



SLOVENSKI DRŽAVNI HOLDING, d. d.

PRIPOROČILA IN PRIČAKOVANJA SLOVENSKEGA DRŽAVNEGA HOLDINGA

Ljubljana, maj 2023

KAZALO

1. TRILETNO POSLOVNO NAČRTOVANJE DRUŽBE / SKUPINE / ODVISNIH DRUŽB V SKUPINI	5
2. PERIODIČNO POROČANJE O POSLOVANJU DRUŽBE / SKUPINE / ODVISNIH DRUŽB V SKUPINI	8
3. NABAVA BLAGA IN STORITEV, SPONZORSTVO IN DONATORSTVO, NEKATERE POSEBNE VRSTE STORITEV	10
4. OPTIMIZACIJA STROŠKOV	15
5. UPRAVLJANJE KORPORATIVNE KULTURE	17
6. SKUPŠČINE DRUŽB	18
7. TRAJNOSTNO POSLOVANJE DRUŽB	20
8. ODGOVORNO POSLOVNO RAVNANJE IN SPOŠTOVANJE ČLOVEKOVIH PRAVIC	23
9. POLITIKA PREJEMKOV ORGANOV VODENJA	26
10. POLITIKA PREJEMKOV ORGANOV NADZORA	48
11. UPRAVLJANJE TVEGANJ	51
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	52
13. RAZNOLIKOST, PRAVIČNOST IN VKLJUČENOST TER ZAGOTAVLJANJE URAVNOTEŽENE ZASTOPANOSTI SPOLOV V ORGANIH VODENJA IN NADZORA	56

UVOD

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Obrazložitev:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Obrazložitev:

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

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

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

Splošno

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

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

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

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

Nabava blaga in storitev (splošno)

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

Sponzorstvo in donatorstvo

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

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

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

² Družbe, za katere se v vsakem primeru uporablja priporočilo 3.13:

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

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

Storitve marketinga, oglaševanja in odnosov z javnostmi

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

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

Obrazložitev:

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

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

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

4. Optimizacija stroškov

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

Obrazložitev:

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

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

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

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

5. Upravljanje korporativne kulture

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

Obrazložitev:

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

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

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

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

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

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

6. Skupščine družb

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

Sklic skupščine

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

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

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

Dostopnost gradiv in obveščanje delničarjev oz. družbenikov

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

Vprašanja delničarjev oziroma družbenikov

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

Nasprotni predlogi

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

Letno poročilo

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

Razrešnica

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

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

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

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

Obrazložitev:

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

7. Trajnostno poslovanje družb

Uvod

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

Ugotovitev stanja

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

Upravljanje tveganj in razvoj trajnostnega poslovanja

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

Strateške usmeritve in cilji

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

Odločanje

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

Poročanje

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

Obrazložitev:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8. Odgovorno poslovno ravnanje in spoštovanje človekovih pravic

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

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

- 8.5. SDH pričakuje, da vse družbe v okviru zaveze spoštovanja človekovih pravic pri poslovanju posebno pozornost namenijo spoštovanju pravic, ki so povezane z delom in pravico do svobodnega združevanja delavcev, s prizadevanjem na strani vseh deležnikov predvsem v smeri izboljšanja pogojev dela zaposlenih, stimulativnega nagrajevanja zaposlenih, zvišanja produktivnosti zaposlenih ter zmanjšanja števila poškodb in bolezni.
- 8.6. Družbe naj:
- preprečujejo diskriminacijo in neenakosti ter promovirajo enake možnosti;
 - skrbijo za varstvo okolja, ohranjanje narave in trajnostni razvoj;
 - zagotavljajo skrbni pregled človekovih pravic v družbah;
 - pri urejanju delovnopравниh razmerij z zaposlenimi spoštujejo delovno pravno zakonodajo³ in veljavne kolektivne pogodbe;
 - vodijo korekten in spoštljiv socialni dialog z reprezentativnimi sindikati, s prizadevanjem dvostranskega urejanja pravic iz delovnega razmerja s kolektivnimi pogodbami in spoštovanja sklenjenih dogovorov;
 - vodijo korekten in spoštljiv socialni dialog s predstavniki zaposlenih v svetih delavcev oziroma z delavskimi zaupniki, s prizadevanjem dvostranskega urejanja pristojnih področij: npr. participacijski dogovori, uresničevanje pravice zaposlenih do sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij;
 - reprezentativnim sindikatom in svetom delavcev oziroma delavskim zaupnikom zagotavljajo pravočasne informacije, do katerih so upravičeni na podlagi veljavne zakonodaje ali drugih zavez družbe.

