



**10 let** | ZDRUŽENJE ČLANOV  
NADZORNIH SVETOV

---

**PRIPOROČILA**  
**ZA KADROVANJE IN NAGRAJEVANJE**  
**ČLANOV UPRAV IN IZVRŠNIH DIREKTORJEV**

---

Brdo pri Kranju, 7. junij 2007

Kazalo vsebine:

<b>1.</b>	<b>NAMEN IN UPORABA PRIPOROČIL</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>POMEN IZRAZOV V PRIPOROČILIH</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>IZBOR, IMENOVANJE IN DOGOVOR O PRAVICAH IN OBVEZNOSTIH ČLANA UPRAVE ALI IZVRŠNEGA DIREKTORJA</b>	<b>5</b>
	<i>Splošno</i>	<b>5</b>
	<i>Izbor kandidatov za člana uprave ali izvršnega direktorja</i>	<b>5</b>
	<i>Vloga kadrovske komisije ali komisije za imenovanje</i>	<b>6</b>
	<i>Postopek imenovanja in pogodbeni ureditev pravic in obveznosti</i>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>PREJEMKI ČLANA UPRAVE ALI IZVRŠNEGA DIREKTORJA</b>	<b>8</b>
	<i>Splošno</i>	<b>8</b>
	<i>Vloga kadrovske komisije ali komisije za prejemke</i>	<b>8</b>
	<i>Sestava prejemkov</i>	<b>8</b>
	<i>Fiksni prejemki</i>	<b>9</b>
	<i>Variabilni prejemki</i>	<b>10</b>
	<i>Prejemki za kratkoročno uspešnost</i>	<b>11</b>
	<i>Prejemki za dolgoročno uspešnost</i>	<b>11</b>
	<i>Izredne nagrade in udeležba na dobičku</i>	<b>12</b>
	<i>Nadomestila in povračila stroškov</i>	<b>13</b>
	<i>Zavarovanje odgovornosti</i>	<b>13</b>
<b>5.</b>	<b>TRANSPARENTNOST PREJEMKOV ČLANA UPRAVE ALI IZVRŠNEGA DIREKTORJA</b>	<b>14</b>
<b>6.</b>	<b>VSEBINA POGODBE S ČLANOM UPRAVE ALI Z IZVRŠNIM DIREKTORJEM</b>	<b>15</b>
	<i>Prenehanje mandata člana uprave ali izvršnega direktorja</i>	<b>16</b>
<b>7.</b>	<b>LOJALNOST ČLANA UPRAVE ALI IZVRŠNEGA DIREKTORJA</b>	<b>17</b>
<b>8.</b>	<b>PREHODNE IN KONČNE DOLOČBE</b>	<b>18</b>
<b>9.</b>	<b>VELJAVNOST PRIPOROČIL</b>	<b>18</b>

## 1. NAMEN IN UPORABA PRIPOROČIL

- 1.1. Določbe Priporočil so nezavezujoča priporočila, ki vsebinsko natančneje določajo razmerja med družbo in upravo oziroma družbo in izvršnimi direktorji znotraj zakonsko določenih okvirov ter v skladu s priporočeno prakso na tem področju.
- 1.2. Priporočila se lahko uporabljajo za člane uprav in izvršne direktorje v vseh delniških družbah, ki so ustanovljene v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah.
- 1.3. Namen Priporočil je, da zagotovijo:
  - ustrezne postopke imenovanja članov uprav ali izvršnih direktorjev;
  - ustrezne vsebine in postopke za vzpodbujanje uprav in izvršnih direktorjev k doseganju čim večje uspešnosti družbe;
  - ustrezne mehanizme določanja uspešnosti družbe in posameznih članov uprav ali posameznih izvršnih direktorjev;
  - predstavitev primernih vsebin pogodb med upravo ali izvršnimi direktorji na eni strani in družbo na drugi strani;
  - določanju ustreznih mehanizmov za dodelitev pravic članom uprav ali izvršnim direktorjem na podlagi ugotovljene uspešnosti družbe in posameznega člana uprave ali izvršnega direktorja,
  - ustrezno razmerje pravic članov uprave in izvršnih direktorjev glede na zahtevnosti nalog in njihove posebne odgovornosti na podlagi veljavne zakonodaje ter
  - postopek in plačila v zvezi s prenehanji funkcije člana uprave ali izvršnega direktorja
- 1.4. Različne družbe imajo različne značilnosti, zato Priporočila ne bodo nujno v celoti uporabna za sleherno gospodarsko družbo. Nadzorni svet ali upravni odbor družbe naj presodi, ali za družbo veljajo posebnosti, zaradi katerih je to področje potrebno urediti na drugačen način, kot je to predvideno v Priporočilih. Priporoča se, da tovrstno odločitev nadzorni svet ustrezno obrazloži tudi na skupščini delničarjev.

## 2. POMEN IZRAZOV V PRIPOROČILIH

- 2.1. Ko je v besedilu določb uporabljena beseda »mora« ali besedno zvezo »je dolžan« ipd., Priporočila povzemajo trenutno veljavno zakonodajo.
- 2.2. Ko je v Priporočilih v besedilu določb uporabljena beseda »naj« ali besedno zvezo »priporoča se« ipd., imajo takšne določbe naravo priporočila dobre prakse.
- 2.3. »ZGD-1« pomeni Zakon o gospodarskih družbah, objavljen v Uradnem listu št. 42, 19. 4. 2006.
- 2.4. »Kodeks« pomeni Kodeks upravljanja javnih delniških družb.
- 2.5. »Član uprave« pomeni fizično osebo, ki jo je imenoval v funkcijo člana ali predsednika uprave nadzorni svet delniške družbe, ki je izbrala dvotirni sistem upravljanja skladno z Zakonom o gospodarskih družbah.
- 2.6. »Izvršni direktor« pomeni fizično osebo, ki jo je upravni odbor delniške družbe, ki je izbrala enotirni sistem upravljanja, imenoval v funkcijo izvršnega direktorja, nanj prenesel nekatere naloge in mu določil omejitve.
- 2.7. »Družba« pomeni delniško družbo, ustanovljeno po Zakonu o gospodarskih družbah, v kateri član uprave ali izvršni direktor opravlja svojo funkcijo.
- 2.8. »Kadrovska komisija« pomeni komisijo nadzornega sveta ali upravnega odbora, ki zaradi racionalnosti opravlja naloge komisije za imenovanja in komisije za prejemke, kot sta opredeljeni v Kodeksu.
- 2.9. »Pogodba s članom uprave ali izvršnim direktorjem« pomeni pogodbo o zaposlitvi ali drugo vrsto pogodbe, s katero je dopustno urediti razmerje med članom uprave ali izvršnim direktorjem in družbo, v kateri opravlja vodstveno funkcijo.
- 2.10. »Celotni prejemek« predstavlja vse prejemke člana uprave ali izvršnega direktorja. V celotne prejemke so vključeni vsi denarni prejemki, vključno s plačili, nagradami, povračili stroškov in udeležbo na dobičku; premoženjski prejemki v nedenarni obliki kot so delnice, izvedeni finančni inštrumenti, delniške nakupne opcije ipd.; in bonitete.
- 2.11. »Boniteta« pomeni vsako drugo ugodnost, ki pripada članu uprave ali izvršnemu direktorju, ki ni denarni prejemek ali premoženjski prejemek v nedenarni obliki. Boniteta pomeni na primer popuste, uporabo sredstev družbe za zasebne namene ter druge ugodnosti.
- 2.12. »Fiksni prejemek« pomeni prejemek, katerega višina je fiksno pogodbeno določena in upravičencu pripada za izpolnjevanje obveznosti in sprejemanje odgovornosti člana uprave oziroma izvršnega direktorja.
- 2.13. »Variabilni prejemek« pomeni prejemek, katerega obstoj in višina sta odvisna od doseganja določene stopnje uspešnosti.
- 2.14. »Denarno plačilo« pomeni prejemek v denarni obliki.
- 2.15. Plačilo v delnicah, nakupnih delniških opcijah, izvedenih finančnih inštrumentih ali drugih oblikah pomeni plačilo vrednosti prejemka v naštetih oblikah, pri čemer se višina določi kot razlika med tržno vrednostjo finančnega inštrumenta in morebitnim plačilom prejemnika v trenutku realizacije.
- 2.16. »Plača« je sinonim za fiksno denarno plačilo, »plača v odvisnosti od uspešnosti« pa sinonim za variabilna denarna plačila in sicer v primeru, ko član uprave ali izvršni direktor opravlja svojo funkcijo v družbi na pravni osnovi pogodbe o zaposlitvi.
- 2.17. »Kapital« pomeni lastni kapital družbe kot je izkazan v obveznostih do virov sredstev v bilanci stanja družbe, v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah in Slovenskimi računovodskimi standardi, veljavnimi ob začetku veljavnosti Priporočil.

