

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA STROŠKOV KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA V
ENOTIRNEM SISTEMU UPRAVLJANJA DELNIŠKE DRUŽBE**

Ljubljana, november 2017

ANJA STROJIN ŠTAMPAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Strojin Štampar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza stroškov korporativnega upravljanja v enotirnem sistemu upravljanja delniške družbe, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sergejo Slapničar

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 15.11.2017

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ENOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA	3
1.1 Pravne podlage	4
1.1.1 Vrste pravnih virov	4
1.1.2 Slovenski heteronomni pravni viri	5
1.1.3 Evropski pravni viri	6
1.1.4 Slovenski avtonomni pravni viri	8
1.2 Glavne značilnosti enotirnega sistema upravljanja	10
1.2.1 Upravni odbor	11
1.2.2 Izvršni direktorji	16
1.2.3 Skupščina	17
1.3 Ključne razlike, ki vplivajo na stroške upravljanja družbe	18
2 PREJEMKI ČLANOV ORGANOV VODENJA IN NADZORA.....	20
2.1 Teoretična izhodišča politike prejemkov	20
2.2 Normativni okvir	21
2.2.1 Zakonski in podzakonski akti	21
2.2.2 Evropski pravni viri	22
2.2.3 Avtonomni pravni viri	23
2.3 Pogodbena razmerja med družbo in člani organa vodenja ali nadzora	24
2.3.1 Temeljno pravno razmerje	24
2.3.2 Pogodba s članom upravnega odbora - neizvršnim direktorjem	25
2.3.3 Pogodba z izvršnim direktorjem	26
2.4 Prejemki	28
2.4.1 Politika prejemkov	28
2.4.2 Razkrivanje prejemkov	29
2.4.3 Upravni odbor in nadzorni svet	29
2.4.4 Izvršni direktorji	33
2.5 Raziskave prejemkov v dvotirnem sistemu upravljanja	41
3 RAZISKAVA: ANALIZA STROŠKOV ENOTIRNEGA SISTEMA UPRAVLJANJA	42
3.1 Namen raziskave	42
3.2 Raziskovalna vprašanja	42
3.3 Metodologija	43
3.3.1 Anketni vprašalnik	43
3.3.2 Opis vzorca	43
3.3.3 Opis metod	44
3.4 Rezultati raziskave	44

3.4.1	Opisna statistika.....	44
3.4.2	Preverjanje raziskovalnih vprašanj	48
3.5	Omejitve raziskave.....	64
SKLEP.....		65
LITERATURA IN VIRI.....		67
PRILOGE		
KAZALO TABEL		
Tabela 1:	Ključne razlike med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja.....	19
Tabela 2:	Struktura prejemkov v enotirnem sistemu upravljanja	40
Tabela 3:	Povzetek izsledkov raziskave prejemkov v dvotirnem sistemu upravljanja v obdobju 2013–2015.....	41
Tabela 4:	Primerjava enotirni – dvotirni sistem upravljanja	47
Tabela 5:	Povprečni letni bruto prejemki izvršnega direktorja	61
Tabela 6:	Povzetek prejemkov organov vodenja in nadzora v enotirnem in dvotirnem sistemu upravljanja.....	63
KAZALO SLIK		
Slika 1:	Razlogi za enotirni sistem (v %)	46
Slika 2:	Pristojnosti upravnega odbora (v %).....	49
Slika 3:	Zastopanje družbe (v %)	51
Slika 4:	Izredne pristojnosti skupščine (v %)	51
Slika 5:	Poraba časa (v %).....	53
Slika 6:	Pogodbe članov upravnega odbora (v %)	54
Slika 7:	Vrste prejemkov neizvršnih članov upravnega odbora (v %).....	55
Slika 8:	Upravni odbor – sejnine (v %)	55
Slika 9:	Upravni odbor – povprečni letni bruto prejemki (v %).....	56
Slika 10:	Pristojnosti izvršnega direktorja (v %).....	57
Slika 11:	Omejitve pooblastil in pristojnosti izvršnih direktorjev (v %).....	58
Slika 12:	Seje izvršnih direktorjev (v %).....	58
Slika 13:	Pogodbe izvršnih direktorjev (v %)	59
Slika 14:	Vrste prejemkov izvršnih direktorjev (v %).....	59
Slika 15:	Razlike v plačilih izvršnih direktorjev (v %)	62

UVOD

Upravljanje podjetij (angl. *corporate governance*) je sistem, s katerim so podjetja vodena in obvladovana, oziroma sklop odnosov med vodstvom podjetja, njegovim nadzornim organom, delničarji in drugimi interesnimi skupinami (Evropska komisija, 2011, str. 2). Pregleden in učinkovit sistem upravljanja podjetja povečuje uspešnost in s tem vrednost podjetja, za delničarje pa je pomemben vidik uspešnosti podjetja tudi stroškovna učinkovitost sistema upravljanja.

