



## **PRIPOROČILA ZA PLAČILA ČLANOV NADZORNIH SVETOV**

### **1. NAMEN DOKUMENTA**

Združenje članov nadzornih svetov (ZČNS) je v skladu s svojim poslanstvom 30. novembra 2004 sprejelo Kriterije za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov (v nadaljevanju Kriteriji). Kriteriji so nezavezujoča priporočila, ki v skladu s priporočeno prakso na tem področju vsebinsko natančneje opredeljujejo trenutno veljavno zakonodajo in Kodeks upravljanja javnih delniških družb (18. marec 2004). Dostopni so na spletni strani združenja (<http://www.zdruzenje-ns.si/>).

Da pa bi se priporočila za plačila članov nadzornih svetov lažje udejanjila v praksi, je Upravni odbor sprejel sklep, da bo ZČNS vsako leto objavilo dokument Priporočila za plačila članov nadzornih svetov (v nadaljevanju: Priporočila), ki bo vsebovalo statistične podatke o plačilih v Sloveniji in tujini, trende na tem področju in merila za izračun priporočenih plačil glede na funkcijo posameznika v nadzornem svetu (član, predsednik, član komisije) in nekatere lastnosti družb, ki vplivajo na višino plačil članov nadzornega sveta (velikost, položaj v skupini).

ZČNS priporoča naj se Priporočila smiselno upoštevajo pri oblikovanju predlogov za plačila nadzornih svetov za skupščino delničarjev.

### **2. PODATKI O POVPREČNIH VIŠINAH PLAČIL ČLANOV NADZORNIH ORGANOV V EU IN SLOVENIJI**

ZČNS je leta 2004 opravilo mednarodno raziskavo o nagrajevanju uprav in nadzornih organov v EU in Sloveniji. Na podlagi omenjene raziskave je nastala tudi publikacija Nagrajevanje uprav in nadzornih organov v EU in Sloveniji.

Iz omenjene mednarodne raziskave izhaja, da so bili člani nadzornih svetov slovenskih družb v 98 % družb plačani s sejinami (v raziskavi so zajeti podatki iz izkazov poslovnega leta 2003, kar pomeni, da so zbrani podatki o plačilih članov NS za leto 2002).

Povprečna višina sejnine za predsednika nadzornega sveta v velikih družbah je znašala 62.000 SIT (265 EUR) in za druge člane nadzornih svetov 45.000 SIT (190 EUR). V družbah v borzni kotaciji je bila višina sejnine približno 25 % višja. Poleg plačila s sejinami so člani nadzornih svetov v Sloveniji pogosto plačani z udeležbo na dobičku, zelo redko pa prejemajo plačilo kot rezultat posebej opravljenega dela (npr. delo v komisijah nadzornega sveta, posebni projekti nadzornega sveta, ipd.). Nadzorni sveti (kot skupina) so bili po rezultatih raziskave v letu 2002 v povprečju plačani iz udeležbe na dobičku v višini 2.839.952,17 SIT (v povprečju 2.060 EUR na člana nadzornega

sveta), od tega 71,5 % v gotovini in 28,5 % v delnicah družbe. Veliko večja je bila udeležba pri dobičku članov nadzornih svetov tistih družb, katerih delnice kotirajo na borzi.

Tabela: Povprečna višina skupnih prejemkov na člana NS po državah

Država	Povprečna višina skupnih prejemkov člana NS (brez opsijskih upravičenj)	Povprečna višina skupnih prejemkov predsednika NS (kjer je podatek)
Slovenija	€ 3.260	/
Slovenija (javne družbe)	€ 9.430	/
Avstrija	€ 11.345	/
Nemčija	€ 42.730 (velike € 71.096)	€ 149.300
Danska	€ 34.192	/
Belgija	€ 59.114	/
Nizozemska	€ 37.644	€ 50.933
Velika Britanija	€ 56.648	€ 381.333
Irska	€ 44.800	€ 250.000
Francija	€ 36.265	€ 211.560
Italija	€ 128.821	/
Švedska	ni podatka	€ 107.055
Povprečje iz vzorca družb tujih držav	€ 53.322	€ 191.697