2.18. »Povezana oseba« pomeni povezano osebo, kot jo opredeljuje Kodeks.

### **3. IZBOR, IMENOVANJE IN DOGOVOR O PRAVICAH IN OBVEZNOSTIH ČLANA UPRAVE ALI IZVRŠNEGA DIREKTORJA**

#### **Splošno**

- 3.1. Nadzorni svet ali upravni odbor naj izbere in imenuje člana uprave ali izvršnega direktorja in uredi razmerje s članom uprave ali z izvršnim direktorjem po naslednjem temeljnem zaporedju:
- določanje sestave, nalog in odgovornosti bodočih članov uprave in izvršnih direktorjev;
  - določanje obveznih in prednostnih kriterijev, ki naj jih kandidati izpolnjujejo;
  - iskanje kandidatov;
  - izbiranje kandidatov za člana uprave ali izvršnega direktorja na podlagi njihovih predstavitev načrta poslovanja (definiranje poslovnih ciljev) za obdobje mandata;
  - usklajevanje med pričakovanji družbe in pričakovanji kandidatov;
  - oblikovanje in zapis bistvenih elementov pogodbe s posameznimi kandidati;
  - imenovanje izbranih kandidatov oziroma izbranega kandidata;
  - sklenitev pogodbe z imenovanim članom uprave ali izvršnim direktorjem skladno s predhodno dogovorjenimi bistvenimi elementi pogodbe.

#### **Izbor kandidatov za člana uprave ali izvršnega direktorja**

- 3.2. Kandidat za mesto člana uprave mora izpolnjevati pogoje iz 2. odstavka 255 čl. ZGD-1.
- 3.3. Kandidat za mesto izvršnega direktorja, ki je tudi član upravnega odbora mora smiselno izpolnjevati pogoje iz 2. odstavka 255. čl. ZGD-1.
- 3.4. Kandidat naj nadzornemu svetu ali upravnemu odboru med potekom izbora najkasneje pa pred imenovanjem razkrije vse podatke o njegovi neposredni ali posredni povezanosti z družbo, nadzornim svetom ali upravnim odborom, s katerimkoli članom nadzornega sveta ali upravnega odbora, ali z njihovimi povezanimi osebami, v poslovnem, upravljalnem ali kapitalskem smislu.
- 3.5. Kandidat naj nadzornemu svetu ali upravnemu odboru med potekom izbora najkasneje pa pred imenovanjem zaradi ugotovitve časovne razpoložljivosti razkrije vse podatke o funkcijah člana nadzornega sveta, upravnega odbora, uprave ali izvršnega direktorja v nekonkurenčnih družbah ter drugih funkcijah, aktivnostih ali prevzetih nalogah, ki vplivajo na njegovo časovno razpoložljivost.
- 3.6. Minimalni pogoji, ki jih morajo izpolnjevati kandidati za člana uprave oziroma kandidati za izvršnega direktorja, naj bodo določeni v statutu družbe.
- 3.7. Nadzorni svet ali upravni odbor naj vnaprej s sklepom oblikuje konkretne pogoje ali kriterije, ki jih mora izpolnjevati kandidat za določeno mesto člana uprave ali izvršnega direktorja.
- 3.8. Nadzorni svet ali upravni odbor naj vnaprej s sklepom oblikuje konkretne pogoje ali kriterije, ki določajo prednost pri izbiri člana uprave ali izvršnega direktorja.
- 3.9. Nadzorni svet ali upravni odbor naj kot pogoje ali kriterije uporabi zlasti naslednje lastnosti kandidatov:

- osebna integriteta in poslovna etičnost;
- celovito poslovno znanje in ustrezna strokovna znanja;
- najmanj 5 let ustreznih delovnih izkušenj s področja vodenja ali upravljanja podjetij za predsednika uprave oziroma glavnega izvršnega direktorja;
- najmanj 5 let ustreznih delovnih izkušenj s področja, za katero bo posamezen član uprave ali izvršni direktor zadolžen (finance, prodaja, nabava, proizvodnja, kadri, tehnično področje, kontroling, upravljanje odvisnih družb idr.);
- popolna časovna razpoložljivost;
- sposobnost učinkovitega komuniciranja in timskega dela;
- sposobnost učinkovite uporabe znanj pri svojem delu in prenos znanj na druge;
- pripravljenost na nenehno izobraževanje in lasten profesionalni razvoj;
- sposobnost pri svojem delovanju in odločanju upoštevati predvsem interes družbe in temu podrediti morebitne drugačne osebne ali posamične interese (npr. tretjih oseb, zaposlenih, posameznih delničarjev, javnosti, države, lokalne skupnosti, ipd.);
- kandidat ne sme opravljati funkcij v organih vodenja ali nadzora in naj ne opravlja svetovalnih nalog za konkurenčne družbe ter naj ne bo družbenik v konkurenčni družbi.

3.10. Nadzorni svet ali upravni odbor naj kandidate za člane uprave ali izvršne direktorje išče na naslednje načine:

- z javnim razpisom,
- z zbiranjem ponudb,
- s pomočjo subjektov za iskanje kadrov,
- izmed druge ravni menedžmenta družbe in morebitnih drugih kandidatov v družbi (notranje nasledstvo).

