



**SLOVENSKI DRŽAVNI HOLDING, d. d.**

# PRIPOROČILA IN PRIČAKOVANJA SLOVENSKEGA DRŽAVNEGA HOLDINGA

---

Ljubljana, maj 2017

## KAZALO

<b>1. TRILETNO POSLOVNO NAČRTOVANJE DRUŽBE/ SKUPINE</b>	<b>5</b>
<b>2. PERIODIČNO POROČANJE O POSLOVANJU DRUŽBE/ SKUPINE</b>	<b>8</b>
<b>3. TRANSPARENTNOST POSTOPKOV SKLEPANJA POSLOV, KI ZADEVAJO IZDATKE DRUŽBE (NAROČILO BLAGA IN STORITEV, DONATORSTVO IN SPONZORSTVO)</b>	<b>11</b>
<b>4. OPTIMIZACIJA STROŠKOV</b>	<b>13</b>
<b>5. DOSEGANJE KAKOVOSTI IN ODLIČNOSTI POSLOVANJA DRUŽB/ SKUPIN</b>	<b>16</b>
<b>6. SKUPŠČINE DRUŽB</b>	<b>18</b>

## UVOD

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

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

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

Priporočila in pričakovanja SDH niso novost v sistemu korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države, saj sta podobne akte pred tem sprejeli tudi že Slovenska odškodninska družba, d.d. (v nadaljevanju besedila: SOD) in Agencija za upravljanje kapitalskih naložb Republike Slovenije (v nadaljevanju besedila: AUKN), ki sta bili predhodnici SDH. Število posameznih priporočil in pričakovanj se v Priporočilih in pričakovanjih SDH zmanjšuje glede na število priporočil in pričakovanj v omenjenih aktih SOD in AUKN, saj so priporočila in pričakovanja, ki so bila po svoji vsebini splošna, prenesena v Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države.

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

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

Družbe s kapitalsko naložbo države so v skladu z 2. členom ZSDH-1 pravne osebe, ki so izdajateljice kapitalskih naložb v lasti SDH in tiste, ki so izdajateljice kapitalskih naložb, ki so v lasti Republike Slovenije, SDH pa je pristojen za njihovo upravljanje. V skladu z 19. členom ZSDH-1 je SDH pristojen za upravljanje vseh naložb Republike Slovenije, razen za upravljanje kapitalskih naložb v mednarodnih finančnih institucijah, kapitalskih naložb v gospodarskih družbah, ki opravljajo gospodarsko javno službo dejavnosti systemskega operaterja za prenos in distribucijo zemeljskega plina in električne energije ter javno gospodarsko službo dejavnosti organiziranja trga z električno energijo v Republiki Sloveniji ter naložb Družbe za upravljanje terjatev bank. 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 korporativnega upravljanja oziroma uspešnosti delovanja družb s kapitalsko naložbo države ter v korist družbe, SDH pričakuje, da bodo naslovniki tega akta ravnali v skladu z le-tem. Družbe s kapitalsko naložbo države ta akt upoštevajo po principu »spoštuj ali pojasni« in v poslovnem poročilu družbe razkrijejo, kako ga upoštevajo oziroma navedejo utemeljene razloge, zakaj ne upoštevajo njegovih posameznih priporočil oziroma pričakovanj.

