



SLOVENSKI DRŽAVNI HOLDING, d. d.

# Priporočila in pričakovanja

Slovenskega državnega holdinga

Ljubljana, december 2024

## VSEBINA

UVOD	4
1. TRILETNO POSLOVNO NAČRTOVANJE DRUŽBE/SKUPINE/ODVISNIH DRUŽB V SKUPINI	6
2. PERIODIČNO POROČANJE O POSLOVANJU DRUŽBESKUPINE/ODVISNIH DRUŽB V SKUPINI	10
3. NABAVA BLAGA IN STORITEV, SPONZORSTVO IN DONATORSTVO, NEKATERE POSEBNE VRSTE STORITEV	13
4. OPTIMIZACIJA STROŠKOV	17
5. UPRAVLJANJE KORPORATIVNE KULTURE	19
6. SKUPŠČINE DRUŽB	21
7. TRAJNOSTNO POSLOVANJE DRUŽB	24
8. ODGOVORNO POSLOVNO RAVNANJE IN SPOŠTOVANJE ČLOVEKOVIH PRAVIC	28
9. POLITIKA PREJEMKOV ORGANOV VODENJA	31
10. POLITIKA PREJEMKOV ORGANOV NADZORA	48
11. UPRAVLJANJE TVEGANJ	52
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	54
13. RAZNOLIKOST, PRAVIČNOST IN VKLJUČENOST TER ZAGOTAVLJANJE URAVNOTEŽENE ZASTOPANOSTI SPOLOV V ORGANIH VODENJA IN NADZORA	58
14. SKLADNOST POSLOVANJA IN INTEGRITETA	61

## UVOD

Dne 26. aprila 2014 je začel veljati Zakon o Slovenskem državnem holdingu (Uradni list RS, št. 25/14 in 140/22; v nadaljevanju ZSDH-1), ki med drugim ureja status in delovanje Slovenskega državnega holdinga, d. d. (v nadaljevanju 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 specifična, uredijo v posebnih aktih. Izdajo posebnih aktov, ki poleg aktov upravljanja naložb obravnavajo družbe s kapitalsko naložbo države, predvideva tudi ZSDH-1 v četrtem odstavku 32. člena.

Z aktom Priporočila in pričakovanja Slovenskega državnega holdinga (v nadaljevanju 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 namenjena:**

- vsem družbam 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;
- odvisnim družbam 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 izboljšanju kakovosti korporacijskega upravljanja oziroma uspešnosti delovanja družb s kapitalsko naložbo države in da so v korist družb, SDH pričakuje, da bodo naslovniki tega akta ravnali v skladu z njegovimi priporočili in pričakovanji. 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 pošljejo 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. Obvladujoča družba skupine pošlje SDH osnutke poslovnih načrtov in sprejete poslovne načrte.
- 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, ki jih potrdi tudi nadzorni svet družbe, naj bodo poslani 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 četrletjihmesecih – skladno z operativnimi navodili SDH. Sprejeti poslovni načrti, ki jih potrdi tudi nadzorni svet družbe, naj bodo poslani SDH najkasneje do 15. oktobra.
- 1.5.** Celotni poslovni načrti (z vključenimi drugimi podatki in opisnimi deli) se pošiljajo v elektronski obliki, skladno z operativnimi navodili SDH.
- 1.6.** O načrtovanih izkazih uspeha, bilancah stanja (izkazi finančnega položaja) in kazalnikih uspešnosti poslovanja oziroma kazalnikih, skladnih z veljavnimi Merili za merjenje uspešnosti poslovanja družb s kapitalsko naložbo države, se poroča ločeno, v elektronski obliki, na poenoteni predlogah za poročanje, ki jih družbe prejmejo od SDH.
- 1.7.** SDH pričakuje, da bodo osnutki poslovnih načrtov vsebovali najmanj:
  - 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 in morebitnih dodatnih kazalnikov, pričakovanih v operativnih navodilih SDH,
  - predstavitev vseh večjih načrtovanih investicij in virov njihovega financiranja,
  - 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 ter naslednje podatke za družbo in skupino (za banke in zavarovalnice smiselno prilagojeno):
  - načrtovanje prihodkov: pregled glavnih poslov in njihov prikaz s tabelami/grafikoni,
  - podrobnejši prikaz načrtovane strukture prodaje po vrstah poslov, trgovih ...,
  - načrtovanje gibanja nabavnih in prodajnih cen (če je smiselno),
  - predstavitev vseh večjih načrtovanih investicij: predstavitev, opis in obrazložitev, navedba virov financiranja,
  - načrtovanje stroškov z razčlembami vsaj po naravnih vrstah ter opisi in utemeljitvami, vključno z načrtovanimi skupnimi stroški sponzorstva in stroški donatorstva,
  - načrtovanje morebitnih akvizicij, prodaj,

- načrtovanje števila zaposlenih, strukture in gibanja števila zaposlenih,
  - navedba identificiranih tveganj za načrtovano obdobje, zlasti operativno, pravno, likvidnostno, valutno in druga tržna tveganja, ter kratka navedba ukrepov za njihovo obvladovanje,
  - načrtovanje izkaza poslovnega izida,
  - načrtovanje bilance stanja s komentarjem,
  - za skupine načrtovane konsolidirane izkaze: načrtovanje konsolidirane bilance stanja in konsolidiranih izkazov 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,
  - načrtovanje EBITDA marže,
  - načrtovanje vseh kazalnikov družbe/skupine v skladu z veljavnimi Merili za merjenje uspešnosti poslovanja družb s kapitalsko naložbo države in morebitnimi dodatnimi operativnimi navodili SDH,
  - načrtovanje strukture skupine s prikazom obvladovanja,
  - načrtovanje zneska dividend,
  - načrtovanje rezultatov 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 načrta 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.** Delniške družbe, ki imajo več kot enega delničarja, naj sprejmejo politiko komuniciranja z delničarji, ki po načelu enakega obravnavanja omogoča delničarjem dostop do obsega podatkov o poslovanju družbe, večjega od zakonsko predpisanega.
- 1.11.** Javne delniške družbe naj si prizadevajo, da svoje finančne koledarje, načrtovanje in obseg podatkov, o katerih poročajo, prilagodijo tako, da bodo lahko izpolnjevale zgornja priporočila, med svoje podatke in podatke skupine, o katerih poročajo, pa naj vključijo vsaj naslednje podatke:
- načrtovano višino celotnih sredstev in lastniškega kapitala,
  - načrtovane prihodke,
  - EBITDA,
  - načrtovano višino čistega poslovnega izida,
  - načrtovani ROE,
  - načrtovano višino kazalnikov kapitalne 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 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, in 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, za katere je SDH to predvidel) uporabljale ustrezne obrazce oziroma predloge in v celoti sledile operativnim navodilom SDH.

SDH pričakuje, da bodo družbe s kapitalsko naložbo države sledile pričakovanju o triletnem poslovnem načrtovanju in podatke pravočasno sporočile SDH. Iz poročanja so lahko izključeni posamezni podatki, ki so predmet posebnega zakonskega režima o varstvu zaupnih podatkov (npr. banke, zavarovalnice). Delniške 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 ter javno objavijo; dokument bo omogočal, da imajo tudi drugi delničarji možnost priti do podatkov, ki se pošiljajo SDH v skladu s pričakovanji 1 in 2 o periodičnem poročanju o poslovanju. V družbah z omejeno odgovornostjo so družbeniki že na podlagi zakona upravičeni do praktično vseh podatkov o zadevah družbe (512. člen ZGD-1).

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

## 2. PERIODIČNO POROČANJE O POSLOVANJU DRUŽBESKUPINE/ODVISNIH DRUŽB V SKUPINI

- 2.1.** SDH pričakuje, da bodo družbe pravočasno izdelale in SDH poslale ustrezna periodična poročila o poslovanju. Periodična poročila o poslovanju so četrtna in mesečna.
- 2.2.** Družbe s kapitalsko naložbo države naj pripravljajo četrtna poročila o poslovanju. Če je družba s kapitalsko naložbo države obvladujoča družba v skupini, naj se četrtno poročilo izdela tudi za skupino (konsolidirano). Četrtna poročila se pripravljajo na kumulativni osnovi, in sicer:
- prvo kvartalno poročilo za obdobje od 1. januarja do 31. marca,
  - drugo kvartalno poročilo za obdobje od 1. januarja do 30. junija,
  - tretje kvartalno poročilo za obdobje od 1. januarja do 30. septembra,
  - četrto kvartalno poročilo za obdobje od 1. januarja do 31. decembra.
- 2.3.** Družbe, v katerih SDH izvršuje 100-odstotni delež glasovalnih pravic, naj SDH pošiljajo 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.–31. januar, 1. januar–28. februar, 1. januar–31. marec itd.).
- 2.4.** Periodično poročilo naj bo SDH poslano 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.** O izkazih uspeha, bilancah stanja (izkazih finančnega položaja), kazalnikih uspešnosti poslovanja oziroma kazalnikih, skladnih z veljavnimi Merili za merjenje uspešnosti poslovanja družb s kapitalsko naložbo države, se poroča ločeno, v elektronski obliki, na poenotenih predlogah za poročanje, ki jih družbe prejmejo od SDH.
- 2.6.** Četrtno 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 ter strukture in gibanja števila zaposlenih,
  - skupni znesek stroškov in prikaz strukture stroškov (stroški dela, stroški materiala, stroški storitev – po vrstah, stroški sponzorstev, donatorstev ...),
  - skupni znesek oziroma vrednost donatorstev,
  - navedbo realiziranih tveganj in kratko navedbo ukrepov, ki so bili izvedeni za upravljanje teh tveganj ali so bili opuščeni,
  - navedbo in prikaz novo pridobljenih virov financiranja in izvedenih investicij ter prikaz finančnih obveznosti z roki zapadlosti in načinom (virom) poravnave,
  - prikaz obstoječih in morebitnih novopridobljenih finančnih instrumentov (tudi izvedenih) v obdobju, o katerem 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 za morebitno odstopanje 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 za morebitno odstopanje 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 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 pregleda poslovodstvo družbe, ki odgovarja za njihovo točnost, popolnost in pravilnost.
- 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, naj sprejmejo politiko komuniciranja z delničarji, ki po načelu enakega obravnavanja omogoča delničarjem dostop do obsega podatkov o poslovanju družbe, večjega od zakonsko predpisanega.
- 2.9.** SDH bo občasno oziroma po potrebi organiziral sestanke s predstavniki družbe, na katerih se bodo obravnavali podatki o poslovanju družbe, skupine oziroma odvisnih družb v skupini, o katerih se poroča.
- 2.10.** Javne delniške družbe naj si prizadevajo, da svoje finančne koledarje in obseg podatkov, o katerih poročajo, prilagodijo tako, da bodo lahko upoštevale zgornja priporočila o periodičnem poročanju SDH.

## OBRAZLOŽITEV

Priporočila 2 so namenjena zagotavljanju (dodatnih) informacij o poslovanju družb, skupin oziroma odvisnih družb v skupini SDH. 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 6. 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 v 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 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), in ustrezen nadzor nad njimi. 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 so 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 v pogodbe vgradijo ustrezne mehanizme prilagajanja cene blaga ali storitev glede na spremembe merodajnih cen na trgu v primeru za družbo negativnih sprememb cen ter glede na možnosti ustrezna določila o možnosti predčasnega odstopa od pogodbe in ustrezna zavarovanja potencialnih tveganj.
- 3.4.** V vabilih k izkazu interesa ali dajanju ponudb se pogoji za izkaz interesa oziroma oddajo ponudb določijo tako, da se s pravili postopka ali na drugačne načine ne izključuje potencialna konkurenca.
- 3.5.** Družbe naj javne objave iz tega priporočila sporočajo na svoji javni spletni strani. Objave naj bodo na javni spletni strani družbe dostopne vsaj še pet let po objavi.
- 3.6.** Priporočilo v ničemer ne posega v obveznosti, ki jih imajo družbe v skladu s predpisi. Družba lahko v izjemnih posameznih primerih odloči, da ne bo ravnala v skladu s temi priporočili, če bi objava podatka pomenila resno grožnjo njenemu položaju na trgu, če bi ji lahko povzročila večjo škodo ali iz drugih resnih utemeljenih razlogov. Zaradi preglednosti se pričakuje, da bo v teh primerih objavljeno pojasnilo o razlogih za neobjavo.