Povod za uvedbo enotirnega sistema upravljanja v slovenski pravni in poslovni prostor je bila ureditev evropske delniške družbe (lat. *societas europaea*, v nadaljevanju SE) v našem pravnem redu (Jovanovič & Stojin Štampar, 2007, str. 35–39). V Sloveniji je bil pravi enotirni sistem upravljanja gospodarske družbe tako uveden šele v letu 2006, z novelo Zakona o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 65/2009 – UPB3, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013 – odl. US, 82/2013, 55/2015, 15/2017, v nadaljevanju ZGD-1). Uveden je bil le pri delniški družbi, ne pa tudi pri ostalih statusno-pravnih oblikah kapitalskih gospodarskih družb.

Od 2006 dalje se je postopno začela razvijati korporacijska praksa enotirnega upravljanja delniške družbe, tako da je po neuradnih podatkih Združenja nadzornikov Slovenije (v nadaljevanju ZNS) v letu 2013 v Sloveniji uporabljalo enotirni sistem upravljanja okoli 50 delniških družb, v letu 2016 pa manj kot 30.

Razmerja med delničarji (lastniki) in poslovodstvom (menedžment) ter smiselnost ločitve lastništva in upravljanja se najpogosteje presoja z vidika problema agentov ali zastopnikov (Zajc, 2004; Zajc & Gerželj, 2004; Fama & Jensen, 1983; Coase, 2008). V tej zvezi se pogosto preučuje tudi vidik nagrajevanja posloводства – menedžerjev in posledično tudi vidik stroškov upravljanja družbe. Od poslovno-finančnega škandala Enron in začetka globalne finančne krize v 2007 pa je nagrajevanje nadzornih in poslovodnih organov predmet strokovne in javne razprave (glej na primer Ferrarini, Moloney, & Ungureanu, 2009, str. 3–9; Koršič, 2016, str. 16–20) ter intenzivnejšega kogentnega zakonskega in avtonomnega pravnega normiranja (na primer ZGD-1; Evropska komisija, 2009a; Evropska komisija, 2009b).

V Sloveniji je bilo od leta 2005 izvedenih več empiričnih raziskav o prejemkih članov nadzornih svetov in uprav v dvotirnem sistemu upravljanja, iz katerih pa so bile izključene delniške družbe z enotirnim sistemom upravljanja (Dolinar, Pirc, & Podbevšek, 2007; Kravanja Novak, Prijović, & Slapničar, 2013; Genorio, Madon, & Slapničar, 2015; Kravanja Novak & Prijović, 2016).

Drugače kot v dvotirnem sistemu upravljanja v enotirnem sistemu upravni odbor vodi družbo in nadzoruje izvajanje njenih poslov. Pristojnosti upravnega odbora tako vključujejo: nadzorstveno funkcijo (vse pristojnosti nadzornega sveta v dvotirnem sistemu

upravljanja), poslovodno funkcijo (pristojnosti uprave v dvotirnem sistemu upravljanja) in zastopanje družbe. Po ZGD-1 imenovanje izvršnih direktorjev ni obvezno, prav tako pa so zakonsko omejene njihove naloge. Za namen tega magistrskega dela je pomembna ugotovitev, da ima upravni odbor več nalog kot nadzorni svet in da različna razporeditev pristojnosti med upravni odbor in izvršne direktorje vpliva tudi na obremenitev upravnega odbora, s tem pa tudi na njegove prejeme.

