



Na podlagi 30. člena Statuta Slovenskega državnega holdinga, d. d., je uprava Slovenskega državnega holdinga, d. d., na seji dne 3. 4. 2018 sprejela, na predlog Kadrovske komisije pa na svoji 241. seji dne 4. 3. 2020 spremenila in v čistopisu sprejela naslednji

PRAVILNIK O POGOJIH, MERILIH IN POSTOPKU ZA VREDNOTENJE, UGOTAVLJANJE PRIMERNOSTI IN SELEKCIONIRANJE POTENCIALNIH KANDIDATOV ZA ČLANE ORGANOV NADZORA DRUŽB S KAPITALSKO NALOŽBO DRŽAVE

I. Splošne določbe

1. člen

Ta pravilnik (v nadaljevanju: pravilnik) podrobneje določa pogoje in merila in nekatere vidike postopkov za vrednotenje, ugotavljanje primernosti in selekcioniranje potencialnih kandidatov za člane nadzornih svetov družb s kapitalsko naložbo države ter na ta način zagotavlja izvajanje določil zakona, ki ureja Slovenski državni holding, d. d. (v nadaljevanju: ZSDH-1), in Politike upravljanja SDH (v nadaljevanju: politika upravljanja).

II. Prva faza ocenjevanja potencialnih kandidatov v postopku akreditacije (pogoji, merila in podatki oziroma dokazila za akreditacijo)

2. člen

Prva faza ocenjevanja potencialnih kandidatov je v pristojnosti sekretarja KK. Ne glede na vrsto naborne poti (splošna ali posebna) mora potencialni kandidat oddati elektronsko vlogo oziroma prijavo z vsemi zahtevanimi dokazili o izpolnjevanju pogojev.

Prijava potencialnega kandidata je mogoča le v elektronski obliki, in sicer preko Portala Kadrovske komisije SDH (v nadaljevanju: Portal KK).

Potencialni kandidat mora v prvi fazi ocenjevanja izpolnjevati navedene formalne pogoje in jih izkazati z ustreznimi dokazili:

1. pogoj: formalna izobrazba
najmanj specializacija po višješolskih programih, visokošolski strokovni programi, visokošolski strokovni programi oziroma univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja) (VI./2 stopnja) oziroma univerzitetni programi (VII. stopnja) ali magistrski strokovni programi (2. bolonjska stopnja), kar kandidat izkaže s potrdilom o doseženi izobrazbi (npr. diploma);
2. pogoj: znanje in izkušnje
praviloma najmanj 3 leta ustreznih delovnih izkušenj s področja vodenja ali sodelovanja v organih nadzora ali vodenja projektov, kar kandidat izkaže v življenjepisih z navedenimi delovnimi izkušnjami oziroma s podano izjavo;
3. pogoj: poznavanje pristojnosti in nalog nadzornega sveta ter pravic in obveznosti člana nadzornega sveta, kar kandidat izkaže s potrdilom o usposabljanju za člane nadzornih svetov in upravnih odborov;
4. pogoj: kandidat mora izpolnjevati pogoje, določene z ZGD-1 in ZSDH-1, ki so:
 - v zadnjih petih letih od danega trenutka ni bil pravnomočno obsojen zaradi kaznivega dejanja zoper gospodarstvo, zoper delovno razmerje in socialno varnost, zoper pravni promet, zoper premoženje, zoper okolje, prostor in naravne dobrine oziroma je od prestane kazni zapora minilo več kot dve leti (255. člen ZGD-1),
 - v času kandidature nima prepovedi opravljanja poklica kot posledico izrečenega varnostnega ukrepa (255. člen ZGD-1),
 - ni bil kot član organa vodenja ali nadzora družbe, nad katerim je bil začel stečajni postopek, pravnomočno obsojen na plačilo odškodnine upnikom v skladu z določbami ZGD-1 oziroma sta od pravnomočnosti sodbe minili več kot dve leti (255. člen ZGD-1),
 - ni že član organa nadzora v treh drugih gospodarskih družbah (273. člen ZGD-1),
 - ni že član organa vodenja v družbi, v kateri ima SDH večinski delež ali prevladujoč vpliv (21. člen ZSDH-1),
 - nima ali v zadnjih šestih mesecih ni imel funkcije v politični stranki, na katero je bil voljen ali imenovan (21. člen ZSDH-1).