## NABAVA BLAGA IN STORITEV (SPLOŠNO)

- 3.7.** Če za nabavo blaga in storitev ne velja zakon, ki ureja javno naročanje, je treba upoštevati vsaj načela transparentnosti ter gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti. Nabava blaga in storitev se sklepa po principu predhodno določenih kriterijev izbire in 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, in ga strukturirajo tudi po vrsti poslov.

<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.

## SPONZORSTVO IN DONATORSTVO

- 3.10.** Družbe naj uredijo jasne postopke dodeljevanja sponzorstev in donatorstev in 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 nanašata sponzorstvo in donatorstvo. Vnaprej morajo biti opredeljeni trenutni in lahko tudi novi cilji družbe, k doseganju katerih naj prispevata sponzorstvo in donatorstvo.
- 3.11.** Primarni namen sponzorstva je z izboljšanjem prepoznavnosti družbe oziroma izboljšanjem ali spremembo podobe o družbi oziroma njenih produktih prispevati k doseganju poslovnih ciljev družbe (zlasti izboljšanju donosnosti, lahko pa tudi drugih poslovnih ciljev družbe). Temu namenu je podrejen in komplementaren pozitiven prispevek k družbenemu okolju (družbena odgovornost). Sponzorstvo mora doseči ciljni trg (ciljno publiko na ciljnem geografskem območju) in se dodeljevati subjektom oziroma entitetam, povezovanje s katerimi lahko pri ciljni publiko 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, radiu, televiziji ipd. na 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 in donatorstvu. V družbah s kapitalsko naložbo države, v katerih ima SDH večinski delež ali prevladujoč vpliv in ki 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.
- 3.14.** V priporočilih iz poglavja 3 imajo izrazi naslednji pomen:
- večinski delež SDH ima pomen, kot ga opredeljuje zakon, ki ureja gospodarske družbe;
  - prevladujoč vpliv SDH ima pomen, kot ga opredeljuje zakon, ki ureja gospodarske družbe;
  - 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 dobijo 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 pomenijo 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 njih štejejo za javna sredstva;
  - 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. 33/11).
- 3.15.** Omejitve iz točke 3.13, ki se nanašajo na sklepanje donatorskih pogodb, se ne uporabljajo pri dogodkih, ki so po zakonu opredeljeni kot naravna ali druga nesreča, če je namen donatorstva pomoč pri odpravi posledic tovrstne nesreče, pod pogojem, da zaradi sklenitve donatorske pogodbe ne bo prišlo do pomembnega odstopanja od poslovnih ciljev družbe s kapitalsko naložbo države. Družbe ustrezno dokumentirajo okoliščine naravne ali druge nesreče, ki upravičujejo dodelitev sredstev iz tega naslova.
- 3.16.** Pri poslih sponzorstva naj družbe upoštevajo načelo sorazmernosti (med višino sredstev za sponzorstvo in finančnim položajem družbe), načelo objektivne opravičljivosti sponzoriranja glede na pričakovane koristi za družbo in načelo zadostne razpršenosti. Družbe pri odločitvah o sponzoriranju upoštevajo tudi krajevne običaje, običaje v določeni panogi in ravnanja primerljivih podjetij.
- 3.17.** Pri poslih donatorstva je v ospredju družbena odgovornost družbe, zato se od prejemnika donacije ne zahtevajo nasprotne obveznosti (razen zlasti dopustitve, da se dogodek omeni v določenih javnih medijih).



- 3.18.** Družbam, ki k temu niso zavezane že po zakonu, se za doseganje čim večje transparentnosti priporoča, da na svoji javni spletni strani takoj po sklenitvi posla objavijo vsako sponzorstvo in donatorstvo s kratkim opisom posla, navedbo prejemnika, datumom sklenitve posla, trajanjem posla in njegovo vrednostjo.

## STORITVE MARKETINGA, OGLAŠEVANJA IN ODNOSOV Z JAVNOSTMI

- 3.19.** Pri svetovalnih in drugih storitvah s področja marketinga (trženja), oglaševanja, komuniciranja, odnosov z javnostmi, raziskav trga in podobnih storitvah je treba upoštevati (med drugim) naslednje standarde skrbnosti in ravnanja v dobro družbe:
- zaradi optimizacije stroškov poslovanja se storitve, še zlasti v velikih gospodarskih družbah, opravijo predvsem 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;
  - take storitve družba najame neposredno pri izvajalcu teh storitev, ne pa pri njihovem posredniku (organizatorju), razen če tako 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, poslušnost, 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, in sicer v januarju za preteklo leto v skladu z operativnimi navodili, poroča SDH, pri čemer razkrije področje storitev, partnerje, obseg sodelovanja in ključne cilje sodelovanja. Poroča 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, na kateri objavlja informacije javnega značaja.

## OBRAZLOŽITEV

Priporočila 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 ter 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. Družbam, ki se pretežno (več kot 80-odstotno) ali v celoti javno financirajo, se priporoča drugačen režim namenjanja sredstev za sponzorstvo in donatorstvo.

V praksi se na področju nabave blaga in storitev povečana tveganja za korupcijo pojavljajo ne samo pri sponzorstvih in donatorstvih, ampak tudi pri raznih marketinških, oglaševalskih, komunikacijskih storitvah, odnosih z javnostmi in podobnih storitvah. Pri slednjih je zaznati tveganje, da storitev sploh ni opravljena, ni zares potrebna oziroma ni poslovno-ekonomsko upravičena ali ni upravičena v tolikšnem obsegu. Zato se glede tega priporoča, da so odločitve dokumentirano utemeljene in da se ugotovi, ali je storitev sploh potrebna, tako, da se najprej opravi z lastnimi kadrovskimi viri, če to ni poslovno-ekonomsko utemeljeno, pa z zunanjimi izvajalci, pri čemer naj se storitve najamejo neposredno pri izvajalcih teh storitev, ne pa pri posrednikih, razen če se tako dokumentirano doseže nižja cena.

## 4. OPTIMIZACIJA STROŠKOV



- 4.1.** SDH pričakuje, da bodo organi vodenja in nadzora skrbno nadzorovali vse stroške v družbi ter skrbeli za njihovo uravnoteženost s poslovnimi procesi in ustvarjenimi prihodki.
- 4.2.** SDH pričakuje, da si bodo organi vodenja in nadzora v skladu s svojimi pristojnostmi aktivno prizadevali za optimizacijo vseh stroškov v družbi in da bodo izvajanje tega priporočila ustrezno vključili v letni načrt družbe/skupine.
- 4.3.** 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 in ustrezne spremembe pogodb (tudi kolektivnih) oziroma drugih aktov. Ustrezni ukrepi optimizacije stroškov dela naj obsegajo vse ravni v družbi, tako organe vodenja kot zaposlene in druge osebe, ki opravljajo delo na podlagi drugih pravnih temeljev (npr. avtorska pogodba, pogodba o delu).
- 4.4.** Družba naj zase, obvladujoča družba v skupini pa tudi za skupino in vse odvisne družbe v skupini, v desetih 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 teh plačilih, 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, kadar narava poslovnega procesa ali vrsta dela ne utemeljuje standardne zaposlitve (za nedoločen čas, s polnim delovnim časom, v kateri se delo opravlja v dvostranskem pravnem razmerju neposredno za delodajalca, s katerim je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi).

## OBRAZLOŽITEV

Zaradi zagotovitve stabilnega poslovanja družb in doseganja ustreznih poslovnih rezultatov, zastavljenih ciljev in pričakovanj SDH morajo organi vodenja in nadzora pri optimizaciji stroškov družbe, med katere sodijo tudi stroški dela, ravnati 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 sprejetje 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 pomanjkljivosti (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 standardna 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 razvita in upravljana 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 s kodeksom 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 vodstva ter konkretnih ravnanj članov nadzornih in poslovnih organov in srednjega menedžmenta, ki bi morali celovito izkazovati te vrednote v praksi z vodenjem 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 o tem v celovitih poročilih 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 bo tudi med dolgoročnimi cilji pri nagrajevanju posloводства, 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 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 naj implementirajo vse potrebne ukrepe, tudi s primernim tonom z vrha in uvajanjem ustreznega (sodobnega) vodenja na vseh ravneh, da bo zelena korporativna kultura živela tudi v praksi in podpirala uresničevanje strateških ciljev podjetja.

Značilnosti zdrave korporativne kulture podjetja so pozitiven ton z vrha, jasna in dosledna komunikacija vodstva o vrednotah in kulturi, odprt dialog vodstva z zaposlenimi, vključenost zaposlenih v postavljanje 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 organizacijskega ozračja in kulture, podatki o varnosti in zdravju pri delu, ažurnost plačil dobaviteljem, odnos do regulatorjev in nadzornih institucij, odnos do izsledkov notranje revizije, intervjuji zaposlenih z zunanjimi mediji, predlogi za boljše poslovanje in inovacije ipd.

Znaki, ki nakazujejo na morebitne težave na področju kulture, so lahko silosno razmišljanje, dominantno in arogantno vedenje vodstva in srednjega menedžmenta, pritiski na izpolnitev pretirano ambicioznih ciljev, pomanjkanje dostopa do informacij, neprimerna komunikacija, pomanjkanje odprtosti za spremembe, toleranca do regulatornih in drugih kršitev, kršitev etičnega kodeksa, kratkoročna osredotočenost odločevalcev ipd.

## 6. SKUPŠČINE DRUŽB



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

## SKLIC SKUPŠČINE

- 6.2.** Od uprave družbe se pričakuje, da sklic skupščine, kadar zahtevo za sklic skupščine podajo delničarji oziroma družbeniki skladno z Zakonom o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06 in naslednji), 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 katero zakon ali statut določa, da mora preteči od sklica do zasedanja skupščine.

## VPRAŠANJA DELNIČARJEV OZIROMA DRUŽBENIKOV

- 6.4.** Družba naj čim prej odgovori na vprašanje delničarja oziroma družbenika ali zahtevo delničarja oziroma družbenika za odgovor ali pojasnilo glede poslovanja družbe tako, da utemeljen, zanesljiv, jasen in celovit odgovor javno objavi.
- 6.5.** Če je delničar oziroma družbenik družbi zastavil 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 to 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 dveh delovnih dneh po prejemu objavi na svoji spletni strani.

## RAZREŠNICA

- 6.7.** Skupščina odloča o podelitvi razrešnice organu vodenja in nadzora kot celoti, pri čemer se šteje, da je razrešnica podeljena le tistim članom organov vodenja oziroma nadzora, ki so funkcijo opravljali v poslovnem letu, za katero se razrešnica podeljuje, in ki v trenutku odločanja skupščine še vedno opravljajo funkcijo.

O razrešnici posameznim članom, ki opravljajo funkcijo v času odločanja o razrešnici, se glasuje ločeno, če tako odloči skupščina ali to zahtevajo delničarji, katerih skupni deleži dosegajo desetino osnovnega kapitala. SDH predlaga ločeno glasovanje, če obstaja verjetnost, da se kateremu od članov organa vodenja ali nadzora, ki opravlja funkcijo v času odločanja, razrešnica iz določenih razlogov ne bi podelila.