## 1. Triletno poslovno načrtovanje družbe/ skupine

- 1.1 Družbe s kapitalsko naložbo države naj pravočasno izdelajo, sprejmejo in posredujejo SDH ustrezne osnutke poslovnih načrtov in poslovne načrte. Če je družba s kapitalsko naložbo države obvladujoča družba v skupini, se osnutek poslovnega načrta in poslovni načrt izdelata tudi za skupino (konsolidirano). Osnutek poslovnega načrta in poslovni načrt za skupino posreduje SDH obvladujoča družba skupine. Osnutki poslovnih načrtov naj bodo vsako leto posredovani SDH najkasneje do 10. septembra, sprejeti poslovni načrti pa do 15. oktobra, v tiskani in elektronski obliki, skladno z operativnimi navodili SDH. SDH bo z operativnimi navodili določil, v katerih primerih se osnutki poslovnih načrtov in poslovni načrti izdelajo in posredujejo SDH tudi za odvisne družbe v skupini. V vsakem primeru (brez posebnih operativnih navodil) se posreduje SDH osnutek poslovnega načrta in poslovni načrt tudi za odvisne družbe v skupini, če SDH v obvladujoči družbi izvršuje 100-odstotni delež glasovalnih pravic.
- 1.2 SDH pričakuje, da bodo osnutki poslovnih načrtov (poslovni načrti, ki jih kot osnutek sprejme poslovodstvo in z njimi seznanjeni nadzorni svet) vsebovali podatke iz točke 1.3 tega priporočila oziroma vsaj naslednje podatke:
- načrtovanje prihodkov,
  - načrtovanje dobičkov iz poslovanja EBIT,
  - načrtovanje dobičkov iz poslovanja (EBIT) s prišteto amortizacijo EBITDA,
  - načrtovana EBITDA marža,
  - načrtovanje donosa na kapital ROE,
  - 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 vseh ključnih ciljev družbe/skupine za naslednje poslovno leto.
- 1.3 SDH pričakuje, da bodo na organih družbe sprejeti poslovni načrti omogočali neposredno primerjavo z vsebino oziroma podatki iz periodičnih poročil, in bodo vključevali najmanj naslednje podatke (za družbe, skupine oziroma posamezne odvisne družbe):
- načrtovanje prihodkov: pregled in prikaz s tabelami/ grafikoni glavnih poslov,
  - podrobnejši prikaz načrtovane strukture prodaje po vrstah poslov, trgov, ... ,
  - načrtovanje gibanja nabavnih in prodajnih cen (kolikor je smiselno),

- predstavitev vseh večjih načrtovanih investicij: predstavitev, opis in obrazložitve,
- 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 drugod po Evropi) 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.

#### 1.4 Družbe naj izdelajo osnutke poslovnih načrtov in poslovne načrte vsakič za:

- osnutke poslovnih načrtov za prihodnje poslovno leto – letni prikaz,
- poslovne načrte za prihodnje poslovno leto (po mesecih/po četrtletjih/letni prikaz – odvisno od operativnih navodil SDH) in
- še dve naslednji poslovni leti (letno).

- 1.5 Poslovni načrti naj bodo realistični, dosegljivi, ambiciozni, upoštevajo sezonske vplive pri poslovnem načrtovanju (kolikor je to možno), predstavljeni naj bodo zaposlenim in omogočajo primerjavo z realiziranimi cilji. Z namenom boljšega razumevanja načrta poslovanja naj bodo vsa bistvena odstopanja od običajnih gibanj ustrezno obrazložena.
  
- 1.6 Iz osnutka poslovnega načrta oziroma poslovnega načrta so lahko izključeni posamezni podatki, ki so zaupne narave po posebnih zakonih (npr. na področju bančništva in zavarovalništva). Javne 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.

#### **Obrazložitev:**

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

Zaradi enotne evidence in ustreznih programov spremljanja uspešnosti poslovanja družb, se od družb pričakuje, da bodo za potrebe izdelave (osnutkov) 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 vse družbe sledile pričakovanju o triletnem poslovnem načrtovanju in podatke posredovale SDH. Izključeni so lahko posamezni podatki, ki so predmet posebnega zakonskega režima o varstvu zaupnih podatkov (banke, zavarovalnice). Javne družbe, za katere velja strožja zakonodaja o enakem obravnavanju delničarjev, naj razvijejo ustrezen sistem komuniciranja z delničarji in ga uredijo v dokumentu »politika komuniciranja z delničarji«, ki ga javno objavijo, in ki bo omogočal, da imajo tudi ostali delničarji možnost priti do podatkov, ki se posredujejo SDH v skladu s tem pričakovanjem in pričakovanjem št. 2 o periodičnem poročanju o poslovanju.