O izpolnjevanju pogojev se potencialni kandidat izreče z izjavami v elektronski prijavi v Portalu KK.

III. Druga faza ocenjevanja potencialnih kandidatov v postopku nominacije (merilo in dokazila za uvrstitev v nominacijski postopek)

3. člen

Druga faza ocenjevanja potencialnih kandidatov je v pristojnosti kadrovske komisije in sekretarja KK.

Potencialni kandidat mora v drugi fazi ocenjevanja:

- v čim večji meri ustrezati iskanemu kompetenčnemu profilu in
- ustrezno utemeljiti, na kakšen način bo lahko pozitivno prispeval k učinkovitosti dela nadzornega sveta.

O izpolnjevanju pogojev se potencialni kandidat izreče v življenjepis in motivacijskem pismu, ki sta obvezni prilogi elektronski prijavi v Portalu KK.

IV. Tretja faza ocenjevanja potencialnih kandidatov v postopku nominacije (pogoji, merila in dokazila za nominacijo)

4. člen

Potencialni kandidat mora v tretji fazi ocenjevanja izpolnjevati in izkazati vse naslednje zakonsko določene pogoje:

- vse tiste, ki jih mora izpolnjevati v prvi in drugi fazi ocenjevanja in dodatno tudi, da:
- ni član organa vodenja iste družbe (255. člen ZGD-1),
- ni član uprave ali upravnega odbora od družbe odvisne družbe (273. člen ZGD-1),
- ni prokurist ali pooblaščenec te družbe (273. člen ZGD-1),
- ni član uprave druge kapitalske družbe, v katere nadzornem svetu je član uprave te družbe (273. člen ZGD-1),
- v kolikor je v statutu oziroma drugem aktu o ustanovitvi družbe določeno, izpolnjuje pogoje, ki so tam določeni (273. člen ZGD-1),
- z imenovanjem za člana nadzornega sveta ne bi kršil konkurenčne prepovedi v smislu 41. člena ZGD-1,
- ni neposredno v kakršnem koli poslovnem razmerju z družbo, za nadzorni svet katere kandidira ali njenimi odvisnimi družbami, razen če gre za odjem običajnih produktov in storitev po splošnih pogojih, ki veljajo za vse subjekte na trgu (21. člen ZSDH-1),
- ni član organov nadzora ali vodenja in zaposlen za nedoločen ali določen čas v pravnih osebah, ki so v kakršnem koli poslovnem razmerju z družbo, za nadzorni svet katere kandidira ali njenimi odvisnimi družbami, razen če gre za odjem običajnih produktov in storitev po splošnih pogojih, ki veljajo za vse subjekte na trgu (21. člen ZSDH-1),
- nima funkcije, ki je po zakonu, ki ureja integriteto in preprečevanje korupcije, po ZSDH-1 ali drugem zakonu nezdržljiva s članstvom v nadzornem organu ali organu upravljanja gospodarske družbe, in ki take funkcije ni opravljala v preteklih šestih mesecih (21. člen ZSDH-1).

O izpolnjevanju pogojev se potencialni kandidat izreče v življenjepis in motivacijskem pismu, ter v nominacijskih izjavah:

- izjava o izpolnjevanju pogojev za nominacijo in soglasje za nominacijo oziroma evaluacijo,
- izjava o neodvisnosti in odsotnosti nasprotja interesov ter
- izjava o osebni integriteti in poslovni etičnosti,

ki so del elektronske prijave v Portalu KK.

Kadrovska komisija se o izvedenem strukturiranem intervjuju s potencialnim kandidatom opredeli v nominacijskem poročilu.

V. Merila za presojo izpolnjevanja posameznih pogojev iz 4. odstavka 21. člena ZSDH-1

5. člen

Potencialni kandidat mora izpolnjevati naslednja merila (4. odstavek 21. člena ZSDH-1):

- odlikuje ga osebna integriteta in poslovna etičnost,
- njegove izkušnje potrjujeta poslovna uspešnost in ugled,
- premore celovito poslovno in drugo ustrezno strokovno znanje,
- pozna pravice in obveznosti člana nadzornega sveta,
- pri svojem delu in odločanju je sposoben upoštevati predvsem dolgoročni interes družbe ter temu podrediti morebitne drugačne osebne ali posamične interese,
- je časovno razpoložljiv ali bo časovno razpoložljiv med opravljanjem funkcije,
- je sposoben učinkovitega komuniciranja in timskega dela,
- ni ekonomsko, osebno ali kako drugače povezan z družbo ali njeno upravo,
- ni v morebitnem nasprotju interesov,
- v čim večji meri ustreza ciljnemu profilu.