Na višino stroškov sistema upravljanja gospodarskih družb vpliva normativna ureditev. Področje prejemkov organov vodenja in nadzora urejajo štirje zakoni: ZGD-1, Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS št. 21/2013, 78/2013 – popr., 47/2015 – ZZSDT, 33/2016 – PZ-F, 52/2016 in 15/2017 – odl. US, v nadaljevanju ZDR-1), Obligacijski zakonik (Ur.l. RS, št. 97/2007 – UPB1 in 64/2016 – odl. US, v nadaljevanju OZ) in Zakon o prejemkih poslovodnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnostih (Ur.l. RS, št. 21/2010, 8/2011 – ORZPPOGD4 in 23/2014 – ZDIJZ-C, v nadaljevanju ZPPOGD). Slovenska zakonodaja upošteva priporočila mednarodnih avtonomnih pravnih virov glede plačilnih politik nadzornih in poslovodnih organov, in sicer priporočila Evropske unije (v nadaljevanju EU) in Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for Economic Co-operation and Development*, v nadaljevanju OECD). Poleg zakonskih virov pa v Sloveniji glede prejemkov poslovodstev obstajajo še avtonomni pravni viri Združenja manager (v nadaljevanju ZM), ZNS in tudi priporočila Slovenskega državnega holdinga, d.d. (v nadaljevanju SDH).

Stroški upravljanja delniške družbe z dvotirnim sistemom upravljanja so v Sloveniji dobro raziskano področje. Obstoječe raziskave analizirajo prejeme nadzornih svetov in uprav javnih delniških družb, in sicer po skupnih bruto zneskih za posamezen organ družbe ter po povprečnem letnem bruto prejemu posameznega člana in predsednika organa. Analize upoštevajo tudi merila velikosti družbe (višina osnovnih sredstev, skupni prihodki in število zaposlenih) in razkrivajo strukturo prejemkov (variabilni in fiksni prejemek, sejnine, udeležba pri dobičku). Iz empiričnih raziskav prejemkov v obdobju 2005–2015 so izločene delniške družbe z enotirnim sistemom upravljanja.

Za namene magistrskega dela sem izvedla empirično raziskavo, v kateri sem analizirala družbe po dejavnosti in velikosti (skupni prihodki in število zaposlenih) ter opravila strukturiranje prejemkov članov upravnega odbora in izvršnih direktorjev glede na funkcijo, ki jo opravljajo (član, predsednik). Prejeme sem nato podrobneje analizirala.

Podatke sem pridobila iz javno objavljenih in dostopnih informacij ter dokumentov ter na podlagi spletne ankete in strukturiranih intervjujev. V raziskavo sem vključila javne in nejavne delniške družbe z enotirnim sistemom upravljanja različnih velikosti, kot jih določa ZGD-1 v 55. členu.

Cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali drugačna razporeditev pristojnosti in obremenitev organov vodenja in nadzora v enotirnem sistemu upravljanja delniške družbe povečuje stroške upravljanja družbe s tem sistemom upravljanja v primerjavi z dvotirnim sistemom upravljanja. Podatke, pridobljene z analizo dokumentov, anketo in strukturiranimi intervjuji, sem primerjala s podatki o prejemkih članov nadzornih organov in upravljanja v delniških družbah z dvotirnim sistemom upravljanja, ki sem jih pridobila iz letnih poročil družb in objavljenih raziskav prejemkov.

Namen magistrskega dela je prispevati k raziskavam na področju prejemkov organov vodenja in nadzora slovenskih delniških družb ter k raziskavam učinkovitosti sistemov korporativnega upravljanja. Namenjeno je pravnim subjektom, ki načrtujejo ustanovitev delniške družbe ali preoblikovanje sistema upravljanja delniške družbe iz dvotirnega v enotirni.

Z vidika metodologije raziskovanja predstavljata prva dva dela naloge pregled sekundarnih virov: strokovne literature, zakonodaje, avtonomnih pravnih virov in raziskav s področja enotirnega in dvotirnega sistema upravljanja ter politike prejemkov organov vodenja in nadzora. V tretjem delu sem uporabila raziskovalno metodo, in sicer sem izvedla raziskavo prejemkov organov vodenja in nadzora v delniških družbah z enotirnim sistemom upravljanja s sedežem v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju RS).

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh delov. V prvem delu bom analizirala glavne značilnosti enotirnega sistema upravljanja v primerjavi z dvotirnim sistemom upravljanja delniške družbe. V drugem delu bom razčlenila normativno ureditev politike prejemkov upravnega odbora in izvršnih direktorjev ter vrste prejemkov. V tretjem delu pa bom predstavila empirično študijo: anketni vprašalnik, raziskovalna vprašanja, metodologijo, vzorec, rezultate in omejitve raziskave. Svoje ugotovitve sem zapisala ob preverjanju raziskovalnih vprašanj in v sklepu.