Skupščina ima možnost, da ne odloča o razrešnici posameznemu organu vodenja ali nadzora, če je organ v času odločanja o razrešnici v celoti v novi sestavi.

- 6.8.** 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 ter dejansko izplačanih prejemkov organov vodenja in nadzora

- 6.9.** 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.

## OBRAZLOŽITEV

Pravilo je, da skupščina odloča o podelitvi razrešnice organu vodenja ali nadzora kot celoti, za vsak organ v ločenem sklepu. Delniško pravo vsebuje zakonsko določbo, ki ureja možnost ločenega poimenskega glasovanja. Podmena takemu glasovanju je verjetnost, da se bo posameznemu članu ali delu članov organa vodenja ali nadzora podelila razrešnica, posameznemu članu ali nekaterim članom pa ne.

Da bi se izognili možnosti, da posameznemu članu organa vodenja ali nadzora, ki v času odločanja o podelitvi razrešnice nima več funkcije, skupščina ne bi podelila razrešnice, se lahko sklep o podelitvi razrešnice glasi tako, da se podeli razrešnica vsem članom organa vodenja ali nadzora, ki so imeli funkcijo v preteklem poslovnem letu, na katero se nanaša odločanje o razrešnici, in imajo funkcijo tudi v času odločanja o razrešnici. Uporaba te dikcije pomeni, da se o podelitvi razrešnice nekdanjim članom organa vodenja ali nadzora sploh ne odloča.

Če je organ vodenja ali nadzora v času odločanja o razrešnici v celoti v novi sestavi, ima skupščina možnost, da sploh ne odloča o podelitvi razrešnice za tak organ. V družbah z omejeno odgovornostjo odločanje o razrešnici ni obvezno, če ni predvideno v aktu o ustanovitvi.

## 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.** Cilje trajnostnega poslovanja je treba spremljati in morajo biti pomembni za doseganje dolgoročnih ciljev družbe oziroma skupine. Družba naj vzpostavi 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 pri svojem poslovanju na gospodarstvo, naravno okolje in širšo družbo, in sicer pozitivne in negativne, tudi v celotni dobavni verigi, in vplive svojih proizvodov in/ali storitev.
- 7.5.** Družba naj vplive ovrednoti kvantitativno, kadar je le možno, sicer pa 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 PRILOŽNOSTI, UKREPI ZA ZMANJŠEVANJE NEGATIVNIH VPLIVOV

- 7.9.** Družba naj tveganja trajnostnega poslovanja vključi v sistem upravljanja tveganj.
- 7.10.** Družba naj določi, katere negativne vplive bo zmanjševala prioritarno in katere pozitivne vplive bo razvijala, ter časovnico za ukrepe. Družba naj vzpostavi tudi spremljanje učinkovitosti pri izvajanju ukrepov na področju tveganj, vplivov in priložnosti

### STRATEŠKE USMERITVE, CILJI, PRIČAKOVANJA SDH IN SISTEMI SPODBUD

- 7.11.** Družba naj določi strategijo trajnostnega poslovanja in jo vključi v svojo celovito poslovno strategijo. Določi naj merljive cilje vseh vidikov trajnosti: okoljskega, družbenega in upravljavskega. Za okoljsko področje naj pripravi tudi načrte razogljčenja s cilji in ukrepi za zmanjšanje emisij toplogrednih plinov tako kratkoročno in srednjeročno kot dolgoročno.
- 7.12.** Družba naj s strategijo trajnostnega poslovanja seznaní nadzorni svet in pridobi njegovo soglasje.
- 7.13.** Družbe pri določanju ciljev na trajnostnem področju upoštevajo pričakovanja SDH.

**7.14.** Družbe cilje na trajnostnem področju povežejo s sistemi spodbud, npr. s področjem nagrajevanja posloводства in drugih zaposlenih.

## ODLOČANJE

**7.15.** Družba naj pri sprejemanju poslovnih odločitev upošteva vse vidike trajnostnega poslovanja.

**7.16.** Družba naj spodbuja tehnološke in netehnološke inovacije na področju trajnostnega poslovanja (uvajanje novih tehnologij, učinkovita raba vseh virov, krožno gospodarstvo, procesne inovacije, organizacijske in kadrovske inovacije itd.) ter kontinuirano izboljšuje tovrstne kompetence zaposlenih.

## POROČANJE

**7.17.** Družba naj spremlja izpolnjevanje trajnostnih ciljev v svojih letnih poročilih o poslovanju in z njimi seznanja nadzorni svet.

**7.18.** Družba naj poroča o trajnostnem poslovanju v letnem poročilu v skladu s predpisanimi standardi.

## 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 in družbenega vidika, ob kakovostnem upravljanju.

**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 trajnostnemu poslovanju, in ne stanja.

Družbe naj s svojimi poslovnimi strategijami in poslovnimi modeli 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 doseganje ciljev podjetij je, da jim uspe prehod na nizko ogljično in krožno gospodarstvo. Dovolj hitro prestrukturiranje in uspešna tranzicija lahko prispevata k obvladovanju tveganj in stroškov za podjetje, lastnike in druge pomembne deležnike ter k dolgoročni konkurenčnosti. Konkurenčno prednost bi lahko pomenili tudi ambiciozni načrti družb pri vlaganju v zelene tehnologije, relevantne v prihodnje.

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

Določeni postopki in ukrepi, ki jih družbe že izvajajo na področju trajnostnosti, imajo naravo ukrepov postopka skrbnega pregleda na področju trajnostnosti (npr. upravljanje trajnostnih tveganj v okviru sistemov za upravljanje tveganj; upravljanje odnosov z deležniki, kot so zapisani npr. v Politiki upravljanja družbe ali drugem aktu), četudi v praksi družbe takih aktivnosti ne poimenujejo z izrazom skrbni pregled.<sup>2</sup> Redne postopke ocenjevanja tveganj in vplivov je treba pri družbah zavezankah za trajnostno poročanje po ZGD-1 povezati s postopki ocenjevanja pomembnosti v zvezi s trajnostnostjo (npr. ocena stopnje konkretno prepoznanih tveganj na trajnostnem področju se upošteva pri ocenjevanju pomembnih trajnostnih zadev za potrebe poročanja). ZGD-1 in ESRS ne vsebujejo zahtev glede točno določenega ravnanja v zvezi s skrbnim pregledom, čeprav v okviru poročila o trajnostnosti zahtevajo poročanje

<sup>2</sup> Po 5. členu Direktive CSDDD so ukrepi skrbnega pregleda na trajnostnem področju naslednji: (a) vključitev skrbnega pregleda v politike in sisteme obvladovanja tveganja; (b) prepoznavanje in ocenjevanje dejanskih ali morebitnih negativnih vplivov ter po potrebi prednostnega razvrščanja dejanskih in morebitnih negativnih vplivov; (c) preprečevanje in ublažitev morebitnih negativnih vplivov ter odprava dejanskih negativnih vplivov in čim večje zmanjšanje njihovega obsega; (č) zagotavljanje poprave dejanskih negativnih vplivov; (d) izvajanje smiselnega sodelovanja z deležniki; (e) vzpostavitev in ohranjanje mehanizma uradnega obveščanja in pritožbenega postopka; (f) spremljanje učinkovitosti politike in ukrepov skrbnega pregleda; (g) javno poročanje o skrbnem pregledu.

o njem in s tem vsaj implicitno merijo na to, da družbe izboljšajo aktivnosti na tem področju. Družbe, ki bodo zavezanke po Direktivi (EU) 2024/1760 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 13. junija 2024 o skrbnem pregledu v podjetjih glede trajnostnosti in spremembi Direktive (EU) 2019/1937 in Uredbe (EU) 2023/2859 (t. i. Direktiva CSDDD), bodo zavezane vzpostaviti in izvajati postopek skrbnega pregleda s konkretno in zelo podrobno predpisanimi ukrepi in o tem poročati. Ukrepi, ki jih SDH priporoča v priporočilih 7 (in vsebinsko gledano tudi v drugih priporočilih, npr. priporočilih 8, ki se izrecno ali implicitno nanašajo na trajnostnost), so v določeni meri vsebinsko primerljivi z ukrepi iz Direktive CSDDD. Navedeno pomeni, da SDH za družbe, ki niso zavezanke po direktivi, pričakuje na področju trajnostnega poslovanja večjo skrbnosti.

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, izpostavljamo 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 v svojem poslovanju prispevajo k njihovem izpolnjevanju.

Trajnostno poročanje se v letnem poročilu izvaja v skladu s standardi ESRS. Družbe lahko analizirajo tudi druge relevantne mednarodne okvire na področju trajnosti in podnebnega ukrepanja, ki bi pripomogli k najvišji kakovosti poročanja in boljšemu položaju podjetja med ključnimi deležniki in na trgih kapitala. Znanstveno utemeljeni podnebni cilji in kredibilni načrti razogljčenja krepijo ugled in prizadevanje družb na področju podnebnega ukrepanja in vse bolj jih pričakujejo tudi deležniki družb. Javne delniške družbe naj presodijo tudi o pridobitvi ustrezne ESG ocene.

Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države (v nadaljevanju kodeks) 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 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 spoštovanja človekovih pravic v gospodarstvu z Ministrstvom za zunanje in evropske 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 poroča vsaj letno.
- 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 vseh deležnikov predvsem za izboljšanje 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 delovnopравnih 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.

<sup>3</sup> Pod pojmom delovnopравna 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, 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.

## 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.

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. Njegova priloga 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.

S podpisom Zaveze spoštovanja 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 imenovale skrbnika človekovih pravic, ki bi spremljal in nadzoroval spoštovanje človekovih pravic, organiziral izobraževanja in vzpostavil mehanizem za obravnavanje kršitev ter izvajal skrbne preglede spoštovanja človekovih pravic.<sup>4</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 tako prepoznavanje, preprečevanje in omejevanje kot tudi pojasnila, kako družba upravlja dejanske in potencialne negativne vplive ali škodo svoje dejavnosti na ljudi, družbo in okolje. Ocene skrbnega pregleda vključujejo tudi sisteme za odpravo kakršnegakoli 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 pri vodenju aktivnega socialnega dialoga s predstavniki zaposlenih. 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.

## 9. POLITIKA PREJEMKOV ORGANOV VODENJA

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



## UVOD

- 9.1.** Namen priporočil je določiti okvir in smernice, v skladu s katerimi naj organi nadzora družb s kapitalsko naložbo države in organi nadzora družb, v katerih ima Republika Slovenija 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 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 za javne delniške družbe predložijo skupščini v glasovanje za odobritev, za druge družbe pa jo predložijo skupščini oziroma ustanovitelju v seznanitev, razen če akt o ustanovitvi ali sklep skupščine/ustanovitelja določa drugače.<sup>5</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 v politike prejemkov mehansko ne vključujejo vseh sestavin prejemkov, ampak naj pri tem skrbno in premišljeno upoštevajo 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, če niso razvidni iz samega besedila politike prejemkov.
- 9.3.** Prejemki morajo biti v pogodbah s člani organov vodenja opredeljeni v okvirih in v skladu z veljavno 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 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 sprejetje.
- 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 in bo omogočal oblikovanje politik prejemkov glede na relevantne specifičnosti posamezne družbe, upoštevaje pri tem načela, opredeljena v teh priporočilih. Namen priporočil je sprejetje 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. V javnih družbah enovit dokument praviloma vključuje poleg politike prejemkov organov vodenja tudi politiko prejemkov organa nadzora.
- 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 z zakonom, predpisom, regulativo ali zavezujočimi evropskimi pravili in za katerega so razlogi obrazloženi v gradivu za skupščino.