## 2. Periodično poročanje o poslovanju družbe/ skupine

2.1 SDH pričakuje, da bodo družbe pravočasno (najkasneje do 30. dne po preteku poročevalskega obdobja oziroma do 60. dne po preteku poročevalskega obdobja za skupino) izdelale in SDH posredovale ustrezna periodična poročila o poslovanju družbe in skupine in sicer v tiskani oziroma elektronski obliki, skladno z operativnimi navodili SDH. Periodična poročila za skupino posreduje SDH obvladujoča družba skupine. SDH bo z operativnimi navodili določil, v katerih primerih se periodično poročilo izdela in posreduje SDH tudi za odvisne družbe v skupini. V vsakem primeru (brez posebnih operativnih navodil) se posreduje SDH periodično poročilo tudi za odvisne družbe v skupini, če SDH v obvladujoči družbi izvršuje 100-odstotni delež glasovalnih pravic. SDH pričakuje, da bodo družbe do začetka leta 2018 vzpostavile sistem, ki bo omogočal poročanje o poslovanju za skupino in družbe v skupini najkasneje do 30. dne po preteku poročevalskega obdobja. Mesečno poročanje se začne izvajati z dnem 1. 1. 2018.

2.2 Periodično poročilo o poslovanju (družbe, skupine oziroma posamezne odvisne družbe) naj vključuje najmanj:

- opis oziroma pregled poslovnega okolja,
- kratek opis pomembnih dogodkov,
- kratko oceno tržnega položaja,
- prikaz strukture prodaje po vrsti poslov, trgov, ... ,
- prikaz števila zaposlenih, strukture ter gibanja števila zaposlenih,
- skupen znesek stroškov in prikaz strukture stroškov (stroški dela, stroški materiala, stroški storitev – po vrstah, stroški sponzorstev, donatorstev, ...)
- skupen znesek oziroma vrednost donatorstev,
- navedbo realiziranih tveganj in kratko navedbo ukrepov, ki so bili izvedeni za upravljanje s temi tveganji ali so bili opuščeni,
- navedbo in prikaz novo pridobljenih virov financiranja in izvedenih investicij ter prikaz finančnih obveznosti z roki zapadlosti ter načinom (virom) poravnave,
- prikaz obstoječih in morebitnih novo pridobljenih finančnih instrumentov (tudi izvedenih) v obdobju, za katerega se poroča,
- dosežene rezultate v zvezi z uresničevanjem nefinančnih ciljev družbe/skupine, s pojasnilom o razlogih ob morebitnem odstopanju od ciljev,
- izkaz poslovnega izida za obdobje poročanja, primerjavo z načrtovanim izidom in enakim obdobjem preteklega leta, s pojasnilom o razlogih ob morebitnem odstopanju od načrtovanega izida,



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

2.3 Razen če SDH z operativnimi navodili ne določi za posamezno družbo širši obseg podatkov za poročanje, naj mesečno periodično poročilo o poslovanju vključuje najmanj:

- 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.

2.4 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. Poročila naj bodo pregledana in podpisana s strani poslovodstva družbe, ki odgovarja za točnost, popolnost in pravilnost poročil.

- 2.5 Iz poročanja so lahko izključeni posamezni podatki, ki so zaupne narave po posebnih zakonih (npr. na področju bančništva in zavarovalništva). Javne 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.
- 2.6 SDH bo občasno oziroma po potrebi organiziral sestanek s predstavniki družbe, na katerem se bodo obravnavali poročani podatki o poslovanju družbe oziroma skupine.
- 2.7 Periodiko poročanja, ki velja za posamezno družbo/ skupino (letno/ polletno/ četrletno/ mesečno), sporoča SDH družbam v obliki operativnih navodil.

**Obrazložitev:**

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

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

### **3. Transparentnost postopkov sklepanja poslov, ki zadevajo izdatke družbe (naročilo blaga in storitev, donatorstvo in sponzorstvo)**