Vir: Mednarodna raziskava o nagrajevanju uprav in nadzornih organov v EU in Sloveniji (ZČNS, 2004)

Primerjava skupnih prejemkov članov nadzornih svetov v Sloveniji s skupnimi prejemki članov nadzornih svetov v evropskih državah pokaže, da so skupni prejemki članov nadzornih svetov v tujih družbah v povprečju bistveno višji kot v slovenskih družbah. Tudi struktura plačil se v EU precej razlikuje od prakse v Sloveniji. Plačila članov nadzornih svetov (in neizvršnih članov odborov direktorjev) v državah EU temeljijo predvsem na opravljenem delu v okvirju opravljanja funkcije člana nadzornega organa in so manj povezana z udeležbo pri dobičku ali drugi obliki poslovne uspešnosti družbe. Plačila nadzornih organov v zvezi z uspešnostjo poslovanja družb so v EU celo relativna pogosta, imajo pa naravo dodatne nagrade za opravljeno delo, ki pa predstavlja manjši del skupnega

plačila članov nadzornih organov. V slovenskih družbah so udeležbe pri dobičku predstavljale skoraj 65 % skupnih plačil članov nadzornih svetov in skoraj 90 % plačil članov nadzornih svetov v borzni kotaciji.

Rezultati mednarodne raziskave in primerjava s Slovenijo kažejo na neustrezno strukturo in višino plačil slovenskih nadzornih svetov. Plačila za opravljanje funkcije so v primerjavi z državami EU krepko nižja in manj (oziroma na slabši način) diferencirana.

Potrebno je poudariti, da povprečja nikakor ne prikazujejo poenotene prakse plačil članov nadzornih svetov. Dejanska plačila članov nadzornih svetov posameznih družb se lahko zelo odmikajo od povprečij. Ena skrajnost so odvisne družbe v koncernih, kjer člani nadzornih svetov pogosto sploh niso plačevani, ker funkcijo opravljajo kot del svojih obveznosti v krovni družbi. Druga skrajnost pa so velike javne družbe, ki so navadno tudi krovne družbe koncernov in v katerih skupni prejemki članov nadzornih svetov precej presegajo povprečja. Takšna diferenciacija glede na dejansko stanje je pri določanju plačil članov nadzornega sveta nujna in naj se ohranja tudi pri upoštevanju teh Priporočil.

### **3. PRIPOROČILA ZA DOLOČITEV VIŠINE PLAČIL ČLANOV NADZORNIH SVETOV**

Kodeks upravljanja javnih delniških družb in Kriteriji za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov v določbah, ki se nanaša na plačilo nadzornih svetov, priporočata ustrežnejši način plačila nadzornih svetov in priporočata dobro prakso, ki korigira trenutno veljavno prakso plačevanja nadzornih svetov.

ZČNS priporoča, da se način plačevanja članov nadzornih svetov posameznih družb vsebinsko uskladi z omenjenimi smernicami pri čemer pa je potrebno upoštevati posebnosti in dejanske potrebe vsake družbe posebej.

#### **Skupni prejemki članov nadzornih svetov**

Skupni prejemki članov nadzornih svetov naj so sestavljeni le iz 2 elementov:

##### Plačilo za opravljanje funkcije

To je glavnina plačil članov nadzornih svetov. Za vsakega člana nadzornega sveta ga je potrebno izračunati iz treh elementov. Prvi element je osnovno plačilo za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta, ki se izplačuje vsakemu članu nadzornega sveta. Drugi element so doplačila za posebne funkcije (predsedovanje NS, članstvo ali predsedovanje komisijam NS), ki se izplačujejo le članom, ki te funkcije opravljajo. Tretji element so morebitna doplačila zaradi posebnih obveznosti članov NS, ki izhajajo iz posebnosti družbe (krovna družba koncerna,

delovanje v kriznih razmerah, izrazito mednarodno delovanje, izrazito tvegana dejavnost...). Ta naj se izplačujejo, če dejanske lastnosti družbe od članov nadzornega sveta zahtevajo posebno odgovornost in delo.