3.11. Nadzorni svet ali upravni odbor lahko pri iskanju kandidatov za člana uprave ali izvršnega direktorja družbe uporabi več načinov iskanja kandidatov hkrati.

#### **Vloga kadrovske komisije ali komisije za imenovanje**

3.12. V veliki družbi (glede na opredelitev 55. čl. ZGD-1) naj nadzorni svet ali upravni odbor oblikuje posebno komisijo, ki naj za nadzorni svet ali upravni odbor:

- oblikuje osnutek pogojev in kriterijev, ki naj jih izpolnjujejo kandidati za člana uprave ali za izvršnega direktorja;
- spremlja načrtovanje nasledstva v družbi;
- opravlja predizbor kandidatov za člana uprave ali izvršnega direktorja;
- pripravlja predloge za izbor kandidatov;
- pripravlja osnutke sklepov o imenovanju, sklepov o potrditvi pogodbe s članom uprave ali izvršnim direktorjem ipd.;
- pripravlja osnutke drugih dokumentov in opravlja druge naloge.

#### **Postopek imenovanja in pogodbeni ureditev pravic in obveznosti**

- 3.13. Nadzorni svet je pristojen za imenovanje vseh članov uprave. Upravni odbor je pristojen za imenovanje vseh izvršnih direktorjev.
- 3.14. Nadzorni svet ne more prenesti pristojnosti za imenovanje članov uprave na predsednika uprave. Upravni odbor ne more prenesti odgovornosti za imenovanje izvršnih direktorjev na glavnega izvršnega direktorja.
- 3.15. Predsednik uprave ali glavni izvršni direktor, ki je član upravnega odbora, lahko po pooblastilu nadzornega sveta ali upravnega odbora predlaga preostale člane uprave ali izvršne direktorje.
- 3.16. Nadzorni svet ali upravni odbor naj se najprej seznanijo z vizijo, osebnimi in poslovnimi cilji ter pričakovanji kandidata za člana uprave ali izvršnega direktorja. Nato naj skuša uskladiti vizijo, cilje in pričakovanja kandidata s vizijo, cilji in pričakovanji družbe.
- 3.17. Nadzorni svet ali upravni odbor, naj pred imenovanjem posameznega kandidata za člana uprave ali izvršnega direktorja, skupaj s kandidatom določi in zapiše bistvene elemente pogodbe, na podlagi katere bo kandidat opravljal funkcijo, v primeru, da bo imenovan.
- 3.18. Člana uprave ali izvršnega direktorja imenuje s sklepom nadzorni svet oziroma upravni odbor. V sklepu naj bo navedeno trajanje mandata, naloge, obveznosti in omejitve imenovanega člana uprave ali izvršnega direktorja.
- 3.19. Član uprave je imenovan za obdobje, ki je določeno v statutu družbe in ni daljše od šestih let, z možnostjo ponovnega imenovanja.
- 3.20. Priporoča se, da se izbranega kandidata, ki je za družbo že opravljal funkcijo člana uprave ali izvršnega direktorja imenuje za mandatno dobo do petih let.
- 3.21. Priporoča se, da se izbranega kandidata, ki bo za družbo prvič opravljal funkcijo člana uprave ali izvršnega direktorja imenuje za mandatno dobo krajšo od petih let.
- 3.22. Pogodbo o opravljanju funkcije sklenjeno med imenovanim kandidatom in družbo, naj pregleda in potrdi nadzorni svet ali upravni odbor kot organ.
- 3.23. Pogodba naj se sklicuje na sklep o imenovanju in naj vsebuje vse bistvene elemente, določene pred imenovanjem kandidata.
- 3.24. Pogodbo s članom uprave ali izvršnim direktorjem naj po potrditvi nadzornega sveta ali upravnega odbora v imenu družbe podpiše predsednik nadzornega sveta oziroma predsednik upravnega odbora.
- 3.25. Priporoča se, da se glede oblike in vsebine pogodbe iz prejšnjega odstavka upošteva 6. poglavje teh Priporočil.
- 3.26. Če je član uprave pristojen za posamezno področje, naj se v pogodbi s članom uprave čim bolj natančno opredeli njegove pristojnosti, obveznosti, odgovornosti in pravice.
- 3.27. Če je izvršni direktor pristojen za posamezno področje, naj se že v sklepu o imenovanju izvršnega direktorja čim bolj natančno opredeli njegove pristojnosti, naloge, odgovornosti in pravice v zvezi z opravljanjem funkcije. Prejemki za opravljanje mandata naj se uredijo v pogodbi s članom uprave ali izvršnim direktorjem.

## **4. PREJEMKI ČLANA UPRAVE ALI IZVRŠNEGA DIREKTORJA**

### **Splošno**

- 4.1. Pri določanju sistema nagrajevanja člana uprave ali izvršnega direktorja naj nadzorni svet ali upravni odbor upošteva vrednost lastnega kapitala družbe in vrednost sredstev družbe, zmožnost družbe za ustvarjanje prihodkov in dobička ter celoten strošek poslovanja in upravljanja družbe, ki zajema celotne in skupne stroške za prejemke vseh članov uprave, izvršnih direktorjev in oseb iz kroga širšega menedžmenta ter vseh članov nadzornega sveta ali upravnega odbora.
- 4.2. Za namene tega poglavja se kot »družba« šteje skupina obvladujoče in odvisnih družb, če član uprave ali izvršni direktor opravlja funkcijo člana uprave ali izvršnega direktorja v obvladujoči družbi.

### **Vloga kadrovske komisije ali komisije za prejemke**

- 4.3. V veliki družbi (glede na opredelitev v 55. čl. ZGD-1) naj nadzorni svet ali upravni odbor oblikuje posebno komisijo, ki naj za nadzorni svet ali upravni odbor:
  - nudi pomoč in pripravlja osnutke predlogov o politiki plačil, povračil in drugih ugodnosti članov uprave ali izvršnih direktorjev;
  - spremlja obstoječe cilje in merila vrednotenja dela ter samo vrednotenje dela članov uprave ali izvršnih direktorjev;
  - spremlja pravilnost in popolnost razkrivanja informacij o prejemkih posameznih članov uprave ali izvršnih direktorjev;
  - sodeluje pri pripravi politike variabilnega nagrajevanja za kratkoročno in dolgoročno uspešnost člana uprave ali izvršnega direktorja.

### **Sestava prejemkov**

- 4.4. Član uprave ali izvršni direktor naj ima pod pogoji, določenimi v Priporočilih, pravico do pridobitve naslednjih prejemkov:
  - fiksni prejemki (denarna plačila in bonitete) za sprejem odgovornosti in nalog, opravljeno delo, porabo časa in lojalnost družbi;
  - variabilni prejemki (denarna plačila):
    - prejemki za kratkoročno uspešnost, na podlagi meril, ki zagotavljajo kratkoročno rast vrednosti kapitala družbe, in sicer:
      - za doseganje letnih poslovnih načrtov;
      - za preseganje letnih poslovnih načrtov;
    - prejemki za dolgoročno uspešnost, na podlagi meril, ki zagotavljajo dolgoročno rast družbe in rast vrednosti za delničarje:
      - rast vrednosti kapitala oziroma povečevanje tržne cene delnice, ob upoštevanju izplačil dividend;
      - izredne nagrade in udeležba na dobičku.