- 3.1 Družbe vzpostavijo ustrezne sisteme, ki bodo zagotavljali transparentno, ekonomično in konkurenčno naravnano poslovanje družbe na področju sklepanja poslov, ki zadevajo izdatke družbe (naročilo blaga in storitev, donatorstvo in sponzorstvo) ter ustrezni nadzor nad temi sistemi.
- 3.2 Pri poslih sponzorstva naj družbe upoštevajo tudi načelo uravnoteženosti, načelo objektivne opravičljivosti sponzoriranja glede na pričakovane ekonomske ali neekonomske koristi za družbo in načelo zadostne razpršenosti. Pri odločitvah o sponzoriranju družbe upoštevajo tudi krajevne običaje, običaje v določeni panogi ter ravnanja primerljivih podjetij.
- 3.3 Pri poslih donatorstva naj družbe upoštevajo tudi načelo družbene odgovornosti.
- 3.4 Za ostale posle, ki zadevajo izdatke družbe, SDH priporoča, kolikor za nabavo blaga in storitev ne velja že zakon, ki ureja javna naročila, da se posli sklepajo transparentno, po principu predhodno določenih in ustrezno uteženih kriterijev izbire ter pridobljenih primerljivih ponudb. SDH priporoča, da se za potrebe teh postopkov v družbi ustanovi posebna komisija, zadolžena za izbor najustrežnejšega ponudnika oziroma se zagotovi drug ustrezen način izbora.
- 3.5 Za doseganje čim višje ravni transparentnosti SDH priporoča, da se na spletni strani družbe takoj po sklenitvi posla objavijo vsi posli donatorstva in sponzorstva z navedbo upravičenega prejemnika in vrednostjo sklenjenega posla oziroma se zagotovi drug ustrezen način transparentnosti.
- 3.6 Takoj po sklenitvi pogodbe, ki ima pravno naravo mandatne pogodbe (splošne, posebne ali okvirne) ali pravno naravo podjemne pogodbe, katere predmet je umsko delo, družba, ki ima v pogodbenem razmerju položaj naročnika, javno objavi podatek o izbranem podjemniku oziroma prevzemniku naročila in vrsti posla (na primer pogodba o pravnem ali finančnem svetovanju, izdelava mnenja ali ekspertize). Družbe enkrat letno objavijo podatek o skupni vrednosti poslov iz tega priporočila, pri čemer podatek o vrednosti strukturirajo tudi po vrsti poslov.

- 3.7 Družbam se priporoča, da se izogibajo sklepanju t.i. pavšalnih pogodb, razen če je to očitno ekonomsko upravičeno.
- 3.8 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.
- 3.9 Priporočilo v ničemer ne posega v obveznosti družb, ki jih imajo v skladu s predpisi. Družba lahko v izjemnih posameznih primerih odloči, da ne ravna v skladu s tem priporočilom, če bi objava podatka pomenila resno grožnjo položaju družbe na trgu, če bi to lahko povzročilo večjo škodo družbi ali iz drugih resnih utemeljenih razlogov. Iz razloga preglednosti SDH pričakuje, da bo v teh primerih namesto izločenega podatka objavljeno pojasnilo razloga oziroma razlogov za izločitev.

**Obrazložitev:**

S priporočilom št. 3 SDH po eni strani usmerja družbe glede tega, kako ravnati pri sklepanju poslov, ki zadevajo izdatke družbe, da bi bilo ravnanje v skladu s predpisanim standardom skrbnosti (skrbnost vestnega in poštenega gospodarstvenika). Po drugi strani pa SDH s priporočilom št. 3 napotuje družbe k tem večji transparentnosti na tem področju, saj je transparentnost eden najmočnejših mehanizmov za obvladovanje tveganja oškodovanja družbe. Prav tako transparentnost na tem področju sili odločevalce v premišljeno sprejemanje odločitev o izdatkih družbe, krepi zaupanje lastnika v delo organov vodenja družbe in pozitivno vpliva na odločitve potencialnih vlagateljev.

## 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 uravnoreženi 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 v letu 2017 dosegli optimizacijo stroškov dela ter izvajanje tega priporočila ustrezno vključili v letni načrt družbe/ skupine, predvsem v smeri:
- 4.3.1 Racionalizira naj se stroške dela v smeri prilagoditve stroškov dela prihodku družbe, dobičku družbe ter pričakovanjem SDH glede donosa na kapital in dividendne donosnosti.
- 4.3.2 Za zaposlene in smiselno za druge osebe, ki opravljajo delo na podlagi drugih pravnih temeljev, naj se:
- masa plač obdrži največ na ravni iz preteklega leta, razen v izjemnih primerih (kot so primeroma: večje reorganizacije, statusne spremembe, širitev poslovanja in/ ali dejavnosti; pomembno izboljševanje poslovnih procesov in poslovanja);
  - božičnica ne izplača v družbah, ki so bile v zadnjih treh letih kot posledica slabih rezultatov poslovanja dokapitalizirane s strani države ali s strani družb, v katerih ima država večinski delež, nadalje v družbah, ki poslujejo z negativnim čistim poslovnim izidom ali v družbah, v katerih poslovni rezultati ne dosegajo načrtovanih; v ostalih družbah naj bo znesek božičnice v primeru poslovne odločitve izplačila enak za vse zaposlene in naj ne presega minimalne plače;