1 ENOTIRNI SISTEM UPRAVLJANJA

Pregleden in jasen sistem upravljanja gospodarske družbe (angl. *corporate governance*) povečuje uspešnost in s tem vrednost podjetja (Gregorič & Zajc, 2009, str. 93–105; Zajc & Gerželj, 2004, str. 37–54), kakor tudi izboljšuje ugled družbe, upravljanje s poslovnimi tveganji in operativno vodenje poslov (European Confederation of Directors' Associations & International Finance Corporation, 2015, str. 10). Pomemben vidik preglednega in učinkovitega korporativnega upravljanja je tudi sistem nagrajevanja članov organov vodenja in nadzora oziroma strošek upravljanja družbe. Vse navedeno povečuje zanimanje vlagateljev, katerih zaupanje v kvaliteto nadzora in korporativno upravljanje družbe še dodatno krepi heterogena sestava organov vodenja in nadzora ter vključevanje neodvisnih strokovnjakov. Vlagatelji se namreč izogibajo naložbam (kapitalskim in dolžniškim) v gospodarske podjeme, za katere ocenjujejo, da bi bil njihov korporacijsko-pravni položaj

nejasen in njihove korporacijske pravice slabo varovane oziroma pričakujejo višji donos ob prevzemanju večjega tveganja, s čimer se poveča strošek kapitala in tudi drugi stroški financiranja podjetja (Brigham & Ehrhardt, 2011).

Pregleden sistem upravljanja družbe temelji na jasnih pravnih podlagah, ki vključujejo tako predpise oblastnih organov (heteronomni pravni viri), kakor tudi zapise dobre prakse (avtonomni pravni viri). V tem poglavju predstavljam vrste pravnih virov, ki urejajo enotirni sistem upravljanja delniške družbe, in glavne značilnosti enotirnega sistema upravljanja v slovenskem pravnem redu.

1.1 Pravne podlage

1.1.1 Vrste pravnih virov

Enotirni sistem upravljanja delniške družbe opredeljujejo formalni¹ pravni viri, in sicer heteronomni in avtonomni pravni viri. Heteronomni pravni viri so pravni viri, ki jih sprejemajo oblastni organi po v naprej predpisanem postopku, z njihovo vsebino pa naslovniki ne soglašajo prostovoljno (na primer ustava, zakoni, podzakonski akti, odločbe pravodajnih organov v konkretnih primerih, mednarodne pogodbe).² Avtonomni pravni viri pa so namenjeni samoregulaciji pravnih razmerij in jih pravni red dopušča tam, kjer je pravno urejanje pomembno le za določeno skupino družbenih subjektov, konfliktnost družbenega razmerja pa je obvladljiva s strani naslovnikov samih brez intervencije države.³ Oblike avtonomnih pravnih virov niso formalno predpisane, v praksi pa se najpogosteje pojavljajo kot uzance in običaji, formularne pogodbe, vzorčne pogodbe, notranji akti in pogodbe (družbene, kolektivne ipd.), kodeksi ter priporočila (Kranjc, 2006, str. 55). Nastanek avtonomnih pravnih virov je odvisen od volje naslovnikov, lahko pa tudi od volje tretje osebe, ključen pa je odnos naslovnikov do avtonomnih pravnih pravil: naslovniki s pravili soglašajo oziroma jih sprejemajo za svoja zaradi velike stopnje prepričljivosti in jih zato prepoznavajo kot potrebna in uporabna (Pavčnik, 2007, str. 323–328). »Avtonomno pravo torej nastaja zaradi potrebe prakse, po volji naslovnikov ali z njimi povezanih oseb« (Strojin Štampar, 2017, str. 33).

¹ Formalni pravni viri so namenjeni pravnemu urejanju družbenih razmerij, ki so ključna za delovanje družbe kot celote in za zaščito njenih temeljnih vrednot, kakor tudi vrednot posameznikov. Formalni pravni viri nastajajo v naprej določenih obveznih oblikah, v njih zapisana pravna pravila pa so splošna in abstraktna (Pavčnik, 2007, str. 287; Strojin Štampar, 2017, str. 27).

² Heteronomni pravni viri so hierarhično razporejeni: hierarhično višji pravni vir določa pravodajni organ in okvirno vsebino nižjega pravnega vira (teorija stopnjevitosti prava) (Pavčnik, 2007, str. 279; Strojin Štampar, 2017, str. 28 in 29).