Spodaj navedene vsebine opredeljujejo, kako lahko KK primeroma ugotavlja izpolnjevanje meril pri potencialnih kandidatih;

Merilo 1: osebna integriteta in poslovna etičnost

6. člen

Potencialni kandidat v celoti izpolnjuje merilo o osebni integriteti in poslovni etičnosti, če:

- izkaže obrazložen pristop pri moralnih dilemah,
- na teoretični ravni pojasni razumevanje osebne integritete,
- je sposoben iz svojih izkušenj identificirati primer izpostavljenosti njegove osebne integritete, ga ustrezno obrazložiti in primerno analizirati posledice,
- je sposoben samokritično obravnavati situacije, v katerih se lahko znajde, in zanj predstavljajo moralno dilemo,

- je sposoben razumeti lastne omejitve strokovnosti in posledic, ki jih ima ta za etično poslovanje družbe.

Potencialni kandidat deloma izpolnjuje merilo, če na zgoraj navedena vprašanja odgovarja ustrezno, a ne prepričljivo, s pomočjo ali z dolgimi pomisleki.

Potencialni kandidat ne izpolnjuje merila o osebni integriteti in poslovni etičnosti, če:

- sam v razgovoru izpostavi življenjske situacije, v katerih se ni odzval v skladu s pričakovano poslovno etiko,
- iz razgovora izkaže nerazumevanje etike, zavračanje etičnih družbenih norm, poslovnega bontona, poslovne morale (npr. je pripravljen zlorabiti konkurenčne podatke, ki jih je dobil po pomoti s strani dobavitelja),
- potencialni kandidat nekritično vztraja zgolj pri eni rešitvi pri moralnih dilemah oziroma zavrača in ne razume temeljnih vrednot,
- je iz razgovora zaznati, da ne razume koncepta zlorabe pravice.

Poleg navedenih okoliščin, ki jih kadrovska komisija ugotavlja na razgovoru, se lahko dodatno ugotovi, da potencialni kandidat ne izpolnjuje merila tudi na podlagi presoje postopkov in okoliščin, v katerih je bil udeležen (ovadbe, kazenske preiskave, tožbe, inšpekcijski pregoni, kazenski postopki, davčni postopki, postopki pred disciplinskimi organi osebnega in javnega prava idr.).

Kot neizpodbitna domneva se šteje, da potencialni kandidat ne izpolnjuje merila o osebni integriteti in poslovni etičnosti, če je bila zoper njega vložena pravnomočna obtožnica za kaznivo dejanje, ki se preganja po uradni dolžnosti.

Merilo 2: poslovna uspešnost in ugled

7. člen

Kadrovska komisija merilo o poslovni uspešnosti potencialnega kandidata ocenjuje kot v celoti izpolnjeno, če:

- je oziroma je bil potencialni kandidat pomemben družbenik, zakoniti zastopnik ali član organa nadzora gospodarske družbe,
- je oziroma je bil potencialni kandidat izvršni direktor pomembnega področja oziroma vodilni delavec pri večji gospodarski družbi,
- je oziroma je bil potencialni kandidat nosilec nagrade pomembnega gospodarskega združenja,
- je iz javnih podatkov o družbi, katere lastnik ali solastnik je potencialni kandidat, razvidno, da izkazuje dobičkonosno/uspešno poslovanje.

Kot delno izpolnjeno se ocenjuje merilo o poslovni uspešnosti v naslednjih primerih:

- če potencialni kandidat ni deloval v gospodarstvu, a se izkazuje z uspešno izvedbo zahtevnejšega projekta oziroma projektov,

- če družba iz zadnje alineje prejšnjega odstavka ne izkazuje dobičkonosnega poslovanja.

Kadrovska komisija lahko na podlagi okoliščin (velik obseg poslovanja, uspešna sanacija družbe, izredni odhodki) oceni, da potencialni kandidat kljub zgoraj navedenemu izpolnjuje merilo.