- 13. plača in podobna izplačila: velja enako, kot je zapisano v prejšnji alineji, s tem, da je v ostalih družbah, v primeru poslovne odločitve izplačila, višina izplačila posamezniku lahko različna, a naj ne preseže zneska osnovne plače posameznika;
- regres izplača v skladu s kolektivno pogodbo, ki velja za družbo. Pri kolektivnem dogovarjanju o višini regresa naj družbe dosežejo tak dogovor, da je višina regresa odvisna od uspešnosti poslovanja in finančnega stanja družbe. Navedeno se smiselno enako upošteva pri vsakokratni odločitvi o višini regresa, če za družbo ne velja kolektivna pogodba, ki bi urejala višino regresa.

4.4 Družba naj zase, nadrejena družba v skupini pa tudi za skupino in vse podrejene družbe v skupini, v 10 dneh po realizaciji plačil iz točke 4.2.2 tega akta, na svoji javni spletni strani javno objavi podatek o realizaciji teh plačil, ki vsebuje tudi podatek o skupni višini posamezne vrste plačil, pravne podlage za izplačilo in metodologijo določitve višine izplačila posameznikom.

4.5 Družbe javno objavijo (v celotnem besedilu) za družbo, nadrejena družba v skupini pa tudi za vse podrejene družbe v skupini, zavezujoče kolektivne pogodbe oziroma dogovore s predstavniki delavcev, ki se nanašajo na plačilo za delo.

#### **Obrazložitev:**

Zaradi še zmeraj splošno slabe ekonomske in finančne situacije, zlasti v preteklosti potrebnih dokapitalizacij, financiranih iz državnega proračuna ter z namenom zagotovitve stabilnega poslovanja in doseganja ustreznih poslovnih rezultatov in pričakovanj SDH, je potrebno, da organi vodenja in nadzora ravnamo z največjo mero skrbnosti in prizadevnosti pri optimizaciji stroškov družbe, med katere sodijo tudi stroški dela. Stabilnost družb, v katerih imata država in SDH svoj delež, je pomembna ne le z vidika lastništva in ustreznega donosa na kapital, 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 s strani skupščine/ ustanovitelja pri odločitvi o podelitvi razrešnice ali izreku nezaupnice.

Zakon določa višino minimalnega regresa, navzgor pa znesek (vsaj teoretično) ni omejen. SDH pričakuje, da bo višina regresa (ki presega zakonski minimum) odvisna od uspešnosti poslovanja in finančnega stanja družbe, kar je treba upoštevati pri sklepanju kolektivnih pogodb, če pa slednjih ni, pa pri sprejemanju konkretnih odločitev poslovodstev.

## 5. Doseganje kakovosti in odličnosti poslovanja družb/ skupin

- 5.1 SDH pričakuje, da se bodo najmanj velike družbe s kapitalsko naložbo države samoocenjevale po preizkušenem evropskem modelu odličnosti EFQM.<sup>1</sup> Družbe naj izdelajo in SDH posredujejo ustrezna poročila o samooceni za preteklo poslovno leto, in sicer v elektronski obliki. Velika družba s kapitalsko naložbo države, ki je obvladujoča družba v skupini, naj oceno izdelata in posreduje SDH poročilo o tem za celotno skupino.
- 5.2 Poročila o samooceni naj vsebujejo:
- kratkoročni in srednjeročni želeni cilji poslovanja družbe na področju kakovosti in odličnosti (npr. izboljšanje posameznih področij, ciljno število točk, tekmovanje za Priznanje RS za poslovno odličnost , ...),
  - ugotovitve samoocenjevanja,
  - akcijski načrt z ukrepi in sistemom izboljšav uresničevanja kakovosti in poslovne odličnosti,
  - stališča nadzornega sveta družbe po zaključeni obravnavi poročila.
- 5.3 Poročila naj bodo razumljiva in pregledna in naj se nanašajo na pomembne ter bistvene zadeve. Omogočajo naj primerjavo (ne)učinkovitosti in (ne)uspešnosti s preteklimi leti in predstavljajo aktualni in stvarni pogled na položaj družbe/ skupine na področju kakovosti in odličnosti.
- 5.4 SDH pričakuje, da bodo poročila o samooceni predhodno obravnavali tudi organi nadzora družb in zavzeli ustrezna stališča ter dosledno nadzorovali izvrševanje ukrepov oziroma akcijskega načrta družbe na poti doseganja kakovosti in odličnosti poslovanja.

