na običajno stopnjo zahtevnosti nalog in odgovornosti v tipični gospodarski družbi, ki je v upravljanju SDH, primerljive velikosti. Preostalo stopnjo zahtevnosti nalog in odgovornosti se odrazi v odstotkih.<sup>3</sup> Preostala stopnja zahtevnosti nalog in odgovornosti je lahko enotna za sejnine in osnovno plačilo za opravljanje funkcije ali pa se izrazi v dveh različnih stopnjah glede na vrsto prejemka.

V tretjem koraku se sejnino in osnovno plačilo za opravljanje funkcije iz prvega koraka zniža za razliko med 100% in preostalo stopnjo zahtevnosti nalog in odgovornosti.<sup>4</sup>

Najnižja preostala stopnja zahtevnosti nalog in odgovornosti mora pri določanju osnovnega plačila za opravljanje funkcije znašati vsaj 30%.

Najnižja preostala stopnja zahtevnosti nalog in odgovornosti mora pri določanju sejnine znašati vsaj 50%.

---

<sup>3</sup> Npr. Zahtevnost nalog in odgovornosti nadzornega sveta je na ravni 40 % glede na tipično družbo v upravljanju SDH te velikosti, kar pomeni, da preostala stopnja zahtevnosti nalog in odgovornosti znaša 40 %.

<sup>4</sup> Če znaša preostala stopnja zahtevnosti nalog in odgovornosti 40 %, se torej sejnine in osnovno plačilo za opravljanje funkcije zniža za 60 % glede na sicer predvidena plačila v skladu s Prilogo 1 Kodeksa.

### 1.5 Doplačila za opravljanje funkcije

Člani nadzornih svetov družb iz priporočila 1.2 so upravičeni do doplačil in povračila stroškov, kot je predvideno v Prilogi 2 Kodeksa, s tem da se za osnovo doplačil vzame ustrezno znižano osnovno plačilo za opravljanje funkcije.

### 1.6 Prejemki v upravnem odboru

Ta priporočila se smiselno uporabljajo tudi za znižanje prejemkov članov upravnega odbora družb iz priporočila 1.2.

Ljubljana, 19. 5. 2021

Janez Tomšič  
član uprave

dr. Janez Žlak  
predsednik uprave



SLOVENSKI DRŽAVNI HOLDING, d. d.  
LJUBLJANA 81