Ne glede na izpolnjevanje merila kadrovska komisija potencialnega kandidata lahko oceni za poslovno neuspešnega, če oceni, da je odgovoren za stečaj podjetja, za dalj časa trajajočo blokado računov družbe ali za bistveno poslabšanje bonitetne ocene, kakor tudi za status davčnega neplačnika.

Kadrovska komisija šteje, da potencialni kandidat ne izpolnjuje merila poslovne uspešnosti in ugleda, če:

- je bil v postopku zavrnitve ali izbrisa članstva v strokovnem združenju zaradi etičnih razlogov,
- če je bil resno kaznovan za disciplinsko kršitev,
- če iz okoliščin izhaja, da se izmika plačilu davčnih obveznosti,
- če iz okoliščin izhaja, da se izmika obveznostim, ne sprejema odgovornosti ipd.,
- če iz okoliščin izhaja, da se o potencialnem kandidatu upravičeno poroča kot odgovornemu za nemoralna, neetična ali drugačna zavržna ravnanja, kar zlasti vključuje delovanje v smislu nepoštenih poslovnih praks.

Merilo 3: strokovnost in izkušnost

8. člen

Pri vrednotenju potencialnih kandidatov z vidika izpolnjevanja merila o strokovnosti in izkušnosti kadrovska komisija upošteva:

- ali se potencialni kandidat dodatno izpopolnjuje iz svoje stroke oziroma svoje strokovno znanje širi tudi na komplementarna področja (npr. skrb za stalno izpopolnjevanje svojih finančnih, revizorskih, računovodskih, pravnih, kadrovskih, menedžerskih ali voditeljskih znanj),
- ima z referencami dokazljivo celovito poslovno znanje in ustrezna strokovna znanja,
- aktivno znanje vsaj enega svetovnega jezika,
- po potrebi iz referenc razvidne mednarodna usmeritev in multikulturne izkušnje, ki potrjujejo strokovno in poslovno širino posameznika.

Pri presoji strokovnega znanja, izkušenj in interesa za članstvo v nadzornem svetu, kadrovska komisija slednje ocenjuje na podlagi razgovora s potencialnim kandidatom, pri čemer se kot celovito izpolnjevanje merila šteje, če potencialni kandidat:

- odgovarja samoiniciativno, podaja pobude in uvide v poslovanje družbe, ki presegajo splošno poznavanje panoge,
- izkaže pripravo na razgovor s sklicevanjem na javno dostopno dokumentacijo o ciljni družbi, kot je npr. letno poročilo,
- izkaže poznavanje podatkov iz letnega poročila ali druge javno dostopne dokumentacije, analitično obravnava ter naredi ustrezne strateško relevantne zaključke,
- zna družbo umestiti v konkurenčni okvir panoge ter razume specifične panožne kazalnike,
- argumentirano predstavi značilne računovodske, revizorske, tehnične ali pravne izzive, pričakovane za ciljno družbo.

Navedene kriterije delno izpolnjuje potencialni kandidat, ki sicer izpolnjuje pogoje iz prvega odstavka, vendar:

- odgovarja splošno o panogi, brez priprave na vprašanja o ciljni družbi in/ali
- ne izkazuje dolgoletnih izkušenj na kompetenčnem področju.

Kriterija ne izpolnjuje potencialni kandidat, ki:

- nima ustrezne izobrazbe in izkušenj s kompetenčnega področja,
- ne razume vloge člana nadzornega sveta ali pomena ciljne družbe,
- ne izkaže poznavanja pričakovanih pojmov s kompetenčnega področja, za katerega je predlagan.

Merilo 4: poznavanje pravic in obveznosti članov nadzornega sveta

9. člen

Kadrovska komisija mora pri oceni merila o poznavanju pravic in obveznosti članov nadzornega sveta iz 6. alineje 4. odstavka 21. člena ZSDH-1 upoštevati naslednje kriterije:

Šteje se, da potencialni kandidat izpolnjuje merilo v celoti, če se izkaže:

- s certifikatom Združenja nadzornikov Slovenije ali
- s potrdilom o udeležbi na izobraževanju za člane nadzornih svetov ali opravljenem preizkusu znanja, izdanim s strani ustanove, registrirane za opravljanje tovrstne izobraževalne dejavnosti.