- 4.5. Nadzorni svet ali upravni odbor naj s članom uprave ali izvršnim direktorjem uredi sistem prejemkov za opravljanje funkcije tako, da bodo v pogodbi s članom uprave ali izvršnim direktorjem določene:
- vrste fiksnih prejemkov in njihova višina;
  - vrste variabilnih prejemkov in osnovna merila za določanje njihove višine ter določilo, da se variabilni prejemki prejmejo v višini in glede na izpolnjevanje konkretnih kriterijev, ki se določijo v vsakoletnem aneksu k pogodbi;
  - v vsakoletnem aneksu k pogodbi s članom uprave ali izvršnim direktorjem določeni;
  - konkretni cilji za poslovno leto, ki so v skladu s strategijo družbe in potrjenim letnim poslovnim načrtom družbe, tako, da je omogočeno zanesljivo merjenje njihove realizacije;
  - opredeljeni mejniki realizacije ciljev, ki so potrebni za določanje variabilnega nagrajevanja.
- 4.6. Nadzorni svet ali upravni odbor naj vsako leto v skladu s strategijo družbe in potrjenim letnim poslovnim načrtom družbe določi konkretne cilje za vsako poslovno leto, tako da bo omogočeno zanesljivo merjenje njihove realizacije.
- 4.7. Nadzorni svet ali upravni odbor s sklepom določi merila za merjenje uspešnosti člana uprave ali izvršnega direktorja in na podlagi le-teh s članom uprave ali z izvršnim direktorjem vsako leto sklene aneks k pogodbi s članom uprave ali z izvršnim direktorjem.
- 4.8. Kadar je član uprave ali izvršni direktor upravičen do prejemkov v obliki delnic, naj se upošteva za pridobitev delnice tržna cena, če družba ni na trgu, pa poštena cena. Če slednje ni mogoče določiti, naj se uporabi valorizirana cena pridobitve lastnih delnic družbe, razen če je to v nasprotju s predpisi ali to ni smiselno zaradi davčnih učinkov.
- 4.9. Član uprave ali izvršni direktor družbe v krizi naj bo upravičen do fiksnih in variabilnih prejemkov na osnovi kazalnikov in meril, ki jih določi nadzorni svet ali upravni odbor družbe, upoštevajoč tržno, premoženjsko, finančno in drugo relevantno stanje družbe, cilje družbe ter načrt za rešitev družbe iz krize.

#### **Fiksni prejemki**

- 4.10. Fiksni prejemki naj bodo sestavljeni iz fiksnih denarnih plačil in bonitet.
- 4.11. Član uprave ali izvršni direktor naj pridobi pravico do fiksnih prejemkov zaradi realizacije sprejetih obveznosti po pogodbi s članom uprave ali izvršnim direktorjem, sprejema odgovornosti ter zagotovljene lojalnosti družbi. Obveznost doseganja z letnim poslovnim načrtom določenih poslovnih ciljev naj ne vpliva na prejemanje fiksnih prejemkov, naj pa predstavlja možen razlog za odpoklic uprave.
- 4.12. Letne fiksne prejemke člana uprave ali izvršnega direktorja naj nadzorni svet ali upravni odbor družbe ne določi v obliki formule, temveč v bruto mesečnem znesku.
- 4.13. Pri določanju letnih fiksnih prejemkov člana uprave ali izvršnega direktorja naj nadzorni svet ali upravni odbor skrbi za uravnoteženost fiksnih prejemkov glede na ustrezne prejemke članov uprav in izvršnih direktorjev v podobnih družbah ter glede na značilnosti člana uprave ali izvršnega direktorja (znanje, izkušnost, izkoriščanje potencialov, poznavanje dejavnosti ipd.). Pri ugotavljanju podobnosti družb naj se upoštevajo zlasti naslednji kriteriji: velikost, dejavnost in kompleksnost poslovanja.

- 4.14. Višina letnih fiksnih prejemkov člana uprave ali izvršnega direktorja naj znaša do 85 % višine letnih fiksnih prejemkov predsednika uprave ali glavnega izvršnega direktorja v isti družbi.
- 4.15. Razmerje med višinami letnih fiksnih prejemkov naj se določi v odvisnosti od pristojnosti in s tem povezane povečane odgovornosti predsednika uprave ali glavnega izvršnega direktorja glede na pristojnost in odgovornost člana uprave ali izvršnega direktorja.
- 4.16. Fiksni prejemki naj bodo praviloma v obliki fiksnih denarnih plačil, lahko pa tudi v obliki bonitet, če se tako doseže boljši učinek motivacije in pripadnosti družbi oziroma če je to za člana uprave ali izvršnega direktorja ustrežnejše.
- 4.17. Fiksne bonitete naj ne presegajo 10% celotnih fiksnih prejemkov.
- 4.18. Kot fiksne bonitete naj se članu uprave ali izvršnemu direktorju zagotovijo na primer naslednje bonitete:
  - nezgodno in življenjsko zavarovanje, razen če je upravičenec do zavarovalnine ali odškodnine družba;
  - dodatno zdravstveno zavarovanje;
  - dodatno pokojninsko zavarovanje po načrtu, ki velja za ostale zaposlene v družbi;
  - službeni avtomobil višjega razreda, tudi za zasebno uporabo;
  - menedžerski zdravstveni pregled enkrat na leto, glede na zdravstveno stanja člana uprave ali izvršnega direktorja lahko tudi dvakrat na leto;
- 4.19. Če je pogodba s članom uprave ali z izvršnim direktorjem sklenjena kot pogodba o zaposlitvi, potem naj fiksna denarna plačila predstavljajo osnovno plačo, skupaj z vsemi dodatki.