### Obrazložitev:

Preizkušen evropski model odličnosti EFQM Evropske fundacije za upravljanje kakovosti iz Bruslja je okvir za upravljanje, ki vodi k stalnemu izboljševanju. Gre za

---

<sup>1</sup> Več o modelu odličnosti EFQM glej:

[http://www.mirs.gov.si/si/delovna\\_podrocja/poslovna\\_odlicnost\\_prspo/model\\_odlicnosti\\_efqm/](http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/poslovna_odlicnost_prspo/model_odlicnosti_efqm/)  
in  
<http://www.efqm.org/>.



orodje, ki združuje vse različne elemente upravljanja sistema podjetja (tj. vodenje, HRM,<sup>2</sup> trajnostni razvoj, partnerstva s kupci izdelkov, ipd.), ki omogoča pregled trenutnih prednosti in priložnosti za rast. Model, ki spodbuja sodelovanje in inovacije, uporablja več kot 35.000 organizacij, tudi najboljših in najbolj uglednih po vsej Evropi. Skozi devet meril modela lahko razumemo in analiziramo vzročno-posledična razmerja, kaj organizacija dela in rezultate, ki jih dosega. EFQM model temelji na predpostavki, da se odlični rezultati pri delovanju, partnerjih, zaposlenih in družbi dosegajo z vodenjem, ki je gonilo politike in strategije, zaposlenih, partnerstva in virov. EFQM model odličnosti je okvir za ocenjevanje učinkovitosti poslovanja, identifikacijo ključnih prednosti in izboljšave le-teh, integracijo in uskladitev obstoječih orodij, postopkov in procesov ter odprava podvajanj, uvedbo načina razmišljanja, ki spodbuja refleksijo in stimulira stalno izboljševanje, ugotovitev, kateri ukrepi zares prispevajo k doseganju rezultatov, katera področja potrebujejo več pozornosti in kateri pristopi morajo biti opuščeni.

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

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

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

---

<sup>2</sup>Human Resource Management.

## **6. Skupščine družb**

SDH upravam družb priporoča, da pri sklicu in vodenju skupščin upoštevajo spodaj navedena priporočila. Slednja se smiselno uporabljajo tudi za enoosebne družbe.

### **Sklic skupščine**

- 6.1 Družba naj podatke o svojem poslovanju v posameznem letu javno objavi najkasneje v šestih mesecih po poteku poslovnega leta.
- 6.2 Od uprave družbe se pričakuje, da v kolikor skladno z Zakonom o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06 in naslednji) zahtevo za sklic skupščine podajo delničarji oziroma družbeniki, bo sklic skupščine objavljen čim prej, vsaj v 14 dneh od prejema zahteve za sklic.

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

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

### **Vprašanja delničarjev oziroma družbenikov**

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

## Nasprotni predlogi

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

## Letno poročilo

- 6.7 Družba naj se v izjavi o upravljanju opredeli do izpolnjevanja priporočil in pričakovanj iz tega akta.

## Razrešnica

- 6.8 Skupščina praviloma odloča o podelitvi razrešnice le tistim članom organov vodenja oziroma nadzora, ki v trenutku odločanja skupščine še vedno opravljajo funkcijo.
- 6.9 Družbe, organizirane kot družbe z omejeno odgovornostjo, naj v dnevni red sklica skupščine ne vključujejo podelitve razrešnice poslovodstvu in nadzornemu svetu, razen če je tako izrecno določeno v aktu o ustanovitvi oziroma družbeni pogodbi. V tem primeru naj se v sklep skupščine o podelitvi razrešnice doda še besedilo *»Zahtevki iz odgovornost za škodo se lahko uveljavljajo tudi proti osebam, ki jim je bila podeljena razrešnica.«*

## Obrazložitev:

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

Ljubljana, 17. 5. 2017

Lidija Glavina  
predsednica uprave