<sup>5</sup> V delniških družbah, s katerih 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. odstavek 294.a člena ZGD-1). V tem primeru velja enak zakonski režim kot za družbo, s katero vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu.

## 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. Najvišji dovoljeni osnovni in spremenljivi deli prejemkov in druge sestavine celotnih prejemkov članov organov vodenja morajo biti dovolj visoki, da omogočajo organom nadzora pridobiti v organe vodenja vrhunske menedžerje, motivirane za odgovorno in dejavno delo, hkrati pa preprečujejo 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 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 tiste višine, ki nima pomembnega 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 in v delniški družbi z enotirnim sistemom upravljanja izvršni direktor (pri čemer se to priporočilo enako uporablja tako 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;
  - **večinski delež** opredeljuje zakon, ki ureja gospodarske družbe;
  - **prevladujoč vpliv** opredeljuje zakon, ki ureja gospodarske družbe;
  - **pogodba s članom organa vodenja** je pogodba, ki jo z družbo sklene član organa vodenja družbe; v njej se določijo pravice in obveznosti, ki izhajajo iz funkcije člana v organu vodenja družbe (lahko je 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 posamezni član organa vodenja družbe in ki so sestavljeni iz vseh ali nekaterih od naslednjih sestavin: osnovni del prejemkov, spremenljivi del prejemkov, odpravnina in 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 nadomestilo 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. Kadar 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 pri 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 in posebni denarni prejemki, kot so opredeljeni v priporočilih od 9.52 do 9.60;
- **odpravnina** je prejemek, ki ga član organa vodenja prejme za predčasno prenehanje funkcije;
- **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** 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 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 usmerjajo interesi organa vodenja proti interesom principalov (družbe), upoštevaje 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 do 9.60.

## 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 določi upoštevaje merila zahtevnosti. Merila zahtevnosti se delijo na merila, ki opredeljujejo velikost družbe, in 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 tveganj),
- 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, upoštevaje pri tem dejanske okoliščine, ki veljajo za posamezno družbo. V prvem koraku ugotavljanja zahtevnosti poslovanja se za vsak kvantitativni dejavnik družba razvrsti v eno od petih skupin, 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 družba razvrsti v ustrezno skupino od 1 do 5.

TABELA 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 tveganj ...	nizka	1-2	
do 5	2		srednja	3-4	
do 20	3		visoka	5	
do 200	4		<b>Internacionalizacija poslovanja</b>		
nad 200	5		Število in velikost odvisnih družb v tujini, delež prihodkov v tujini, povezanost z mednarodnim gospodarskim okoljem ...	nizka	1-2
<b>Čisti prihodki od prodaje (v mio EUR)</b>		<b>Zahtevnost neposrednega gosp. okolja</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>		
nad 100	5		Faza razvoja, tehnološka zahtevnost, tveganja, potencial za rast ...	nizka	1-2
<b>Število zaposlenih</b>		<b>Reguliranost dejavnosti</b>			
do 10	1	Stopnja reguliranosti prihodkov, stroškov, opravljanje javne gospodarske službe ...	nizka	1-2	
do 50	2		srednja	3-4	
do 250	3		visoka	5	
do 500	4		<b>Reguliranost dejavnosti</b>		
nad 500	5		Stopnja reguliranosti prihodkov, stroškov, opravljanje javne gospodarske službe ...	nizka	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 (dejavniki) zahtevnosti se v tretjem koraku izračuna povprečna vrednost (ena povprečna 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 2. Izjemoma, če družba, ki se uvrsti v skupino 5, izpolnjuje vsaj še vse naslednje kriterije (javna delniška družba, več kot 50 % čistih prihodkov od prodaje ustvarjenih na tujih trgih, več kot 5000 zaposlenih v skupini in vsaj 500 mio EUR lastniškega kapitala), kar je treba v gradivu za skupščino jasno izkazati, 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 naj pri končni določitvi zgornje meje upošteva plače zaposlenih v družbi in 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 2, iz posebej utemeljenih razlogov, ki se obrazložijo in dokumentirajo, pa tudi nižje.

**TABELA 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 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 dveletnega obdobja od dneva sprejetja in potem 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. ali je predsednik organa vodenja ali član, resorna delitev področij), njegove individualne kvalitete (znanje, izkušnje, reference, veščine) in od plačila članom organov vodenja v primerljivih družbah v panogi v Sloveniji in v regiji (to je odvisno od panoge).

## SPREMENLJIVI DEL PREJEMKA

**9.21.** Politika prejemkov mora določati sistem meril, po katerih se meri uspeh organa vodenja in članov organa vodenja ter od doseganja katerih je odvisna pridobitev pravice članov organov vodenja do spremenljivega dela prejemka. Sistem meril, opredeljen v politiki prejemkov, in struktura spremenljivega dela prejemkov morata 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 in vzdržnosti družbe.

**9.22.** V politiki prejemkov in v pogodbah s člani organov vodenja, ki se lahko sklicujejo tudi na ustrezen akt nadzornega sveta, 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 (merila so zasnovana kot spodbude, povezane s trajnostnimi zadevami). 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 meril, 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 prispevali k spodbujanju poslovne strategije, predvsem k dolgoročni uspešnosti in razvoju, trajnostnemu poslovanju in 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 njegovo uspešnost. 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 drugih 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 in merila, ki bodo ustrezno vrednotilapomembnejša 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 drugih 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 osnovni del prejemka, izplačan v preteklem letu (v nadaljevanju najvišji 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 najvišji dopusten spremenljivi del prejemka ne presega 40 %, v drugih 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 najvišji dopusten spremenljivi del prejemka do 100 % osnovnega dela prejemka, izplačanega v preteklem letu.

## ODLOG IZPLAČILA SPREMENLJIVEGA DELA PREJEMKA

**9.27.** Politika prejemkov družb, za katere velja ZPPOGD, naj določa, da se izplačilo vsaj 50 % 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 imel član organa vodenja funkcijo manj kot dve leti, mu odloženi del izplačila spremenljivega dela prejemka ne pripada. Če članu poslovodstva mandat poteče pred potekom obdobja odloga izplačila, je upravičen do izplačila 50 % spremenljivega prejemka že ob izteku mandata, če je imel funkcijo vsaj dve leti. <sup>6</sup> Druge družbe vključijo odlog v politiko prejemkov organa vodenja po svoji presoji oziroma v skladu z morebitnimi drugimi predpisi ali priporočili dobre prakse.

## 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 % 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 vezana na delniški oziroma opcijski program nagrajevanja, ki ga je potrdila oziroma odobrila skupščina.

**9.29. V delniškem oziroma opcijskem programu nagrajevanja morajo biti določeni vsaj:**

- način določitve (začetne) vrednosti delnice (na dan dodelitve) in 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,

<sup>6</sup> V primeru zaporednih mandatov se pri izračunu trajanja mandata upošteva tudi pretekli mandat.

- 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 % izplačanih/prejetih delnic zadržijo vsaj dve leti od njihove pridobitve. Prav tako v tem 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 in načinu trgovanja z njimi.

## UDELEŽBA PRI DOBIČKU ORGANOV VODENJA

**9.33.** Udeležba pri 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 pri dobičku odloča skupščina družbe v okviru odločanja o uporabi bilančnega dobička.

**9.35.** Politika prejemkov naj določa, da se udeležba pri 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 tega se smiselno uporabljajo priporočila od 9.28 do 9.31.

**9.36.** Politika prejemkov lahko določa, da je udeležba pri dobičku eden od možnih načinov nagrajevanja članov organov vodenja in se 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 nagrajevanje 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 drugega 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 in 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 bili podlaga za določanje spremenljivega dela, ali
- na podlagi poročila posebnega revizorja, s katerim se ugotovi, da so bila merila za določitev spremenljivega dela prejemkov uporabljena napačno ali da pri tem odločilni računovodski, finančni ter drugi podatki in kazalniki 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 je možnost pobota določena 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 treba vključiti v pogodbe s člani organov vodenja.

## ODPRAVINE 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 če člani organa vodenja sami podajo odpoved. Politika prejemkov naj določa, v katerih primerih članu organa vodenja odpravnina pripada in v kolikšni višini, pri čemer se lahko kot upravičena razloga navedeta odpoklic iz ekonomsko-poslovnih razlogov in sporazumno prenehanje funkcije, če ni krivdnih razlogov za odpoklic.

**9.43.** Politika prejemkov lahko določa, da znaša najvišji znesek odpravnine v primeru odpoklica iz ekonomsko-poslovnih razlogov največ šestmesečni 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 pripadali 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 trimesečni 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 priporočila 9.43 in 9.44, kar pomeni, da se razlika aplicira na tisto število mesecev prejemanja plače na novem delovnem mestu, ko bi bil do odpravnine upravičen.

**9.46.** Politika prejemkov lahko določa, da se lahko sklene sporazum o predčasnem prenehanju mandata na pobudo ene ali druge stranke, če ne obstajajo krivdni razlogi za odpoklic 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 njim 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 posle vodil bolje od člana organa vodenja, s katerim se naj sklene sporazumno predčasno prenehanje mandata. Pričakovane koristi morajo biti za družbo večje 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. Če je edini razlog za sklenitev sporazuma predčasno prenehanje mandata zaradi upokojitve, za določitev odpravnine velja priporočilo 9.56.

## KONKURENČNA KLAVZULA

- 9.47.** V politiki prejemkov, če je zagotovljena podlaga v aktu o ustanovitvi, je lahko določeno, naj pogodbe s člani organov vodenja urejajo prepoved konkurence tudi za čas po prenehanju funkcije člana organa vodenja. Tovrstna prepoved v primeru odpoklica s strani družbe ne sme biti daljša od šestih mesecev, v drugih primerih se določi v trajanju ne manj kot šest mesecev in ne dlje od dveh let. Članu organa vodenja med uporabo prepovedi pripada mesečno nadomestilo v višini največ 75 % od njegovega mesečnega osnovnega dela prejemkov, kot je bil določen v pogodbi o poslovanju.
- 9.48.** Četudi pogodba vsebuje konkurenčno klavzulo, se organ nadzora odpove uveljavljanju prepovedi konkurence za čas po prenehanju mandata, če, upošteva vse znane okoliščine, ni realne grožnje 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 ravni skupine, ki naj jih upoštevajo odvisne družbe pri oblikovanju svojih politik prejemkov organov vodenja oziroma pri sklepanju pogodb s člani organov vodenja. Organ vodenja obvladujoče družbe poskrbi za sprejetje 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, in tudi posebnosti lokalne zakonodaje s tega področja. Osnovni del prejemkov organov vodenja odvisnih družb naj ne glede na dejavnike zahtevnosti iz teh priporočil 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, zajeti v nalogah, porabljenem času in odgovornosti ter s tem v prejemku v obvladujoči družbi (predvsem če je merilo za določanje osnovnega dela prejemka organizacijska kompleksnost, ki izvira iz vodenja družb v skupini). Če to velja delno, se prejemki v odvisni družbi sorazmerno zmanjšajo. Upoštevati je treba 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 začetkom 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 njihovih prejemkov, upošteva specifičnosti razmer, zastavljene cilje prestrukturiranja in 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 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 opredeljene 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 ter 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, in 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 kolektivne pogodbe ali splošnega internega akta delodajalca ali so določeni s sklicevanjem nanju, ter vsi drugi denarni prejemki, ki po svoji naravi (podlagi) ne spadajo v nobeno od naslednjih plačil: osnovni del prejemkov, spremenljivi del prejemkov, odpravnina in ugodnosti, oziroma jih kot take ni mogoče opredeliti v nobeno od navedenih plačil.