#### **Variabilni prejemki**

- 4.20. Variabilni prejemki naj temeljijo na uspešnosti poslovanja družbe in uspešnosti delovanja posameznega člana uprave ali izvršnega direktorja.
- 4.21. Variabilni del prejemkov naj bo določen v takem obsegu, da pomembno stimulira člana uprave ali izvršnega direktorja k doseganju višje ravni uspešnosti.
- 4.22. Variabilni prejemki naj bodo sestavljeni iz variabilnih prejemkov za kratkoročno uspešnost in variabilnih prejemkov za dolgoročno uspešnost.
- 4.23. Variabilni prejemki naj se izplačujejo v obliki denarnih prejemkov in nedenarnih prejemkov. Nedenarni prejemki naj se izplačujejo v obliki delnic, nakupnih delniških opcij, izvedenih finančnih instrumentov ipd.
- 4.24. Variabilni prejemki za dolgoročno uspešnost naj se izplačujejo v obliki nedenarnih prejemkov.
- 4.25. Če iz narave posamezne oblike variabilnega prejemka ne izhaja drugače, naj se variabilni prejemki ugotavljajo in izplačujejo enkrat letno za preteklo poslovno leto ob sprejetju revidiranega letnega poročila, ki ga sprejme nadzorni svet ali upravni odbor družbe, razen v primeru, ko družba ni zavezana k revidiranju letnih poročil.
- 4.26. V letnem poslovnem načrtu družbe naj bodo jasno določeni cilji, na podlagi katerih naj nadzorni svet ali upravni odbor oblikuje merila za merjenje uspešnosti.
- 4.27. Nadzorni svet ali upravni odbor naj enkrat letno spremlja izpolnjevanje ciljev iz letnega poslovnega načrta družbe ter gibanje kazalnikov.
- 4.28. Cilji iz letnega poslovnega načrta, kazalniki za merjenje uspešnosti ter drugi elementi mehanizma, ki določajo zneske variabilnih prejemkov, naj bodo določeni v vsakoletnem aneksu k

pogodbi s članom uprave ali z izvršnim direktorjem. Aneks naj bo pravna podlaga za izplačilo variabilnih prejemkov.

- 4.29. Nadzorni svet ali upravni odbor naj letni poslovni načrt potrdi le, če je ta pripravljen ambiciozno in realno, ob upoštevanju uspešnosti preteklega poslovnega leta, uspešnosti poslovanja podobnih družb, glede na druge dejavnike, za katere pričakujejo, da bodo pomembno vplivali na poslovanje družbe, ter ob upoštevanju dolgoročnega načrta družbe.

#### **Prejemki za kratkoročno uspešnost**

- 4.30. Priporoča se, da je sistem nagrajevanja z variabilnimi prejemki za kratkoročno uspešnost oblikovan tako, da lahko član uprave ali izvršni direktor za doseganje ciljev, določenih z letnim poslovnim načrtom, pridobi variabilne prejemke v višini okoli 50 % letnih fiksnih prejemkov, ob preseganju načrtovane uspešnosti pa ima član uprave ali izvršni direktor možnost pridobiti prejemke v višini, ki je navzgor odprta. Razmerje med višino variabilnih prejemkov in doseženo stopnjo uspešnosti naj bo čim bolj zvezno.
- 4.31. Variabilni prejemki za preseganje letnega poslovnega načrta, do katerih je član uprave ali izvršni direktor upravičen, naj bodo do višine ene polovice izplačani v obliki denarnih prejemkov in preostanek v obliki delnic, delniških nakupnih opcij, izvedenih finančnih instrumentov ipd.
- 4.32. Kratkoročna uspešnost delovanja člana uprave ali izvršnega direktorja naj se spremlja preko kvantitativnih meril in kvalitativnih meril uspešnosti družbe in člana uprave ali izvršnega direktorja.
- 4.33. Za kvantitativna merila naj se uporabijo na primer naslednji kazalniki:
- prirast kapitala iz rednega poslovanja družbe in odvisnih družb;
  - pozitiven finančni tok;
  - prirast kapitala iz finančnih naložb in odvisnih družb;
  - povečanje prihodkov iz rednega poslovanja družbe oziroma skupine družb, ob nezmanjšani stopnji dobičkonosnosti prihodkov;
  - racionalizacija stroškov;
  - povečanje dodane vrednosti na zaposlenega.
- 4.34. Za kvalitativna merila naj se uporabijo na primer naslednji kazalniki:
- inputi (raziskave in razvoj, spodbujanje inovacij, usposabljanje zaposlenih, ipd.);
  - procesi (obvladovanje tveganj, vodenje, kakovost dela in produktivnost, odnosi z javnostmi, odnosi z investitorji, ipd.);
  - nefinančni rezultati (zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo in stalnost strank, ugled podjetja);
  - ocene (družbena odgovornost, etičnost, ekologija, ipd.).

#### **Prejemki za dolgoročno uspešnost**

- 4.35. Prejemki za dolgoročno uspešnost naj zagotavljajo učinkovito in uravnoteženo delovanje člana uprave ali izvršnega direktorja za doseganje rasti družbe, ki je dolgoročno vzdržna. Uspešnost takega delovanja naj se spremlja preko ustvarjene vrednosti za delničarje, izvirajoče iz rednega delovanja družbe.
- 4.36. Ob določanju sistema in višine prejemkov za dolgoročno uspešnost naj nadzorni svet ali upravni odbor upošteva naravo prejemkov za dolgoročno uspešnost, ki je v tem:

- da dolgoročna uspešnost družbe v trenutku določitve oziroma podelitve prejemka, nadzornemu svetu ali upravnemu odboru še ni poznana;
  - da je dolgoročna uspešnost družbe odvisna od sedanje in prihodnje uspešnosti člana uprave ali izvršnega direktorja, celotne uprave ali vseh izvršnih direktorjev in drugih dejavnikov;
  - da naj prejemki za dolgoročno uspešnost zagotovijo delovanje člana uprave ali izvršnega direktorja, ki bo usmerjeno tudi v vzdržno, dolgoročno in enakomerno rast družbe in vrednosti za delničarje.
- 4.37. Prejemki za dolgoročno uspešnost naj bodo v obliki delnic, opcijskih upravičenj in/ali drugih instrumentov, ki bodo vezali prejemke za dolgoročno uspešnost na gibanje cene delnic. Če se z delnicami družbe ne trguje na organiziranem trgu, naj se gibanje cene delnic izračuna smiselno na temelju gibanja vrednosti kapitala družbe.
- 4.38. Prejemki za dolgoročno uspešnost naj navzgor ne bodo omejeni, vendar pa naj se v instrumente, na podlagi katerih član uprave ali izvršni direktor pridobi pravico do takih prejemkov, vgradi primerne elemente, ki preprečujejo manipulacije glede gibanja cene delnice.
- 4.39. Član uprave ali izvršni direktor, ki pridobi delnice na podlagi opcijskih upravičenj (opcijski načrt) ali na podlagi delniškega načrta, naj ne bo upravičen prodati tako pridobljenih delnic še najmanj 2 leti po prenehanju mandata, v katerem jih je pridobil. V novem mandatu jih sme odsvojiti le, če v tem mandatu pridobi nove delnice pred odsvojitvijo tistih iz prejšnjega mandata.
- 4.40. Odškodnine in denarna nadomestila za neizkoriščene opcije niso dovoljeni.
- 4.41. Pri nejavnih družbah oziroma družbah, kjer opcijska upravičenja po naravi stvari niso primerna, naj dolgoročne spodbude temeljijo na gibanju vrednosti kapitala družbe. Če gibanje vrednosti kapitala družbe (k čemur se prištejejo v opazovanem obdobju izplačane dividende) velja kot merilo za pridobitev pravice do prejemkov za dolgoročno uspešnost, potem naj bo član uprave ali izvršni direktor upravičen do določenega odstotka povečanja vrednosti kapitala glede na stanje kapitala ob začetku uporabe takega merila.
- 4.42. V primeru iz prejšnjega odstavka naj član uprave ali izvršni direktor pridobi pravico do prejemka za dolgoročno uspešnost šele po preteku 12 mesecev po prenehanju njegove funkcije, pod pogojem, da ni bilo v takem vmesnem času ugotovljeno napačno prikazovanje vrednosti kapitala ob prenehanju funkcije člana uprave ali izvršnega direktorja.
- 4.43. Če družba članu uprave ali izvršnemu direktorju zagotovi delnice, velja za morebiten njihov odkup s strani družbe smiselno enak mehanizem kot za določitev višine prejemkov ter pogoji, kot veljajo za pridobitev pravice do prejemkov.
- 4.44. Pri nagrajevanju z delnicami in opcijskimi upravičenji morata nadzorni svet ali upravni odbor in član uprave ali izvršni direktor spoštovati predpise glede poslovanja z lastnimi delnicami.
- 4.45. Član uprave ali izvršni direktor odvisne družbe praviloma namesto delnic odvisne družbe pridobi delnice družbe, ki to družbo obvladuje.