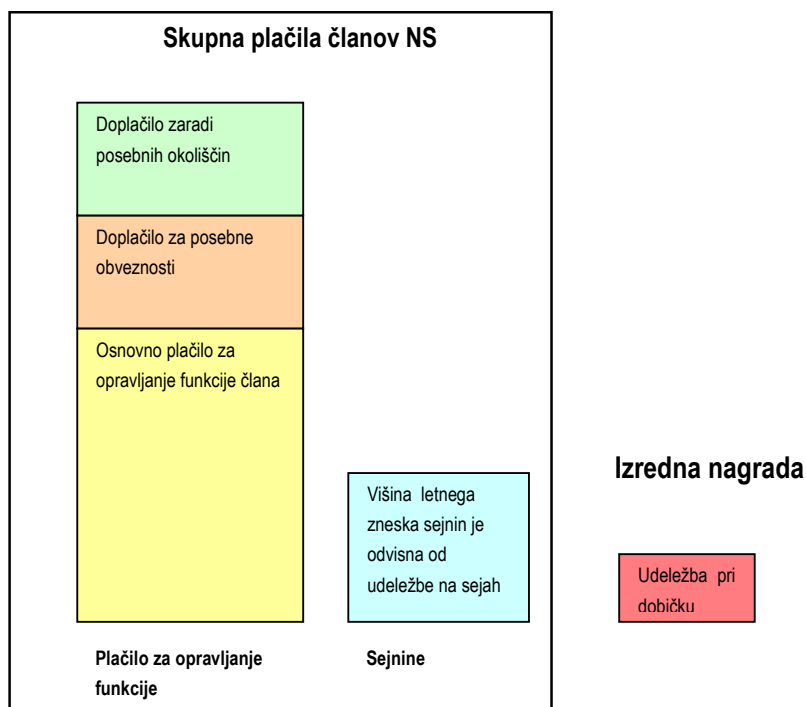
### Sejnine

Te so določene v fiksnem znesku za udeležbo na posamezni seji.

### Udeležba pri dobičku

Udeležba pri dobičku ne sme biti sistemski del plačil članov nadzornega sveta. Delničarji jo lahko namenijo članom nadzornega sveta kot izredno nagrado zaradi izjemne uspešnosti njihovega delovanja, ki presega njihove dolžnosti. Ta nagrada ne sme predstavljati bistvenega dela skupnih plačil posameznega člana NS. Drugih ugodnosti, plačil, nagrad ali bonitet za člane NS ne priporočamo.

### **Shema skupnih plačil:**



### **Plačilo za opravljanje funkcije**

Plačilo za opravljanje funkcije predstavlja jedro plačila članov nadzornih svetov in predstavlja nadomestilo za opravljanje funkcije, vložen trud in prevzeto odgovornost članov nadzornega sveta. Kot že izhaja iz Kriterijev

priporočamo plačevanje zneska za opravljanje funkcije v sorazmernem delu letnega plačila v obliki mesečnih plačil ali plačilo v enkratnem letnem znesku.

Plačilo za opravljanje funkcije naj prevzame vlogo, ki so jo doslej imele deloma sejnine, predvsem pa udeležba pri dobičku.

Skupščina delničarjev s sklepom določi letno plačilo članom nadzornega sveta za opravljanje funkcije in tudi način izplačevanja tega zneska. Ne priporočamo pa določanja plačila nadzornega sveta v statutu družbe, zaradi lažjega letnega prilagajanja višine plačila za opravljanje funkcije in povezave s Poročilom o delu NS na skupščini (glej točko Predlog periodike in načina spremljanja uspešnosti nadzornega sveta in posameznih članov ter načina korekcije sistema plačila).