## 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 in v zasebne namene ter 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, če gre za okolju prijaznejše osebno vozilo; v drugih 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, če gre za okolju prijaznejše osebno vozilo; v drugih 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, če 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 in ob soglasju organa nadzora. Za okolju prijaznejše osebno vozilo se šteje vozilo na 100-odstotni električni pogon;
  - V primeru nabave oziroma najema avtomobila **na podlagi lizinske pogodbe/poslovnega najema** se zneskovne omejitve iz prejšnje alineje nanašajo na nabavno vrednost avtomobila v trenutku sklenitve pogodbe, pri čemer v primeru najema mesečni zneski, ki se plačujejo najemodajalcu, ne smejo presežati:

- 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 2.000 EUR,
  - v drugih velikih in srednjih družbah 1.600 EUR ter
  - v drugih družbah 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 menedžerskega 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). 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 presegati 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 je član organa vodenja dolžan nastale stroške družbi povrniti v primeru pravnomočno ugotovljene odgovornosti. 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 civilnopravne pogodbe, in sicer pod predpostavko najmanj 40-urnega 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 vključijo (če niso izrecno izključene, veljajo po samem zakonu) naslednji posebni denarni prejemki, 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 druge zaposlene v družbi. Če 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 opravljanje funkcije oziroma v zvezi z njim**: član organa vodenja naj bo upravičen do povračila vseh potrebnih stroškov, ki so nastali pri opravljanju funkcije oziroma so v zvezi z njim, in sicer pod pogoji in v višini, ki velja za druge 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. Če član organa vodenja uporablja službeno vozilo tudi v zasebne namene, 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 druge 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 civilnopravne pogodbe. Glede pravice do povračila stroškov v zvezi z opravljanjem funkcije člana organa vodenja na podlagi civilnopravne 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 civilnopravni 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.

**9.59.** V politiko prejemkov se glede drugih pravic lahko med drugim v odvisnosti od finančnega stanja družbe vključijo tudi posebni denarni prejemki, ki jih običajno urejajo kolektivne pogodbe ali splošni interni akti delodajalca, ter vsi drugi denarni prejemki, ki po svoji naravi (podlagi) ne spadajo v nobeno od naslednjih plačil: osnovni del prejemkov, spremenljivi del prejemkov, odpravnina in ugodnosti:

- **jubilejna nagrada**: pod pogoji in v višini, ki velja za druge zaposlene v družbi;
- **posebna izplačila ob praznikih, npr. božičnica**: pod pogoji in v višini, ki velja za druge 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 pomenovanje, ki je lahko zavajajoče, ključno je, da njihov namen oziroma dejanska vsebina ne pomeni prejemka, ki ga lahko uvrstimo med spremenljivi del plačila;
- **nagrada za poslovno uspešnost** v skladu s kolektivno pogodbo ali splošnim aktom delodajalca, pod pogojem, da se izplača vsem zaposlenim v družbi in se na ta način doseže ugodnejši davčni režim te 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 druge zaposlene v družbi, v skladu s poslovno-finančnim načrtom;
- **pravica do nadomestila za ločeno življenje**: v primerih in v višini, ki velja za druge 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 domnevno) slabša plača delavca oziroma (dejanski ali domneveni) slabši premoženjski položaj delavca: pravila o drugih pravicah naj določijo, da se v pogodbo ne vključujejo take pravice oziroma naj se take pravice iz pogodbe izrecno izključijo (če 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 civilnopravne 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 treba zaradi obvladovanja kadrovskega tveganja odstopiti od okvirov ZPPOGD. V takem primeru oblikovano politiko prejemkov organov vodenja pred potrjevanjem na skupščini pošljejo 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 odstopanje od ZPPOGD, upoštevajoč vse značilnosti družbe in poslovnega okolja, odloči, da se politika prejemkov, ki odstopa od ZPPOGD, pošlje v obravnavo Vladi Republike Slovenije. Po pridobitvi soglasja Vlade Republike Slovenije družba usklajeno politiko prejemkov organov vodenja predloži skupščini/ustanovitelju v odobritev. Če 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 posamezni 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, upoštevaje ta priporočila SDH, lahko na podlagi teh priporočil sprejeta politika prejemkov določa, da se morajo prejemki članov organov vodenja, ki presegaajo okvir prejemkov iz politike prejemkov družbe, uskladiti z njo, 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 čim prej po sprejeti politiki prejemkov, torej še v času trajanja aktualnega mandata člana organa vodenja.

**9.63.** 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 skupščino ustanovitelja s sprejeto politiko prejemkov zgolj seznani. V družbah z omejeno odgovornostjo, ki nimajo nadzornega sveta, sprejme politiko prejemkov organa vodenja ustanovitelj/skupščina, razen če je ta iz utemeljenih razlogov nepotrebna (npr. sklenjena je civilnopravna pogodba, obseg poslovnega dela pa je majhen; enostavna struktura prejemkov zaradi enostavnega poslovanja).

## OBRAZLOŽITEV SPREMENB PRIPOROČIL GLEDE NA PRIPOROČILA IZ LETA 2022

### 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

Izraza večinski delež SDH in prevladujoč vpliv SDH imata pomen, kot ga določa zakon, ki ureja gospodarske družbe. Podrobnejše normiranje bi lahko predrugalo pomen, kot izhaja iz razlage teh pojmov po ZGD-1.

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 z 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, 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.

Iz priporočila 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 član organa vodenja funkcijo opravlja manj kot dve leti, mu odloženi del izplačila spremenljivega dela prejemka ne pripada (v tem delu je priporočilo skladno z ZPPOGD, vendar velja za vse družbe), s čimer se motivirata 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.

<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).

### 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 določen tudi v pogodbi o zaposlitvi. Možnost pobota pomeni, da družbi 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 pripadeta 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 prejetanja plače na novem delovnem mestu, ko bi bil do mesečne odpravnine upravičen.

Dodano je 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 šestmesečni 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 priporočili, ki urejata konkurenčno klavzulo, ki o katerih se 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 krajše, 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 prepovedi konkurence in višine nadomestila, da bi se izognili morebitnim previsokim ali neupravičenim izplačilom, ter dodatno priporočiti, naj družba pretehta, ali je v konkretnem primeru ob prenehanju funkcije člana organa vodenja sploh smiselno uveljavljati konkurenčno klavzulo, 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 pripadale.

### 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 članov organov vodenja odvisnih družb.

### V priporočilih pod poglavjem Druge pravice

Spremenjen je naslov poglavja, ki je sedaj Druge pravice, pri čemer je izraz definiran že priporočilu 9.9. Izraza bonitete in ugodnosti sta poenotena in uporablja se enoten izraz ugodnosti, da ne bi prišlo do zamenjave terminov iz davčne zakonodaje. Definicija ugodnosti je predrugačena tako, da je razvidno, da se med ugodnosti umeščajo 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 se lahko izplača 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 spremljivi del prejemka člana organa vodenja.

### V novem priporočilu Usklajenost politike prejemkov z določili ZPPOGD

V tem priporočilu je določeno, naj družbe, ki so glede prejemkov organov vodenja zavezanke po ZPPOGD, poleg teh priporočil še nadalje upoštevajo ta zakon, razen če ocenijo, da je treba zaradi obvladovanja kadrovskega tveganja odstopiti od okvirov ZPPOGD. V takem primeru sporočijo politiko prejemkov organov vodenja predhodno SDH, ki lahko po presoji utemeljenosti razlogov za odstopanje od ZPPOGD odloči, da se taka politika pošlje 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 okvirov 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

Priporočenih zneski osnovnega dela prejemka se v priporočilih zvišujejo 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 zvišanja cen blaga in storitev korigirajo zneski v delu o drugih pravicah.

### Uskladitev/sprejetje politik prejemkov organov vodenja v skladu s Priporočili in pričakovanji SDH

Vse družbe, katerim so namenjena ta priporočila, so morale sprejeti politiko prejemkov organov vodenja v skladu s temi priporočili najkasneje do konca leta 2023. Če je v upravljanje SDH kakšna družba prišla po temu datumu, velja, da se mora uskladiti čim prej, najkasneje pa na prvi redni skupščini oziroma v roku pol leta od prenosa v upravljanje SDH, kar je glede na okoliščine ustrežnejše.



## 10. POLITIKA PREJEMKOV ORGANOV NADZORA

**10.1.** SDH pričakuje, da bodo skupščine družb skladno z zakonom in priporočili kodeksa 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 določijo 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

Velikost družbe <sup>8</sup>	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

Velikost družbe	Sejina
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 hkrati ne opravlja funkcije izvršnega direktorja iste družbe, določi za 25 % višje, kot je 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/naměstnik 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. 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.

<sup>8</sup> Velikost družbe se določa po merilih iz drugega do petega odstavka 55. člena ZGD-1 po stanju na bilančni presečni dan zadnjega poslovnega leta.

- 10.7.** Če je mandat posameznega člana nadzornega sveta krajši od poslovnega leta, je posamezni 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 pomeni povračilo dejanskih potnih stroškov.
- 10.9.** SDH zgornje priporočene višine plačil za opravljanje funkcije in sejin (tabeli v priporočilu 10.2 in 10.3) uskladi z rastjo indeksa cen življenjskih potrebščin za obdobje od zadnje prilagoditve vsaj enkrat na štiri leta, lahko pa tudi pogosteje.

## OBRAZLOŽITEV

Temeljni akt, v katerem SDH za družbe s kapitalsko naložbo države priporoča sistem za urejanje prejemkov organov nadzora, je kodeks. V njem so priporočeni sestavni deli prejemkov organov nadzora in 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 je okvir za določanje plačil članov organov nadzora v družbah s kapitalsko naložbo države in okvir za določanje politik prejemkov organov nadzora v družbah s kapitalsko naložbo države, kar je izrecno določeno v priporočilu 6.21 kodeksa. Politike prejemkov organov nadzora bodo glede na zahtevo ZGD-1 sprejele javne družbe, pri drugih pa zadošča sklep skupščine/ustanovitelja, s katerim se določijo prejemki 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 ZSDH-1 pa je še določeno: »SDH mora glasovati za sistem plačil, ki bo v nadzorne svete pridobil vrhunske 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. Podmena priporočila, ki veže plačilo na velikost družbe, je, da se v velikosti družbe odraža obseg nalog nadzornega sveta.

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 in 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 10 skupaj s prilogo 1 k Priporočilom in pričakovanjem SDH je vsebinsko identična nekdanjima prilogi 1 in prilogi 2 kodeksa ; gre zgolj za premik vsebine v ustreznejši 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 višine prejemkov organov nadzora, ki jih priporoča SDH, niso spremenile že od novembra 2011, ko jih je sprejela Agencija za upravljanje kapitalskih naložb države. Glede na javno dostopne podatke (SURS) so se povprečne mesečne plače zaposlenih v slovenskih pravnih osebah v obdobju od leta 2011 do leta 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 zvišal 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 ter 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 ter opredelitev odgovornosti in nalog vseh deležnikov, vključenih v proces upravljanja tveganj,
  - zagotovitev ustrezne usposobljenosti zaposlenih za kakovostno upravljanje tveganj,
  - imenovanje koordinatorskega 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 odprava 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 tveganj 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, 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

### ZAPOSILITEV 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 in za delniško družbo, če je izbrala enotirni 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. Merili presoje za odločitev o odpoklicu sta ravnanje v dobro družbe ter 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 utemeljenih razlogov za odpoklic ni, 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 morebitni 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 in je krivdni razlog za odpoklic v hujši kršitvi obveznosti, ki ima znake kaznivega dejanja ali večjega oškodovanja družbe (50.000 EUR ali več), v kateri 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 pet 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 to v dobro družbe ter v skladu s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika, pri čemer se upoštevajo 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 odpoklical organ nadzora in vprašanje izplačila spremenljivega dela prejemkov reševal po splošnih pravilih, in

- če ni krivdnih razlogov 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 gre zlasti v primerih, ko po utemeljeni presoji organa nadzora član organa vodenja pri vodenju poslova 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 kasneje v okviru proste podjetniške presoje 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 večje 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 upoštevajo naslednje usmeritve:

- usmeritev iz priporočila 12.1, da se pogodba o zaposlitvi ali civilnopravna pogodba s članom organa vodenja sklene za določen čas, to je za čas opravljanja funkcije;
- usmeritev iz priporočila 12.2, da se razlogi za odpoklic v vsakem primeru urejajo 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 kolikšni višini ter v katerih primerih odpravnina članu organa vodenja ne pripada. Pri tem se upoštevajo 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 odpadejo 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 člani organov vodenja odpokličejo brez razloga. V akte o ustanovitvi naj se praviloma ne dodajajo določbe, ki bi spreminjale takšen zakonski režim. To ne pomeni, naj organi nadzora v teh vrstah družb odpokličejo člane organov vodenja brez 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 poslova 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, 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 logiki. Priporočilo 12.3 vsebuje tudi nekaj napotkov za oblikovanje sklepa o odpoklicu.