#### **Izredne nagrade in udeležba na dobičku**

- 4.46. V primeru, da družba še ni imela potrjenega načrta nagrajevanja uprave ali izvršnih direktorjev za dolgoročno uspešnost družbe v obliki delniškega, opcijskega ali podobnega načrta, in nadzorni svet in uprava oziroma upravni odbor in izvršni direktorji utemeljeno menijo, da vsi ali nekateri člani uprave oziroma vsi ali nekateri izvršni direktorji na podlagi obstoječega sistema

nagrajevanja niso bili in ne bodo zadostno nagrajeni za rezultate, lahko ti predlagajo skupščini delničarjev, da sprejmejo sklep o udeležbi pri dobičku ali drugačno izredno nagrado za člane uprave oziroma izvršne direktorje.

- 4.47. O predlogu sklepa skupščine o uporabi bilančnega dobička, ki predvidi udeležbo na dobičku ali nagrado upravi ali izvršnim direktorjem, naj se na skupščini glasuje šele potem, ko so skupščini čim pravilneje in čim bolj popolno predstavljeni poslovni rezultati družbe, poslovno poročilo ter vsi prejemki in vsa upravičenja posameznega člana uprave ali izvršnega direktorja, do katerih je upravičen na podlagi pogodbenega razmerja z družbo.
- 4.48. Sklep o uporabi bilančnega dobička naj vsebuje elemente, na podlagi katerih je mogoče določiti, kolikšen del udeležbe pri dobičku pripada posameznemu članu uprave ali izvršnemu direktorju.
- 4.49. V primeru določitve udeležbe pri dobičku po tem poglavju, naj se izplačilo udeležbe pri dobičku določi 50% v obliki denarnih prejemkov in 50% v delnicah, pri čemer mora sklep skupščine vsebovati ceno delnice, po kateri se izračuna število članu uprave ali izvršnemu direktorju pripadajočih delnic.

#### **Nadomestila in povračila stroškov**

- 4.50. Član uprave ali izvršni direktor naj bo upravičen do povračila razumnih stroškov in ustreznih nadomestil, kot bi pripadali zaposlenim v družbi.
- 4.51. Vrsta nadomestil in povračil stroškov ter njihova višina ali način določanja višine, naj bodo določeni v pogodbi s članom uprave ali izvršnim direktorjem.
- 4.52. Član uprave ali izvršni direktor naj ne bo upravičen do drugih prejemkov na podlagi Zakona o delovnih razmerjih in kolektivnih pogodb, ki veljajo za zaposlene kot so primeroma: dodatki za stalnost in delovno dobo, dodatki za posebne obremenitve, plačilo nadurnega dela ter drugi dodatki, regres, ipd.

#### **Zavarovanje odgovornosti**

- 4.53. Priporoča se naj družba uredi zavarovanje odškodninske odgovornosti v zvezi z opravljanjem nalog članov uprave ali izvršnih direktorjev družbe, tako da zavaruje interese družbe, zlasti s stališča upravljanja s tveganji družbe.

## **5. TRANSPARENTNOST PREJEMKOV ČLANA UPRAVE ALI IZVRŠNEGA DIREKTORJA**

- 5.1. Delničarjem naj bodo razkriti podatki o prejemkih članov uprav in izvršnih direktorjev.
- 5.2. Delničarjem naj bodo razkriti podatki o politiki nagrajevanja članov uprav ali izvršnih direktorjev. Razkrite naj jim bodo tudi vse informacije o pretekli politiki nagrajevanja članov uprav in izvršnih direktorjev, če je bila ta spremenjena v obdobju zadnjih dveh let.
- 5.3. Politika nagrajevanja članov uprave ali izvršnih direktorjev naj bo pred uporabo razkrita vnaprej v poročilu nadzornega sveta ali upravnega odbora skupščini delničarjev.
- 5.4. Podatki naj se razkrijejo delničarjem v prilogah k letnim poročilom in letnim konsolidiranim poročilom družb ter v poročilu nadzornega sveta ali upravnega odbora delničarjem na skupščini delničarjev.
- 5.5. Nadzorni svet ali upravni odbor naj v sklepu o imenovanju in v pogodbi s članom uprave ali z izvršnim direktorjem določi, da se njegovi prejemki lahko javno objavijo.
- 5.6. Priporoča se, da so razkriti vsi dodeljeni in vsi prejeti denarni in nedenarni prejemki, tako da je razkritje razumljivo, natančno in razčlenjeno po višini, vrstah in po prejemnikih prejemkov. Vsebuje naj denarne zneske, ocenjene denarne vrednosti drugih prejemkov in druge pomembne informacije v zvezi s prejemki. Vsebuje naj tudi letne seštevke skupnih prejemkov po posameznih članih uprave oziroma po izvršnih direktorjih.
- 5.7. Ob razkritju naj bodo prejemki razdeljeni po naslednjih sklopih:
  - fiksni prejemki;
  - variabilni prejemki;
  - prejemki za kratkoročno uspešnost;
  - prejemki za dolgoročno uspešnost.
- 5.8. Ob razkritju variabilnih prejemkov naj bo razkrito tudi posamezno izpolnjeno merilo, ki je bilo podlaga za dodelitev variabilnega prejemka.