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

Obrazložitev:

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

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

Nacionalni akcijski načrt za spoštovanje človekovih pravic v gospodarstvu (NAN) je Vlada RS sprejela novembra 2018 za izvajanje Smernic OZN za spoštovanje človekovih pravic v gospodarstvu. Bistvo smernic OZN, na katerih gradi NAN, so tri načela: dolžnost države, da varuje človekove pravice; odgovornost gospodarskih družb, da spoštujejo človekove pravice in dolžnost države, da v primeru kršitev človekovih pravic v zvezi z gospodarskimi aktivnostmi žrtvam kršitev zagotovi ustrezna pravna sredstva. Priloga NAN so Smernice za izvajanje skrbnega pregleda človekovih pravic v gospodarstvu. Skrbni pregled človekovih pravic je proces, ki ga izvedejo družbe za prepoznavanje, preprečevanje in ublažitev negativnih vplivov na človekove pravice ter poročanje o načinih za zmanjšanje takih vplivov. Skrbni pregled vključuje naslednje korake: sprejetje zaveze za spoštovanje človekovih pravic v celotnem poslovnem procesu; vzpostavitev strukture za izvajanje skrbnega pregleda; identifikacijo relevantnih dejstev; izvedbo skrbnega pregleda s pomočjo mehanizmov za zaznavanje in odzivanje na kršitve; poročanje o skrbnem pregledu in spoštovanju človekovih pravic⁴.

S podpisom Zaveze k spoštovanju človekovih pravic pri poslovanju se družbe zavežejo k spoštovanju človekovih pravic v poslovnem procesu in k preprečevanju možnih negativnih vplivov na človekove pravice. Z zavezo spoštovanje človekovih pravic umestijo med vrednote družbe, v etični kodeks in druge interne dokumente. Velike družbe naj bi imenovala skrbnika za človekove pravice, ki bi spremljal in nadzoroval spoštovanje človekovih pravic, organiziral izobraževanja in vzpostavil mehanizem za obravnavanje kršitev ter izvajal skrbne preglede spoštovanja človekovih pravic⁵.

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

Družbe s kapitalsko naložbo države naj bodo vzor drugim družbam tudi na področju spoštovanja delovnopravne zakonodaje in kolektivnih pogodb ter vodenju aktivnega socialnega dialoga s predstavniki zaposlenih. Delavci in v okviru njihove pravice svobodnega združevanja in nekaterih drugih pravic iz dela tudi reprezentativni sindikati, sveti delavcev in delavski zaupniki, so eden od ključnih deležnikov družbe. Ravnanje družbe na tem področju kaže na urejenost enega od segmentov družbene odgovornosti posamezne družbe, ki vedno bolj stopa v ospredje pozornosti javnosti v zvezi s socialno in etično uspešnostjo podjetij, kar pomembno vpliva na obvladovanje predvsem kadrovskih 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.

⁴ Vir navedb: MZZ.

⁵ Vir navedb: MZZ.

9. Politika prejemkov organov vodenja

Uvod

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

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

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

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

Načela za oblikovanje politike prejemkov

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

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

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

Pomen izrazov

9.9. V teh priporočilih imajo posamezni izrazi naslednji pomen:

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

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

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

Sestavine celotnih prejemkov

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

Osnovni del prejemka

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

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

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

Tabela št. 1: Merila za ugotavljanje zahtevnosti poslovanja družbe

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

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

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

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

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

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

Spremenljivi del prejemka

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

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

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

Odlog izplačila spremenljivega dela prejemka

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

Delnice in nakupne delniške opcije

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

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

Udeležba na dobičku organov vodenja

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

Način ocenjevanja izpolnjevanja ciljev iz meril za določanje spremenljivega dela prejemkov

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

Vračilo spremenljivega dela prejemka (*claw-back*)

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

Odpravnine zaradi predčasnega prenehanja mandata

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

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

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

Konkurenčna klavzula

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

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

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

Prejemki članov organov vodenja in nadzora v družbah v skupini

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

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

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

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

Prejemki v družbah, ki so v procesu finančnega prestrukturiranja

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

Druge pravice

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

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

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

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

Ugodnosti

9.54. V politiko prejemkov se lahko vključijo naslednje ugodnosti:

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

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

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

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

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

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

Posebni denarni prejemki

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

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

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

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

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

Usklajenost politike prejemkov z določili ZPPOGD

9.61. Organi nadzora družb s kapitalsko naložbo države, ki so glede prejemkov organov vodenja zavezanke po ZPPOGD⁷, še naprej poleg teh priporočil upoštevajo tudi določbe ZPPOGD pri določanju sestavin prejemkov in njihove najvišje dopustne višine, razen če po skrbni presoji ocenijo, da je v skladu s temi priporočili pri vseh ali posameznih sestavinah potrebno zaradi obvladovanja kadrovskega tveganja odstopiti od okvirjev ZPPOGD. V takem primeru oblikovano politiko prejemkov organov vodenja predhodno (pred potrjevanjem na skupščini) posredujejo na SDH s poglobljeno utemeljitvijo potrebnih odstopov od ZPPOGD in s predlogom, da SDH pridobi soglasje Vlade Republike Slovenije za glasovanje o politiki prejemkov organov vodenja oziroma za njeno potrditev v vlogi ustanovitelja. SDH lahko po presoji utemeljenosti razlogov za

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

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

Uveljavitev teh priporočil

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

Obrazložitev sprememb priporočil v letu 2023:

V priporočilih pod naslovom »Uvod«:

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

V poglavju »Pomen izrazov«:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

V priporočilih pod naslovom »Konkurenčna klavzula«:

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

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

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

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

V priporočilih pod poglavjem »Druge pravice«:

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

V priporočilih pod naslovom »Posebni denarni prejemki«:

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

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

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

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

10. Politika prejemkov organov nadzora

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Obrazložitev:

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

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

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

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

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

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

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

11. Upravljanje tveganj

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

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

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

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

Obrazložitev:

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

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

Zaposlitev članov organov vodenja za določen čas

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

Odpoklic članov organov vodenja s funkcije

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

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

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

Sklepanje sporazumov o predčasnem prenehanju mandata članov organov vodenja

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

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

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

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

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

Obrazložitev:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Obrazložitev:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Priloga 1

VZOREC SKUPŠČINSKEGA SKLEPA - PLAČILO ČLANOM NADZORNEGA SVETA OZIROMA UPRAVNEGA ODBORA

PLAČILO ČLANOM NADZORNEGA SVETA:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PLAČILO ČLANOM UPRAVNEGA ODBORA:

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

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

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

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

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

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

I. SPLOŠNO O POLITIKI PREJEMKOV ORGANOV VODENJA

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

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

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

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

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

⁸ Polja, označena z rumeno, se prilagodijo posamezni družbi

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

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

II. UKREPI ZA IZOGIBANJE NASPROTJU INTERESOV IN NJEGOVEMU OBVLADOVANJU

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

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

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

III. CILJI IN NAČELA POLITIKE PREJEMKOV ORGANOV VODENJA

1. Cilji politike prejemkov

Cilji politike prejemkov so:

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

2. Načela politike prejemkov

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

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

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

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

3. Sestavine prejemkov in njihove funkcije

Pri določanju sestavin prejemkov v politiki prejemkov organa vodenja Družbe je organ nadzora upošteva v slovenskem poslovnem prostoru uveljavljeno strukturo prejemkov (na katero nakazujeta tudi ZGD-1⁹ in ZPPOGD) izhajal iz funkcije posameznih sestavin prejemkov in vključil štiri priporočene sestavine. In sicer osnovni del prejemkov, ki predstavlja odmeno za prizadevanje pri opravljanju prevzete funkcije člana organa vodenja ter ga član organa vodenja prejme ne glede na dosežene rezultate; spremenljivi del prejemkov, katerega dodelitev je odvisna od uspešnosti poslovanja družbe in individualne uspešnosti posameznega člana organa vodenja glede na vnaprej postavljene cilje; druge pravice, ki se delijo na ugodnosti ter posebne denarne prejemke, ter odpravnine, ki jo član organa vodenja lahko v določenih primerih prejme namesto prejšnjih treh prejemkov v primeru predčasnega prenehanja funkcije člana organa vodenja.

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

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

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

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

⁹ Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15, 15/17, 22/19 – ZPosS, 158/20 – ZIntPK-C in 18/21).

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

5. Najvišji dovoljeni znesek spremenljivega dela prejemka člana organa vodenja

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

6. Najvišje dovoljene odpravnine

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

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

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

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

V. PREJEMKI ČLANOV ORGANA VODENJA

1. PREDSTAVITEV ORGANOV VODENJA

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

2. OSNOVNI DEL PREJEMKOV

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. SPREMENLJIVI DEL PREJEMKOV

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

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

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

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

Organ nadzora pri določitvi meril upošteva naslednje skupine meril:

Finančna merila:

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

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

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

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

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

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

Nefinančna merila:

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

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

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

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

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

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

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

• IZJEMNE SPREMENJENE OKOLIŠČINE

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

• PROSTA PRESOJA ORGANA NADZORA

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

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

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

- **ODLOG IZPLAČILA SPREMENLJIVEGA DELA PREJEMKA**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. DRUGE PRAVICE

Druge pravice obsegajo ugodnosti in posebne denarne prejemke.

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

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

4.1 UGODNOSTI

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

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

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

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

4.2 POSEBNI DENARNI PREJEMKI, KI JIH UREJA ZDR-1

Člani organa vodenja Družbe so upravičeni tudi do naslednjih prejemkov:

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

5. ODPRAVNINE ZARADI PREDČASNEGA PRENEHANJA MANDATA

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

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

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

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

6. IZBRANI DRUGI ELEMENTI POGODB O ZAPOSLOTVI

6.1 KONKURENČNA KLAVZULA

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

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

6.2 DVOJNI ALI VEČKRATNI MANDATI

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

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

7. UREDITEV PREJEMKOV ORGANOV VODENJA V ODVISNIH DRUŽBAH SKUPINE

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

7.1 OSNOVNI DEL PREJEMKOV

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

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

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

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

7.2 SPREMENLJIVI DEL PREJEMKOV

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

Ureditev je v okviru določb ZPPOGD.

7.3 DRUGE PRAVICE

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

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

Ureditev je v okviru določb ZPPOGD.

7.4 ODPRAVNINE

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