Priporočilo 12.6 vsebuje temeljno splošno usmeritev, da se sporazum o predčasnem prenehanju mandata (v nadaljevanju sporazum) praviloma ne sklene, če obstajajo krivdni razlogi za odpoklic člana organa vodenja. Od tega splošnega pravila obstajajo izjeme. Prva 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 prejemka, 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 ga lahko nadomesti nekdo, ki bo po presoji organa nadzora lahko posle opravljal bolje.

Priporoča se, da se okoliščina 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 pet 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 v sporu sodišče sklep nadzornega sveta o odpoklicu v razveljavilo 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 za najprimernejše, 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 v veččlanskih organih 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 druge, 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 so 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.

Relevanten pojem raznolikosti se seveda razlikuje 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 dobrim rezultatom podjetja. Podjetja, ki zaposlujejo različne kategorije raznolikih oseb, 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 ter veljavne prakse in 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 prepoznajo 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 obravnavale to

področje z **opredelitvijo kategorij spremljanja raznolikosti, določitvijo ciljev in 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 vpo- glede 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 naj bi v skladu s priporočili kodeksov upravljanja v politiki raznolikosti organov vodenja in nadzora natančneje opredelili 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 pri izbiri kandidatov za imenovanje kandidatov za mesta v nadzornih in poslovnih 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 ter z javnim pozivom za člane organov nadzora državnih družb, objavljenim v letu 2023, v katerem je izpostavljeno, da v postopek akreditacije SDH še posebej vabi kandidatke z namenom postopnega izboljšanja spolne raznolikosti članov organov nadzora na ravni portfelja. Novembra 2022 je bila sprejeta Direktiva o zagotavljanju uravnotežene zastopanosti spolov med direktorji družb, ki kotirajo na borzi, in s tem povezanih ukrepov. Z implementacijo v notranji pravni red bo to področje regulirano.

---

## 14. SKLADNOST POSLOVANJA IN INTEGRITETA



**14.1.** Vse velike družbe ali skupine družb, v katerih ima SDH (v vlogi upravljavca) večinsko lastništvo ali prevladujoč vpliv in imajo več kot 500 zaposlenih, naj z namenom zagotavljanja skladnosti poslovanja in integritete ter minimiziranja korupcijskih tveganj, protipravnih in neetičnih ravnanj:

- v organizacijsko strukturo in v sistemizacijo delovnih mest uvrstijo samostojno delovno mesto ali funkcijo pooblaščenca za skladnost poslovanja in integriteto (v nadaljevanju pooblaščenec) oziroma glede na velikost družbe formirajo organizacijsko enoto za skladnost poslovanja in integriteto, katere vodja opravlja dela in naloge pooblaščenca;
- pooblaščenca (vodjo organizacijske enote) imenuje poslovodstvo družbe po predhodnem soglasju organa nadzora družbe. Pooblaščenec (vodja organizacijske enote) je lahko razrešen samo po predhodnem soglasju organa nadzora družbe;
- pooblaščenec (organizacijska enota) naj bo v organizacijski shemi družbe neposredno podrejen poslovodstvu družbe (druga hierarhična raven);
- v skupinah družb je lahko imenovan pooblaščenec na ravni obvladujoče družbe, njegove pristojnosti pa so vezane tudi na odvisne družbe;
- naloge in pristojnosti pooblaščenca (vodje organizacijske enote) naj bodo smiselno določene v skladu z določili 6. poglavja ZSDH-1, vključujejo pa naj tudi določila o zagotavljanju skladnosti poslovanja družbe oziroma poslovanja v skladu z veljavno zakonodajo in predpisi;
- pooblaščenec (vodja organizacijske enote) oziroma zaposleni na področju skladnosti poslovanja in integritete naj bo pri svojem delovanju samostojen in neodvisen, ustrezno izobražen, naj ima ustrezne izkušnje, zaradi zagotovitve neoviranega dela pa mu morajo biti po potrebi zagotovljeni ustrezno usposobljena in plačana strokovna pomoč, ustrezna materialna sredstva, dostop do informacij in pooblastila. Pooblaščenec (vodja organizacijske enote) naj ima v odvisnosti od obravnavane problematike avtonomno pravico poročanja ustreznemu organu vodenja oziroma nadzora v družbi in možnost poročanja zunanjim nadzornim organom;
- pooblaščenec identificirajo tveganja na področju korupcije, neetičnega in protipravnega delovanja ter druga tveganja na področju zagotavljanja skladnosti poslovanja;
- pooblaščenec pripravijo načrt upravljanja tovrstnih tveganj, z opredelitvijo stalnih in/ali enkratnih ukrepov za njihovo obvladovanje (priprava načrta integritete ali protikorupcijskega programa kot samostojnega internega dokumenta). Pooblaščenec je nosilec priprave načrta integritete ali protikorupcijskega programa in krovni skrbnik uresničevanja ukrepov. Odgovorna oseba za izvrševanje ukrepov je poslovodstvo družbe. Načrt integritete oziroma protikorupcijski program je lahko sestavni del celovitega sistema upravljanja tveganj v družbi, vendar naj bodo omenjena tveganja obravnavana samostojno;
- pooblaščenec v načrtu integritete oziroma protikorupcijskem programu družbe podrobneje opredelijo tveganja in ukrepe na področju nabave, nasprotja interesov, prejemanja daril, trgovanja z notranjimi informacijami, lobističnih stikov, varovanja poslovnih skrivnosti in kadrovanja na vodstvena ali vodilna delovna mesta, vzpostavijo sistem prijave nepravilnosti in zaščite prijaviteljev ter sistem rednega poročanja poslovodstvu in nadzornim organom o prejetih in obravnavanih prijavah nepravilnosti ter sprejetih ukrepih. Vključijo lahko tudi druga področja oziroma tveganja, v odvisnosti od specifik pri poslovanju družbe;
- pooblaščenec posebno pozornost namenijo internemu in eksternemu izobraževanju ter usposabljanju za vse ravni v družbi (zaposleni, poslovodstvo, organi nadzora) s področja skladnosti poslovanja in integritete;

**14.2.** Za vse velike družbe ali skupine družb z manj kot 500 zaposlenimi, v katerih ima SDH večinsko lastništvo ali prevladujoč vpliv, veljajo določila kodeksa, kot so predpisana za družbe s kapitalsko naložbo države z nad 50 zaposlenimi.

**14.3.** Vse srednje velike, majhne ali mikro družbe, v katerih ima SDH večinsko lastništvo ali prevladujoč vpliv, aktivnosti na področju skladnosti poslovanja in integritete opravljajo v skladu z veljavno zakonodajo, predpisi in dobro prakso na področju skladnosti poslovanja in integritete glede na poslovne aktivnosti družbe, velikost in število zaposlenih.

## OBRAZLOŽITEV

To priporočilo je v točki 14.1 namenjeno velikim družbam in skupinam družb z več kot 500 zaposlenimi, ki naj v okviru svoje organizacijske strukture oziroma sistemizacije delovnih mest oblikujejo funkcijo ali delovno mesto pooblaščenca za skladnost poslovanja in integritete (oziroma organizacijske enote, odvisno od velikosti družbe ali skupine), ki ga imenuje poslovodstvo ob soglasju nadzornega sveta. Naloge pooblaščenca oziroma organizacijske enote za skladnost poslovanja in integritete so smiselno določene v skladu s 6. poglavjem ZSDH-1, pri njihovem izvajanju morajo biti pooblaščenec samostojni in neodvisni, ustrezno izobraženi, imeti morajo ustrezne izkušnje, zagotovljeni jim morajo biti ustrezno usposobljena in plačana strokovna pomoč, ustrezna materialna sredstva, dostop do informacij in pooblastila.

Priporočilo tudi uvaja obveznost družb identificirati tveganja na področju zagotavljanja skladnosti poslovanja in integritete, pripraviti načrt upravljanja tveganj z opredelitvijo ukrepov za njihovo obvladovanje (načrt integritete oziroma protikorupcijski program), v načrtu tveganj opredeliti tveganja na ključnih področjih (nabava, lobistični stiki itd.) ter obveznost internega in zunanjega izobraževanja s področja skladnosti poslovanja in integritete za vse ravni v družbi.

Vse druge družbe (velike družbe z manj kot 500 zaposlenimi, srednje, majhne in mikro družbe) so zavezane opravljati aktivnosti na področju skladnosti poslovanja in integritete skladno s točko 14.2 oziroma z veljavno zakonodajo in dobro prakso s področja skladnosti poslovanja in integritete.



## 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 njihov skupni znesek ne doseže višine 50 % osnovnega plačila za opravljanje funkcije za člana nadzornega sveta na leto. 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 leto.
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. 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 leto. Če je mandat posameznega člana nadzornega sveta krajši od poslovnega leta, je posamezni 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 prejemajo osnovno plačilo in doplačilo za opravljanje funkcije v sorazmernih mesečnih izplačilih, do katerih so upravičeni, dokler opravljajo funkcijo. Mesečno izplačilo znaša eno dvanajstino zgoraj navedenih letnih zneskov.
4. 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, in na njegovo zakonsko določeno odgovornost.
5. 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 je neto izplačilo 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 član ni mogel vrniti, ker po voznem redu ni bila več predvidena nobena vožnja javnega prevoznega sredstva, ali zaradi drugih objektivnih razlogov.
6. Ta sklep začne veljati in se uporablja z dnem, ko ga sprejme skupščina. 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, kot velja za člane nadzornega sveta, ob upoštevanju naslednjih prilagoditev:

- namesto izrazov član/predsednik/podpredsednik/namestnik predsednika nadzornega sveta, član/predsednik komisije nadzornega sveta in nadzorni svet se uporabljajo izrazi član/predsednik/podpredsednik/namestnik predsednika upravnega odbora, član/predsednik komisije upravnega odbora in 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 leto. 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 leto 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 leto 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 izvršni direktor te družbe, znaša \_\_\_\_\_ EUR bruto na leto 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 druge 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 leto. 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.*«

Če je v skladu s prejšnjo alinejo dodana nova 6. točka, se 6. točka vzorca sklepa preštevilči in postane 7. točka.