## **6. VSEBINA POGODBE S ČLANOM UPRAVE ALI Z IZVRŠNIM DIREKTORJEM**

- 6.1. Pogodba s članom uprave ali izvršnim direktorjem naj bo vezana na sklep o imenovanju člana uprave ali izvršnega direktorja.
- 6.2. Pogodba s članom uprave ali z izvršnim direktorjem naj vsebuje naslednje vsebinske sklope:
  - jasno definiranje, kakšna vrsta pogodbe se sklepa, in da gre za pogodbo s članom uprave ali z izvršnim direktorjem;
  - obveznosti člana uprave ali izvršnega direktorja v povezavi z letnimi poslovnimi načrti in strategijo družbe;
  - obveznosti člana uprave ali izvršnega direktorja s področja poročanja upravnemu odboru ali nadzornemu svetu;
  - obveznosti člana uprave ali izvršnega direktorja glede sodelovanja s člani nadzornega sveta ali upravnega odbora v zvezi z načrtovanjem nasledstva posloводства;
  - navedbo sistema nagrajevanja, sestavo in posamezne vrste prejemkov;
  - navedba fiksnih denarnih prejemkov in bonitet za opravljanje funkcije, variabilnih prejemkov za doseganje uspešnosti in povračil stroškov;
  - navedbo višine fiksnih denarnih prejemkov v bruto mesečnem znesku;
  - navedbo načina določanja upravičenosti in višine variabilnih denarnih in nedenarnih premoženjskih prejemkov za kratkoročno in za dolgoročno uspešnost;
  - navedbo, da se konkretna merila, kriteriji in način določitve višine variabilnih prejemkov; določajo v vsakoletnem aneksu k pogodbi s članom uprave ali izvršnim direktorjem;
  - konkurenčna prepoved in konkurenčna klavzula, skupaj z načinom določanja nadomestila in možnostjo enostranske odpovedi klavzule s strani družbe;
  - varovanje poslovnih skrivnosti in zaupnih podatkov družbe;
  - varovanje ugleda družbe;
  - prenehanje mandata in prenehanje veljavnosti pogodbe s članom uprave ali z izvršnim direktorjem;
  - odpravnino;
  - poglavje o odpoklicu člana uprave ali izvršnega direktorja;
  - če gre za pogodbo o zaposlitvi, še druge obvezne sestavine v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih.
- 6.3. Priporoča se, da so v letnem poslovnem načrtu določeni merljivi prednostni cilji in naloge, katerih nedoseganje pomeni nedoseganje poslovnega načrta kot celote in predstavlja razlog za odpoklic člana uprave ali izvršnega direktorja.
- 6.4. Pogodba s članom uprave ali z izvršnim direktorjem naj natančno in podrobno uredi vprašanja glede lojalnosti člana uprave ali izvršnega direktorja do družbe. Podrobno naj uredi vprašanja glede prepovedi konkurence, varovanja zaupnih podatkov in varovanja ugleda družbe. Pogodba s članom uprave ali z izvršnim direktorjem naj čim bolj jasno opredeli, kaj je konkurenčna dejavnost in kaj je konkurenčna družba.
- 6.5. Pogodba s članom uprave ali z izvršnim direktorjem lahko določa, da naj član uprave ali izvršni direktor članstvo v nadzornih svetih ali v upravnih odborih z družbo nepovezanih družbah

praviloma sprejme šele po predhodnem soglasju nadzornega sveta ali upravnega odbora družbe, v kateri opravlja funkcijo člana uprave ali izvršnega direktorja.

- 6.6. Pogodba s članom uprave ali z izvršnim direktorjem lahko določa, da mora član uprave ali izvršni direktor za sprejemanje obveznosti izven nalog, ki jih opravlja na podlagi Zakona o gospodarskih družbah in pogodbe s članom uprave ali z izvršnim direktorjem, pridobiti soglasje nadzornega sveta ali upravnega odbora.

### **Prenehanje mandata člana uprave ali izvršnega direktorja**

- 6.7. Pogodba s članom uprave ali z izvršnim direktorjem naj določa načine in pogoje za prenehanje mandata člana uprave ali izvršnega direktorja ter s tem povezane pravice in obveznosti družbe in člana uprave ali izvršnega direktorja.
- 6.8. Pogodba s članom uprave ali z izvršnim direktorjem naj vsebuje oziroma predvidi vse možnosti prenehanja mandata člana uprave ali izvršnega direktorja:
- sporazumno prenehanje mandata;
  - enostranski odpoklic člana uprave ali izvršnega direktorja (s strani družbe);
  - enostranski odstop člana uprave ali izvršnega direktorja;
  - ostale možnosti odstopa od pogodbe, ki jih predvideva zakon.
- 6.9. Če mandat člana uprave ali izvršnega direktorja preneha sporazumno, naj se določijo pravice in obveznosti pogodbenih strank s sporazumom o prenehanju pogodbe s članom uprave ali izvršnim direktorjem.
- 6.10. Za primer enostranskega odpoklica člana uprave ali izvršnega direktorja naj nadzorni svet ali upravni odbor družbe v pogodbi s članom uprave ali z izvršnim direktorjem čim bolj jasno in določno opredeli možne razloge odpoklica ter jih loči na tiste, ki izhajajo iz sfere člana uprave ali izvršnega direktorja in tiste, ki ne izhajajo iz sfere člana uprave ali izvršnega direktorja. Med razloge, ki izhajajo iz sfere člana uprave ali izvršnega direktorja, naj bodo vključene kršitve pogodbe s članom uprave ali z izvršnim direktorjem zaradi razloga, za katerega je odgovoren član uprave ali izvršni direktor.
- 6.11. Član uprave ali izvršni direktor, ki je izkoristil pravico do odpovedi zaradi obstoja razloga iz 2. odstavka 270. člena ZGD-1, praviloma ne sme biti upravičen do odpravnine. Prav tako ni upravičen do odpravnine, če je bil odpoklican zaradi obstoja razloga iz 2. odstavka 268. čl. ZGD-1, ki izhaja iz njegove sfere; ali mu preneha funkcija zaradi izteka mandata, za katerega je bil imenovan.
- 6.12. Pogodba s članom uprave ali z izvršnim direktorjem naj določa, da nedoseganje najpomembnejših elementov poslovnega načrta šteje za razlog za odpoklic člana uprave ali izvršnega direktorja, ki izhaja iz sfere člana uprave ali izvršnega direktorja in za katerega je odgovoren član uprave ali izvršni direktor.
- 6.13. Član uprave ali izvršni direktor, ki je odpoklican brez obstoja razloga iz 2. odstavka 268. čl. ZGD-1 (nezakonit odpoklic) ali zaradi obstoja razloga iz 2. odstavka 268. čl. ZGD-1, ki ne izhaja iz sfere člana uprave ali izvršnega direktorja, naj bo upravičen do odpravnine v odstotni višini prejemka, ki bi članu uprave ali izvršnemu direktorju pripadal do konca mandata, vendar največ 100% povprečnega celotnega letnega fiksnega prejemka.
- 6.14. Član uprave ali izvršni direktor naj bo upravičen do odpravnine iz prejšnjega odstavka pod pogojem, da poda pisno privolitev v posebni izjavi, v kateri izjavi oziroma določi, da se vsa morebitna škoda, ki bi lahko nastala zaradi neupravičenega odpoklica, omeji na višino, ki je

enaka odpravnini in da se plačilo odpravnine šteje za povrnitev celotne škode. Določba tega odstavka naj bo vsebovana v pogodbi s članom uprave ali izvršnim direktorjem.