Izračun plačila za opravljanje funkcije naj je sestavljen iz osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta, morebitnega doplačila za posebne funkcije in morebitnih doplačil zaradi posebnih obveznosti članov NS, ki izhajajo iz posebnosti družbe.

#### Osnovno plačilo za opravljanje funkcije

Osnovno plačilo za opravljanje funkcije naj je odvisno predvsem od velikosti družbe. Glede na prikazane povprečne zneske plačil v Sloveniji in EU v preteklem obdobju in trende priporočamo osnovno letno plačilo za opravljanje funkcije:

- do 6.000 € za majhne družbe\*
- do 8.000 € za srednje družbe\*
- do 11.000 € za velike družbe\*

#### Doplačilo za opravljanje posebnih funkcij

Plačilo predsednika nadzornega sveta znaša med 150 in 200 % plačila članov nadzornega sveta, kar pomeni, da je predsednik nadzornega sveta upravičen do doplačila od 50 do 100 % plačila članov nadzornih svetov za opravljanje funkcije.

Priporoča se, da skupščina določi plačilo članom komisij nadzornih svetov v višini od 50 % do 70 % plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta v družbi.

Opomba \*: To okvirno ustreza tudi povprečni mesečni plači uprave v teh družbah (Vir: Mednarodna raziskava o nagrajevanju uprav in nadzornih organov v EU in Sloveniji, ZČNS, 2004).

### Doplačilo zaradi posebnih obveznosti članov NS, ki izhajajo iz posebnosti družbe

Doplačilo zaradi posebnih obveznosti članov NS, ki izhajajo iz posebnosti družbe naj se določi, če je družba krovna družba v koncernu, če gre za delovanje nadzornega sveta v kriznih razmerah, če se družba ukvarja z izrazito tvegano dejavnostjo, če je delovanje družbe izrazito mednarodno, ali iz drugih utemeljenih razlogov. Vsem naštetim posebnostim družb je skupno, da ima nadzorni svet zaradi njih obveznosti in odgovornosti, ki presegajo obveznosti v običajnih družbah ali razmerah.

Zaradi obstoja posebnosti iz prejšnjega odstavka naj se članom nadzornega sveta določi doplačilo v znesku do 50 odstotkov osnovnega plačila za opravljanje funkcije.

### **Sejnina**

Priporočamo, da sejnine ostanejo enake kot so že določene v statutih večine družb. Ohranitev sejin v obstoječem znesku bo omogočila vpeljavo novega sistema plačevanja brez sprememb statotov, hkrati pa bo skupne prejemke člana nadzornega sveta približala priporočenim prejemkom članov nadzornih svetov. Raziskava je pokazala, da je povprečni letni znesek sejin v povprečju znašal okrog 1.000 € na člana nadzornega sveta.

### **Predlog periodike in načina spremljanja uspešnosti nadzornega sveta in posameznih članov ter načina korekcije sistema plačil**

Kot izhaja iz navedenih priporočil so člani nadzornega sveta že znotraj posameznega leta plačevani variabilno. Variabilnost je vsebovana v doplačilih za posebne funkcije in doplačilih zaradi posebnih obveznosti članov nadzornih svetov, ki izhajajo iz posebnosti družbe.

Pomemben dodaten element variabilnosti pa je prisoten v obliki letnega oblikovanja vsote plačila za delo NS na skupščini. Letno je torej plačilo članov nadzornega sveta na dnevnem redu skupščine, ki lahko, če ima za to razlog plačilo tudi poveča ali zmanjša. Razprava o plačilih članov nadzornega sveta naj se na skupščini poveže z razpravo o poročilu nadzornega sveta za skupščino. Tak način plačil torej omogoča dodatno variabilnost na letnem nivoju.

mag. Branko Pavlin

predsednik ZČNS



Ljubljana, 3. 2. 2005