## PRILOGA 2

# VZOREC POLITIKE PREJEMKOV ORGANA VODENJA IN NADZORA

## POLITIKA PREJEMKOV ORGANA VODENJA V DRUŽBI X IN ORGANOV VODENJA V ODVISNIH DRUŽBAH V SKUPINI X TER POLITIKA PREJEMKOV ORGANA NADZORA V DRUŽBI X

(vzorec – primer za javno družbo, ki je obvladujoča družba v skupini)<sup>9</sup>

### A) POLITIKA PREJEMKOV ORGANOV VODENJA

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

Politika prejemkov organa vodenja družbe X, d. d.<sup>10</sup> (v nadaljevanju družba), katere delnice so uvrščene na organizirani trg vrednostnih papirjev, vsebuje načela in pravila, ki se upoštevajo 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 294.a člena Zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06 s spremembami in dopolnitvami; v nadaljevanju ZGD-1) in v skladu z njim ter ob upoštevanju Priporočil in pričakovanj Slovenskega državnega holdinga 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 poslovnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnostih (Uradni list RS, št. 21/10 s spremembami in dopolnitvami; v nadaljevanju ZPPOGD) in 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 okvirov 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 okviri 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 vsaka štiri leta in 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 pravoorganizacijsko obliko posamezne odvisne družbe.

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 prejema glede na dosežene ocene in druge potrebne vsebine (v nadaljevanju Akt nadzornega sveta o določitvi meril za izplačilo spremenljivega prejema uprave družbe). Vsebinsko tega akta ob upoštevanju vsakokratnega letnega poslovnega načrta in drugih aktov nadzorni svet ponovno pretehta in akt najkasneje do konca marca ustrezno dopolni/spremeni.

#### II. UKREPI ZA IZOGIBANJE NASPROTJU INTERESOV IN ZA NJIHOVO OBVLADOVANJE

Družba ima sprejet interni akt, ki ureja ravnanje v zvezi z morebitnim 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 odločati ali nanjo 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 in določitev višine njihovih prejemkov, ki omogoča kompetentno delo in 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
- preprečevanje 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 prejema z dolgoročno uspešnostjo družbe, saj je za dolgoročno uspešnost pomembna sestavina prejemkov spremenljivi del prejemkov. Ob tem sta upoštevana tudi načelo povezanosti sistema prejemkov organov vodenja družbe in skupine ter strategija družbe in skupine.

Upoštevano je načelo ekonomičnosti, saj načela in pravila politike prejemkov organov vodenja dajejo ustrezno orodje za obvladovanje kadrovskega tveganja in 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 strukturo prejemkov, uveljavljeno v slovenskem poslovnem prostoru (na katero nakazujeta tudi ZGD-1<sup>11</sup> in ZPPOGD), izhajal iz funkcije posameznih sestavin prejemkov in vanjo vključil štiri priporočene sestavine, in sicer osnovni del prejemkov, ki je nadomestilo 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 in posebne denarne prejemke; ter odpravnino, ki jo član organa vodenja lahko v določenih primerih prejme namesto prejšnjih treh prejemkov v primeru predčasnega prenehanja funkcije člana organa vodenja.

<sup>9</sup> V javnih družbah se kot enovit dokument sprejme politika prejemkov organov vodenja in nadzora. V drugih družbah (nejavnih d. d. in v d. o. o.) politika prejemkov organov nadzora ni potrebna.

<sup>10</sup> Polja, označena z modro, se prilagodijo posamezni družbi.

<sup>11</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).

#### 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 pričakovanjih SDH, v katerih 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 glede na finančno stanje družbe posredno kažeta 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 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 in 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 izpolnjevanje 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 pripisujejo posebne spodbujevalne funkcije, saj izplačilo tega dela prejemkov ni odvisno od rezultatov poslovanja. Spodbujevalni učinek ima spremenljivi del prejemkov, katerega dodelitev je odvisna od vnaprej določenih meril, ki so v politiki prejemkov opredeljena na način, da povezujejo uspešnost izpolnjevanja letnih poslovnih ciljev in ciljev poslovne strategije na eni strani ter prejemke 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 in 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 doseganje strateških ciljev za daljše obdobje, vsaj tri 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 je 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 nadomestilo za opravljanje 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. Če 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 določiti v pogodbi s članom organa vodenja. Zgornja možna meja osnovnega dela prejemkov se v tej politiki prejemkov določi upoštevanje 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 določiti osnovni del prejemkov v višini do mesečno 16.000 EUR (bruto) oziroma do 192.000 EUR letno (bruto).<sup>12</sup> Glede na povprečno plačo v skupini ter glede na velikost in dejavnost družbe so navedeni zneski tudi v okviru določb ZPPOGD. Zahtevnost poslovanja družbe se preveri vsaj vsaka štiri leta in po potrebi se prilagodi skupna ocena 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 presegati 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 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) in od njegovih individualnih kvalitativnih (znanje, izkušnje, dolžina mandata v družbi, reference, veščine), ob tem pa se ponovno presodi običajnost 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 osnovni del prejemkov člana organa vodenja, izplačan v preteklem poslovnem letu, 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) in najmanj 50 % za doseganje meril, ki prispevajo k dolgoročni uspešnosti poslovanja.

<sup>12</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.

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 doseganja strateških oziroma dolgoročnih ciljev (dolgoročna merila) oziroma prispevku k temu.

V aktu o določitvi meril za izplačilo spremenljivega prejemka uprave organ nadzora vsako leto do konca marca konkretizira merila in jih uteži tako, da bodo organ vodenja v čim 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 ciljih in pričakovanjih, kot so določeni v vsakokratnem letnem načrtu upravljanja, ki ga pripravi SDH, d. d.

Organ nadzora pri določitvi (konkretizaciji) meril in njihovih uteži 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)	20 % <sup>13</sup>
Merila, vezana na sposobnost ustvarjanja denarnih tokov (npr. EBITDA)	40 %
Merila finančne trdnosti (npr. neto finančni dolg/EBITDA)	25 %
Merila sposobnosti ustvarjanja dodane vrednosti (npr. DV/zaposlenega)	15 %

Z zgoraj izbranimi finančnimi merili se zasledujejo finančni cilji, ki uravnoteženo spodbujajo rast obsega poslovanja, sposobnost ustvarjanja denarnih tokov, finančno trdnost in 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 njihovemu uresničevanju, morajo prispevati najmanj 50 % k skupni oceni na podlagi finančnih meril.

#### NEFINANČNA MERILA

Skupina meril	Izhodiščni prispevek k skupni oceni na podlagi nefinančnih meril
Merila tržnega položaja (npr. gibanje tržnega deleža, pridobivanje novih strank)	20 % <sup>14</sup>
Razvojna merila (npr. lansiranje novih proizvodov/storitev, vstop na nove trge/prodajne kanale, izvedba investicije xxx)	20 %
Merila organizacijske učinkovitosti (npr. organizacijski ukrepi, uvajanje novega ERP sistema, izvajanje pomembnih projektov, prenova plačnega sistema, nova sistemizacija)	15 %
Merila okoljske odgovornosti (npr. ogljični odtis, ravnanje z odpadki)	15 %
Merila družbene odgovornosti (npr. razvoj korporativne kulture, razvoj zaposlenih, organizacijsko ozračje, izobraževanje zaposlenih, zagotavljanje raznolikosti)	15 %
Merila upravljske odgovornosti (npr. ukrepi na področju skladnosti in integritete, kakovost komuniciranja z deležniki)	15 %

Z zgoraj izbranimi nefinančnimi merili se zasledujejo poslovni cilji na področju tržnega položaja, razvoja, organizacijske učinkovitosti ter okoljske, družbene in upravljske 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 njihovemu 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 spodnja meja 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 drugih 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) in 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. Ta 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 so za to 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. Organ nadzora se za tak ukrep odloči, če postavljen sistem meril in ciljev pomembneje ne odraža doseženega rezultata poslovanja na koncu relevantnega obdobja ali prispevek posameznega člana organa vodenja k doseganju ciljev ni zadosten 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 drugih delov te politike prejemkov organov vodenja.

<sup>13</sup> Določitev izhodiščnega prispevka posamezne skupine meril v Politiki prejemkov ni obvezen element.

<sup>14</sup> Določitev izhodiščnega prispevka posamezne skupine meril v Politiki prejemkov ni obvezen element.

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

Izplačilo 50 % spremenljivega dela prejemka, dodeljenega članu organa vodenja za posamezno poslovno leto, se odloži za dve leti (obdobje odloga). Če je član organa vodenja v funkcijo opravljal manj kot dve leti, mu odloženi del izplačila spremenljivega dela prejemka ne pripada. Če članu organa vodenja mandat poteče pred potekom obdobja odloga izplačila, je upravičen do izplačila 50 % spremenljivega prejemka že ob izteku mandata, pod predpostavko, da je funkcijo opravljal vsaj dve leti.

#### • **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 drugega 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 bili 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 kazalniki 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 določi tudi v pogodbi o zaposlitvi oziroma v civilnopravni pogodbi.

#### • **Delnice, delniške opcije in udeležba pri dobičku**

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

## 4. DRUGE PRAVICE

Druge pravice obsegajo ugodnosti in posebne denarne prejemke.

**Ugodnosti** so pravice uporabe stvari v lasti družbe tudi za zasebne namene in 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, in druge nedenarne pravice, ki ne ustrezajo definiciji ugodnosti, vendar je v poslovni praksi običajno, da o tem 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, dopusta, izobraževanja), posebni denarni prejemki, ki so v pogodbi povzeti iz kolektivne pogodbe ali splošnega internega akta delodajalca ali se sklicujejo nanju, ter vsi drugi denarni prejemki, ki po svoji naravi (podlagi) ne spadajo v nobeno od naslednjih plačil (osnovni del prejemkov, spremenljivi del prejemkov, odpravnina in ugodnosti) oziroma jih ni mogoče opredeliti kot take:

### 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 prenosa 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**, če gre za okolju prijaznejše osebno vozilo (pri čemer se šteje za okolju prijaznejše osebno vozilo le tisto, ki ga poganja 100-odstotni električni pogon). 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 in ob soglasju organa nadzora. V primeru nabave ali najema avtomobila **na podlagi lizniške pogodbe** se zgornje zneskovne omejitve nanašajo na nabavno vrednost avtomobila v trenutku sklenitve pogodbe, pri čemer v primeru najema mesečni zneski, ki se plačujejo najemodajalcu, ne smejo presežati **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 menedžerskega zdravstvenega pregleda**, in sicer na **XX let**, pri čemer vrednost posameznega pregleda ne sme presežati **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 sredstev 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, in 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 in za civilnopravne pogodbe, in sicer pod predpostavko najmanj 40-urnega 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, in 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 druge zaposlene v družbi;
- **božičnica**: pod pogoji in v višini, ki velja za druge zaposlene v družbi;
- **nagrada za poslovno uspešnost** v skladu s kolektivno pogodbo ali splošnim aktom delodajalca, pod pogojem, da se 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 druge 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 pripada tudi v primeru rednega poteka mandata in če 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 ni krivdnih razlogov za odpoklic, kar je podrobneje določeno v nadaljevanju.

Najvišji znesek odpravnine znaša v primeru odpoklica iz ekonomsko-poslovnih razlogov šestmesečni 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 pripadali 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 trimesečni bruto osnovni del prejemkov, kot so določeni v pogodbi s članom organov vodenja.

Članu organa vodenja, ki se po predčasnem prenehanju pogodbe zaposli v družbi, odpravnina ne pripada. Če se zaposli v njeni odvisni ali drugi povezani družbi, 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, kar pomeni, da se razlika aplicira na tisto število mesecev prejemanja plače na novem delovnem mestu, ko bi bil do mesečne odpravnine na zgornja pravila te politike prejemkov upravičen.

Sporazum o predčasnem prenehanju mandata na pobudo ene ali druge stranke se lahko sklene, če ni krivdnih razlogov za odpoklic člana organa vodenja in če je to v interesu obeh strank. Za tako ravnanje gre 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 prepoved konkurence tudi za čas po prenehanju funkcije člana organa vodenja. Prepoved v primeru odpoklica s strani družbe ne sme biti daljša od šestih mesecev, v drugih primerih se v pogodbi določi v trajanju ne manj kot šest mesecev in ne dlje od dveh let. Članu organa vodenja med uporabo prepovedi konkurence pripada mesečno nadomestilo največ v višini 75 % od njegovega mesečnega osnovnega dela prejemkov.