Potencialni kandidat, ki je tuj državljan, in ki izkazuje dolgoletno udejstvovanje na zadevnem področju v tujini, lahko izpolnjevanje merila izkazuje z uspešnim in dalj časa trajajočim članstvom v nadzornih svetih tujih gospodarskih družb. V tem primeru kadrovska komisija preveri razumevanje vloge člana nadzornega sveta v kontinentalnih pravnih sistemih.

Potencialni kandidat se mora izkazati s pisnim potrdilom, da je bil oziroma je član nadzornega sveta tuje/ih gospodarskih družb z izpiskom iz poslovnih oziroma sodnih registrov ali potrdilom gospodarske družbe, v kateri/h je bil član nadzornega sveta.

Ne glede na zgoraj navedeno kadrovska komisija lahko oceni, da potencialni kandidat merila ne izpolnjuje, če iz njegovih dejanj ali odgovorov na razgovoru jasno izhajajo, da ne razume vloge, pravic in obveznosti članov nadzornega sveta.

Merilo 5: nasprotje interesov in časovna razpoložljivost

10. člen

Kadrovska komisija ugotavlja tudi, ali je potencialni kandidat sposoben upoštevati dolgoročni interes družbe ter temu podrediti morebitne druge interese, tudi zasebne narave. V ta namen kadrovska komisija presoja okoliščine zaposlitve in druge funkcije potencialnega kandidata. Kadrovska komisija se mora opredeliti do obremenitev potencialnega kandidata s funkcijami, na katere je imenovan, ob upoštevanju ostalih znanih okoliščin potencialnega kandidata.

Kadrovska komisija lahko šteje, da potencialni kandidat ni časovno razpoložljiv, če ima poleg redne službe tolikšno vrsto funkcij in obveznosti, da bi po njeni oceni izvajanje funkcije člana nadzornega sveta lahko negativno vplivalo na njegove siceršnje obveznosti oziroma obstaja verjetnost, da se funkciji člana nadzornega sveta ne bo posvetil v taki meri, kot se to od njega pričakuje. Kadrovska komisija pri potencialnih kandidatih, ki nastopajo drugi mandat, praviloma preveri njihovo udeležbo in sodelovanje v preteklem mandatu. Kadrovska komisija se mora posebej opredeliti do razlogov za imenovanje potencialnega kandidata v tretji mandat pri isti družbi.

Kadrovska komisija presoja obstoj potencialnega in dejanskega nasprotja interesov.

Potencialni kandidat praviloma ne izpolnjuje merila o nasprotju interesov, če je v dejanskem nasprotju interesov oziroma je v takšnem nasprotju interesov vsaj eden izmed ožjih družinskih članov (9. točka 2. člena ZSDH-1).

Potencialni kandidat ne izpolnjuje merila nasprotja interesov, če je verjetno, da se bo potencialno nasprotje interesov izražalo v toliko primerih glasovanja v nadzornem svetu, da bi bilo s tem nesorazmerno obremenjeno delo in odgovornost ostalih članov nadzornega sveta.

Merilo 6: sposobnost timskega dela

11. člen

Potencialni kandidat izpolnjuje kriterij zmožnosti dela v timu, če v razgovoru izkaže, da:

- je v preteklosti učinkovito deloval znotraj različnih timov,
- je v timu pripravljen in zmožen prevzemati različne vloge glede na posamezno situacijo,
- je sposoben konstruktivnega reševanja konfliktnih situacij,
- upošteva mnenja drugih, pri čemer se nagiba k večplastnemu iskanju rešitev,

- je zmožen jasne, jedrnate in z dejstvi podprte komunikacije, usmerjene na vprašanje,
- zna prevzeti odgovornost za kolektiv.

Potencialni kandidat ne izpolnjuje merila, kadar izkaže:

- izrazito usmerjenost v lastne interese in lastne cilje, pretirano tekmovalnost, ki onemogoča razumno skupinsko dinamiko,
- nezmožnost empatije, ki ne izkazuje zadostne asertivnosti v komunikaciji oziroma ni sposoben jasne, v cilj oziroma bistvo vprašanja usmerjene komunikacije,
- pretirano vodljivost in nesamostojnost.