- 6.15. Če se po določitvi prejemkov člana uprave ali izvršnega direktorja poslabša poslovanje družbe, ki bi ogrozilo njeno gospodarsko stanje ali ji povzročilo škodo, lahko nadzorni svet ali upravni odbor zniža prejemke člana uprave ali izvršnega direktorja.
- 6.16. Znižanje prejemkov iz prejšnjega odstavka ne posega v druge določbe pogodbe s članom uprave ali izvršnim direktorjem. Član uprave ima pravico do odpovedi pogodbe s koncem naslednjega četrtertletja z dvomesečnim odpovednim rokom.
- 6.17. Priporoča se, da se v pogodbi s članom uprave ali izvršnim direktorjem določi, da lahko član uprave ali izvršni direktor odpove pogodbo o zaposlitvi s trimesečnim mesečnim odpovednim rokom, vendar ne ob neprimernem času.
- 6.18. Član uprave ali izvršni direktor naj bo ob prenehanju svoje funkcije dolžan poskrbeti za svoje nasledstvo in dolžan sodelovati pri predaji poslov, del in nalog, vseh poslovnih stikov in drugih pomembnih poslovnih podatkov ter opozoriti svojega naslednika na priložnosti in nevarnosti v zvezi z njegovim delovanjem in delovanjem družbe.

## **7. LOJALNOST ČLANA UPRAVE ALI IZVRŠNEGA DIREKTORJA**

- 7.1. Član uprave in izvršni direktor naj bo na vseh področjih svojega delovanja lojalen družbi, v kateri opravlja funkcijo člana uprave ali izvršnega direktorja.
- 7.2. Pri odločanju naj ne postavlja svojih lastnih interesov pred interese družbe in naj ne izkorišča poslovnih priložnosti družbe za svoj lasten račun.
- 7.3. Član uprave ali izvršni direktor mora nadzornemu svetu ali upravnemu odboru družbe, v kateri opravlja funkcijo člana uprave ali izvršnega direktorja, nemudoma razkriti obstoj potencialnega ali obstoječega konflikta interesov ter o tem obvestiti preostale člane uprave.
- 7.4. Vsi posli med družbo (ali njenimi povezanimi osebami) in članom uprave ali izvršnim direktorjem (ali z njim povezanimi osebami), v katerih je član uprave ali izvršni direktor sicer osebno udeležen ali kakorkoli osebno zainteresiran, morajo biti sklenjeni v skladu z dobrimi poslovnimi običaji in soglasjem nadzornega sveta ali upravnega odbora.
- 7.5. Član uprave ali izvršni direktor pri svojem delu ne sme od tretjih oseb zahtevati ali sprejemati nikakršnih denarnih plačil ali drugih koristi zase ali za katerokoli tretjo osebo niti zagotavljati tretjim osebam ugodnosti, ki bi bile nezakonite ali v nasprotju z dobrimi poslovnimi običaji.
- 7.6. V času opravljanja svoje funkcije član uprave ali izvršni direktor ne sme brez soglasja nadzornega sveta ali upravnega odbora opravljati pridobitne dejavnosti na področju dejavnosti družbe oziroma sklepati poslov za lasten ali tuj račun, postati imetnik delnic oziroma poslovnega deleža družbe, ki opravlja dejavnost, ki je konkurenčna dejavnosti družbe, v kateri opravlja funkcijo člana uprave ali izvršnega direktorja. Član uprave ali izvršni direktor ne sme pridobiti poslovnega deleža v konkurenčni družbi.
- 7.7. Član uprave ali izvršni direktor naj najmanj v obdobju dveh let po prenehanju mandata člana uprave ali izvršnega direktorja ne ustanavlja konkurenčne družbe in ne ponuja oziroma sklene delovnega razmerja ali druge pogodbe o opravljanju dela, storitev ali prenosu premoženjskih pravic, z nobenim zaposlenim v družbi, v kateri je opravljal funkcijo člana uprave ali izvršnega direktorja, ali njenih povezanih osebah.
- 7.8. Članu uprave ali izvršnemu direktorju naj se v pogodbi s članom uprave ali z izvršnim direktorjem zagotovi nadomestilo za spoštovanje konkurenčne klavzule v višini med 50 in 80 % fiksnih

prejemkov, do katerih bi bil upravičen v razdobju, v katerem velja konkurenčna prepoved, če mu ne bi prenehala funkcija.

- 7.9. Dogovor o konkurenčni klavzuli naj vsebuje tudi možnost enostranskega razdora dogovora, tako da ga družba z enostransko izjavo, da se ga ne čuti več zavezana spoštovati, razdre in da po razdrtu ne velja več prepoved opravljanja funkcije in ne velja več obveznost družbe po zagotavljanju nadomestila za spoštovanje konkurenčne klavzule.
- 7.10. Pogodba s članom uprave ali izvršnim direktorjem naj določa, da naj bo ob prenehanju mandata zaradi odpoklica, preteka časa ali v drugih primerih prenehanja mandata, bivšemu članu uprave ali bivšemu izvršnemu direktorju prepovedano dajanje izjav za javnost, ki bi lahko škodovale interesom družbe, prav tako naj bo dolžan takšna dejanja prepovedati svojim zastopnikom in drugim z njim ali zastopnikom povezanim osebam.
- 7.11. V primeru kršitve določil iz prejšnjega odstavka naj bo v pogodbi s članom uprave ali izvršnim direktorjem določena pogodbena kazen v višini enoletnih fiksnih prejemkov člana upravnega odbora ali izvršnega direktorja.

## **8. PREHODNE IN KONČNE DOLOČBE**

- 8.1. Kjer je to mogoče, naj člani nadzornega sveta ali upravnega odbora uporabijo Priporočila za preoblikovanje že obstoječih pogodbenih razmerij s člani uprave ali izvršnimi direktorji, sicer pa naj jih člani nadzornega sveta ali upravnega odbora uporabijo za vse na novo sklenjene pogodbe in anekse s člani uprave ali izvršnimi direktorji.
- 8.2. Če se v skladu s Priporočili variabilni prejemki uvajajo na novo oziroma v povečanem obsegu glede na obstoječe stanje ureditve prejemkov člana uprave ali izvršnega direktorja, naj nadzorni svet ali upravni odbor pri oblikovanju višine skupnih prejemkov upošteva večjo odgovornost in tveganje člana uprave ali izvršnega direktorja za doseganje poslovnih rezultatov in s tem ustvarjanja lastnih prejemkov. V tem primeru naj bodo v skupnih prejemkih fiksni prejemki nižji, vendar imajo člani uprave ob nadpovprečni uspešnosti poslovanja možnost precej zvišati svoje variabilne prejemke in s tem svoje celotne prejemke.

## **9. VELJAVNOST PRIPOROČIL**

- 9.1. Priporočila stopijo v veljavo, ko jih sprejme skupščina Združenja članov nadzornih svetov in jih objavi na spletni strani ZČNS [www.zdruzenje-ns.si](http://www.zdruzenje-ns.si).

Predsednik ZČNS

mag. Branko Pavlin

Brdo pri Kranju, 7. junij 2007