Ne glede na to, ali je konkurenčna klavzula v pogodbi določena, se organ nadzora odpove uveljavljanju prepovedi konkurence za čas po prenehanju mandata, če, upoštevaje vse znane okoliščine, ne obstaja realna grožnja interesu družbe zaradi neveljavljanja 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 zajeti 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, če opravlja funkcijo člana uprave družbe.

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

Družba v 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 sprejetje 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 določita 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 določijo 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**, če gre za okolju prijaznejše osebno vozilo;
- **druge morebitne omejitve.**

Ureditev je v okviru določb ZPPOGD.

### 7.4. ODPRAVNINE

Za odpravnino za primer predčasnega prenehanja mandata se v odvisnih družbah skupine uporabi ureditev iz politike prejemkov družbe. Ureditev je v okviru določb ZPPOGD.

## B) POLITIKA PREJEMKOV ORGANA NADZORA

Prejemki članov nadzornega sveta so sestavljeni iz naslednjih vrst plačil in v okviru naslednjih zneskov.

### SEJNINA

Člani nadzornega sveta prejmejo za udeležbo na seji sejnino, ki za posameznega člana nadzornega sveta družbe znaša do \_\_\_\_\_ 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 leto. 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 leto.

### OSNOVNO PLAČILO IN DOPLAČILA ZA OPRAVLJANJE FUNKCIJE

Člani nadzornega sveta poleg sejin prejmejo osnovno plačilo za opravljanje funkcije v višini do \_\_\_\_\_ 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. 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 leto. Če je mandat posameznega člana nadzornega sveta krajši od poslovnega leta, je posamezni 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.

Člani nadzornega sveta prejmejo osnovno plačilo in doplačilo za opravljanje funkcije v sorazmernih mesečnih izplačilih, do katerih so upravičeni, dokler opravljajo funkcijo. Mesečno izplačilo znaša eno dvanajstino zgoraj navedenih letnih zneskov.

### POVRAČILO STROŠKOV

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 je neto izplačilo 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.

## PRILOGA 3

# PRIMER AKTA NADZORNEGA SVETA O DOLOČITVI MERIL ZA IZPLAČILO SPREMENLJIVEGA DELA PREJEMKA POSLOVODSTVA/UPRAVE DRUŽBE<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Primer akta je delovni pripomoček, ki ga družbe niso zavezane uporabljati. Tudi če ga družba upošteva, naj ga ne uporablja mehansko, ampak naj svoj akt prilagodi posebnostim poslovanja družbe. Tudi kazalniki so izbrani le s primeri. Za kazalnike, katerih izbor je predpisan ali priporočen, priporočamo, da se upoštevajo v vsakem primeru: razvoj korporativne kulture, kazalniki s področja ESG; v Priporočilih in pričakovanjih SDH je tudi na splošno priporočeno, naj bo del kazalnikov opredeljenih in merjenih glede na cilje v LNU SDH za posamezno družbo.



**POSLOVNA SKRIVNOST – ZAUPNO!**

V skladu s Politiko prejemkov posloводства/ uprave v družbi \_\_\_\_\_ z dne \_\_\_\_\_ (v nadaljevanju politika prejemkov družbe) je nadzorni svet družbe \_\_\_\_\_ (v nadaljevanju družba), na \_\_\_\_\_ seji dne \_\_\_\_\_ sprejel naslednji

**AKT O DOLOČITVI MERIL ZA IZPLAČILO SPREMENLJIVEGA DELA PREJEMKA POSLOVDSTVA/UPRAVE DRUŽBE \_\_\_\_\_ ZA LETO \_\_\_\_<sup>16</sup>****I. SPLOŠNO O DOLOČITVI MERIL USPEŠNOSTI ZA IZPLAČILO SPREMENLJIVEGA DELA PREJEMKA POSLOVDSTVA/UPRAVE****1. člen**

S tem Aktom o določitvi meril za izplačilo spremenljivega dela prejemka posloводства/ uprave (v nadaljevanju akt) nadzorni svet družbe podrobneje opredeljuje merila, cilje in metodologijo za določitev spremenljivega dela prejemka posloводства/ uprave.

**2. člen**

Finančna in nefinančna merila za kratkoročno in dolgoročno uspešnost poslovanja družbe, od doseganja katerih sta odvisna dodelitev in izplačilo spremenljivega dela prejemka, njihove ciljne vrednosti in utežitev meril po pomembnosti določi nadzorni svet za poslovno leto na podlagi sprejetega letnega načrta poslovanja družbe, dolgoročne poslovne strategije družbe, Letnega načrta upravljanja SDH, v delu, v katerem se nanaša na družbo, posamezna merila oziroma cilje pa lahko nadzorni svet družbe doda tudi po lastni presoji.

Nadzorni svet družbe si prizadeva, da akt sprejme čim prej po sprejetju letnega načrta, v vsakem primeru pa najkasneje do konca januarja leta, na katero se merila nanašajo.

**II. DOLOČITEV FINANČNIH IN NEFINANČNIH MERIL, CILJNIH VREDNOSTI MERIL, UTEŽI, ROČNOSTI IN SISTEM NJIHOVEGA TOČKOVANJA****3. člen**

Za izplačilo spremenljivega dela prejemka posloводства/ uprave družbe za poslovno leto \_\_\_\_\_ nadzorni svet družbe določi naslednja finančna in nefinančna merila za kratkoročno in dolgoročno uspešnost poslovanja, ciljne vrednosti po posameznih merilih, utežitev meril po pomembnosti in način izračuna uspešnosti na podlagi doseganja meril.

**FINANČNA MERILA**

Finančno merilo	Utež	Ročnost	Ciljna vrednost
Merila, vezana na rast obsega poslovanja: • čisti prihodki od prodaje	XX %	kratkoročni in dolgoročni	izpolnitev
Merila, vezana na sposobnost ustvarjanja denarnih tokov: • EBITDA	XX %	kratkoročni	izpolnitev
Merila finančne uspešnosti: • čisti dobiček poslovnega leta	XX %	kratkoročni	izpolnitev
Merila finančne trdnosti: • neto finančni dolg/EBITDA	XX %	kratkoročni in dolgoročni	izpolnitev
Merila sposobnosti ustvarjanja dodane vrednosti – produktivnosti: • dodana vrednost na zaposlenega	XX %	kratkoročni	izpolnitev
<b>Skupaj</b>	<b>100 %</b>		

Finančna merila skupaj prispevajo XX % celotnega spremenljivega dela prejemkov.

<sup>16</sup> Pogodba o zaposlitvi člana posloводства/ uprave naj se sklicuje na vsakokrat veljavni akt nadzornega sveta, tako da se pogodba šteje za spremenjeno že s spremembo akta nadzornega sveta.

**NEFINANČNA MERILA**

Nefinančno merilo	Utež	Ročnost	Ciljna vrednost
Merila tržnega položaja: • tržni delež v segmentu ____	XX %	dolgoročni	izpolnitev
Razvojna merila: • kvalitativna ocena uspešnosti izvajanja strateških projektov v skladu s strategijo družbe, vključno z razvojem korporativne kulture	XX %	dolgoročni	izpolnitev
Merila okoljske odgovornosti: • ogljični odtis po obsegu XX • poraba vode	XX %	dolgoročni	izpolnitev
Merila družbene odgovornosti: • izobraževanje in razvoj zaposlenih (število izobraževalnih ur na zaposlenega)	XX %	dolgoročni	izpolnitev
Merila upravljaljske odgovornosti: • korporativna integriteta in skladnost – izkazano proaktivno delovanje in razvoj na tem področju glede na preteklo leto (kvalitativna ocena nadzornega sveta) • razvoj trajnostnega poslovanja skladno s Priporočili in pričakovanji SDH (kvalitativna ocena nadzornega sveta)	XX %	dolgoročni	izpolnitev
<b>Skupaj</b>	<b>100 %</b>		

Nefinančna merila skupaj prispevajo XX % celotnega spremenljivega dela prejemkov.

Doseganje meril X, Y in Z je predpogoj za upravičenost do nagrade.

Kot izhaja iz zgornjih dveh tabel, je delež meril, ki prispevajo h kratkoročni uspešnosti poslovanja \_\_ % proti \_\_\_ % v primerjavi z deležem meril, ki prispevajo k dolgoročni uspešnosti poslovanja.

**4. člen**

Na podlagi doseganja meril, določenih v prejšnjem členu, se določi indeks uspešnosti (v nadaljevanju IU), kot sledi:

- izračuna se indeks doseganja vsakega posameznega kvantitativnega cilja, pri čemer njegova vrednost ne more biti nižja od 0,8 in višja od 1,2;
- indeksi doseganja se pri kvalitativno ocenjenih merilih ovrednotijo v intervalu od 0,8 do 1,2, pri čemer 0,8 pomeni slabo izpolnjevanje merila, 1,2 pa odlično izpolnjevanje merila;
- vsako merilo se uteži z utežjo, nato se vsa utežena merila v okviru obeh sklopov (finančna, nefinančna) seštejejo;
- na koncu se IU izračuna tako, da se prej izračunani oceni utežita z utežmi sklopov finančnih in nefinančnih meril.

**5. člen**

Nadzorni svet ob potrditvi revidiranega letnega poročila in drugega gradiva opravi primerjavo med ciljnim vrednostmi meril za posamezno poslovno leto in dejansko doseženimi vrednostmi/cilji v obravnavanem poslovnem letu in na tej podlagi izračuna IU, kot je določen v prejšnjem členu.

Na podlagi izračunanega IU nadzorni svet določi višino konkretne nagrade v okviru spodaj navedenih razponov.

IU	Razpon spremenljivega dela prejemka v % celoletnega osnovnega dela prejemka
IU < 0,90	0
0,9 <= IU < 1	v razponu __ % do __ %
1 <= IU < 1,05	v razponu __ % do __ %
1,05 <= IU < 1,10	v razponu __ % do __ %
1,10 <= IU	__ %

**III. IZJEMNE SPREMENJENE OKOLIŠČINE****6. člen**

Od opredeljenih meril in njihovih ciljnih vrednosti oziroma metodologije točkovanja lahko nadzorni svet odstopi, če to utemeljujejo izjemne spremenjene okoliščine, ki jih nadzorni svet v skladu z določili politike prejemkov družbe utemelji.

**IV. PROSTA PRESOJA NADZORNEGA SVETA****7. člen**

Nadzorni svet se lahko v skladu z določili politike prejemkov družbe po prosti presoji, glede na rezultate poslovanja, finančnega stanja in druge okoliščine pri članu posloводства/uprave, odloči tudi za izplačilo višjega ali nižjega spremenljivega dela prejemka, kot je bil izračunan na podlagi vnaprej določenih meril, če ocenjuje, da so za to pomembni utemeljeni razlogi.

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.

**V. UVELJAVITEV IN UPORABA AKTA****8. člen**

Ta akt začne veljati z dnem, ko ga sprejme nadzorni svet družbe ter velja za ugotavljanje spremenljivega dela prejemkov članov posloводства/uprave za poslovno leto \_\_\_\_ in njegovo izplačilo.

V \_\_\_\_\_, dne \_\_\_\_\_

Predsednik nadzornega sveta \_\_\_\_\_



**SLOVENSKI DRŽAVNI HOLDING, d. d.**

**SLOVENSKI DRŽAVNI HOLDING, D. D.**

MALA ULICA 5, P.P. 139

1001 LJUBLJANA, SLOVENIJA

[www.sdh.si](http://www.sdh.si)