VI. Pogoji in merila za potencialne kandidate, ki jih SDH predlaga za nadzorne svete bank in zavarovalnic v upravljanju SDH

12. člen

Če se kandidatura nanaša na članstvo v organu nadzora družbe, ki ima zakonsko določene posebne pogoje (npr. bančništvo, zavarovalništvo ipd.), kadrovska komisija pri potencialnih kandidatih lahko preverja dodatne pogoje in merila.

Pri ugotavljanju primernosti potencialnih kandidatov, ki jih SDH predlaga za nadzorne svete zavarovalnic v upravljanju SDH, se lahko uporabljajo naslednji predpisi:

- Direktiva Solventnost II (2009/138/ES) (kasneje dopolnjena z Direktivo 2012/23/EU Evropskega parlamenta in sveta Evrope z dne 12. 9. 2012),
- Delegirana uredba Komisije (EU) 2015/35 z dne 10. 10. 2014 o dopolnitvi Direktive Solventnosti II in
- Pripravljalne smernice Evropskega organa za zavarovanja in poklicne pokojnine (EIOPA) o sistemu upravljanja (EIOPA-CP-13/08).

Pri ugotavljanju primernosti potencialnih kandidatov, ki jih SDH predlaga za nadzorne svete bank v upravljanju SDH, se lahko uporabljajo naslednji predpisi:

- Sklep Banke Slovenije o uporabi Smernic (European Banking Authority - EBA) o ocenjevanju primernosti upravljalnega organa nadzora in nosilcev ključnih funkcij z dne 18. 5. 2018 (Uradni list RS, št. 33/2018),
- Smernice EBA o ocenjevanju primernosti upravljalnega organa in nosilcev ključnih funkcij z dne 21. 3. 2018 (EBA/GL/2017/12),
- Sklep Banke Slovenije o uporabi Smernic o notranjem upravljanju z dne 18. 5. 2018 (Uradni list RS št. 33/2018),
- Smernice EBA o notranjem upravljanju z dne 21. 3. 2018 (EBA/GL/2017/11),
- Sklep o ureditvi notranjega upravljanja, upravljalnem organu in procesu ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice (Uradni list RS, št. 73/2015, 49/2016, 68/2017, 33/2018, 81/2018 in 45/2018),

- Vodnik Evropske centralne banke za ocenjevanje sposobnosti in primernosti (maj 2018) in 91. člen Direktive 2013/36/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 26. junija 2013 o dostopu do dejavnosti kreditnih institucij in bonitetnem nadzoru kreditnih institucij in investicijskih podjetij, spremembi Direktive 2002/87/ES in razveljavitvi direktiv 2006/48/ES in 2006/49/ES.

Do njihove uveljavitve dne 30. 6. 2018 se smiselno uporabljajo tudi skupne Smernice ESMA in EBA o ocenjevanju primernosti članov organov vodenja ali nadzora in nosilcev ključnih funkcij po Direktivi 2013/36/EU in Direktivi 2014/65/EU (Smernice ESMA in EBA). Po uveljavitvi Smernic ESMA in EBA le-te v celoti nadomestijo Smernice EBA tudi pri uporabi po tem pravilniku.

VII. Končne določbe

13. člen

Ta pravilnik začne veljati, ko ga sprejme uprava SDH.

Z dnem uveljavitve tega pravilnika preneha veljati Pravilnik o pogojih, merilih in postopku za vrednotenje, ugotavljanje primernosti in selekcioniranje potencialnih kandidatov za člane organov nadzora družb s kapitalsko naložbo države z dne 3. 4. 2018.

Ljubljana, dne 4.3.2020



Gabrijel Škof
predsednik uprave

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'G. Škof', is written over the printed name and title.

Zahtevane elektronske priloge (obvezna dokazila) za uspešen vpis v Portal Kadrovske komisije SDH:

- 1) Življenjepis v slovenskem jeziku v obliki Europass (povezava)
- 2) Potrdilo o najvišji doseženi izobrazbi (npr. diploma)
- 3) Potrdilo o usposabljanju za člane nadzornih svetov in upravnih odborov ali certifikat ZNS – potrdilo o usposobljenosti za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta in upravnega odbora
- 4) Motivacijsko pismo v obsegu približno ene A4 strani z vsebino:
 - motiv za kandidaturo,
 - utemeljitev kandidature z dosedanjimi referencami,
 - dodana vrednost za panogo/podjetje/področje, kjer bi kandidat želel delovati.