³ Glede na pravodajalca razlikujemo več podvrst avtonomnega prava: cerkveno pravo, pravo interesne samouprave (na primer šolstvo ali zdravstvo), dispozitivno urejanje na področju civilnega prava in različne oblike avtonomnega gospodarskega prava ter kolektivne delovne pogodbe (Pavčnik, 2007, str. 325). Razvoj avtonomnih pravnih virih na področju korporativnega upravljanja prikazujeta Djokić (2011, str. 60–85) in Strojin Štampar (2017, str. 32, 42–47).

Od formalnih pravnih virov teorija prava razlikuje materialne ali substančne pravne vire, ki so po svoji vsebini splošne družbene in ekonomske okoliščine, v katerih nastajajo formalni pravni viri (Pavčnik, 2007, str. 282; Strojin Štampar, 2017, str. 25), in predstavljajo »interesno in vrednostno plat prava«.⁴ Osrednji materialni pravni vir v pravnem urejanju gospodarskih družb (tudi enotirnega sistema upravljanja delniške družbe) je podjetje.⁵ Skupno izhodišče sodobnih podjetniških teorij je razumevanje podjetja kot družbenega podsistema.⁶ Podjetje je opredeljeno kot sistem transakcij s posebnim namenom, katerih funkcija je ustvarjanje in porazdeljevanje bogastva ob upoštevanju različnih zunanjih in notranjih deležnikov (Pevcin, 2009, str. 37). Ivanjko (v Ivanjko, Kocbek, & Prelič, 2009, str. 102) za potrebe slovenskega statusnega prava in izhajajoč iz načel ZGD-1 opredeljuje podjetje kot »trajno skupnost funkcionalno združenih delovnih moči ljudi in stvarnih ter drugih premoženjskih sredstev, s katerimi družba trajno opravlja pridobitno dejavnost na trgu zaradi pridobivanja dobička«.

1.1.2 Slovenski heteronomni pravni viri

Najpomembnejši heteronomni pravni vir na področju prava družb in s tem tudi sistema upravljanja gospodarskih družb (angl. *corporate governance*) je **ZGD-1**, ki določa temeljne statusno-pravne značilnosti gospodarskih družb, pravila statusno-pravnega preoblikovanja ter odškodninsko odgovornost članov organov vodenja in nadzora.⁷ Od sprejema v letu 1993⁸ je bil zakon večkrat noveliran, predvsem z namenom harmonizacije z evropskim pravom (Ivanjko, Kocbek, & Prelič, 2009, str. 75–83). Določbe ZGD-1 so praviloma kogentne narave zaradi varstva javnega interesa in pravnega prometa in le ZGD-1 sam določa, v katerih primerih lahko pravni subjekti medsebojna korporacijska razmerja urejajo drugače, kot jih opredeljuje zakon (dispozitivna pravna pravila).⁹ ZGD-1 v poglavju o delniški družbi opredeljuje oba sistema upravljanja in nomotehnično sledi

⁴ Materialni pravni viri ali substančni pravni viri se »osredotočajo na dinamično stran stopnjevitosti prava«. »Z materialnimi pravnimi viri opozarjamo na kulturno-civilizacijski, zgodovinski, družbeni, ekonomski itd. kontekst in sestavine, ki pogojujejo in soodločajo, katera družbena razmerja naj bodo pravno urejena in kakšna naj bo vsebina formalnih pravnih virov« (Pavčnik, 2007, str. 282).

⁵ V slovenskem pravnem redu podjetje kot lat. *terminus technicus* ni opredeljeno in nima pravne subjektivitete. Pevcin (2009, str. 4 in 5), Ivanjko (v Ivanjko, Kocbek, & Prelič, 2009, str. 105–116), Strojin Štampar (2017, str. 21–26) in Zabel (2017) navajajo različne pravne in ekonomske podjetniške teorije.

⁶ Takšno pojmovanje podjetja je sprejeto zlasti v evropskih državah (izrecno na primer v Združenem kraljestvu v 172. členu Companies Act (Government of United Kingdom, 2006) in v Avstriji v 70. členu avstrijskega Aktengesetz (Bundesrat, 2004).

⁷ ZGD-1 med drugim določa temeljna načela gospodarskega statusnega prava, kot so načelo omejenega števila pravnoorganizacijskih oblik (lat. *numerus clausus*), načelo pravne osebnosti, načelo konkurenčne prepovedi in načelo varstva manjšinskih pravic delničarjev (Puharič, 2006, str. 69).

⁸ Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS št. 15/2005 – UPB1 in 42/2006 – ZGD-1, v nadaljevanju ZGD) je stopil v veljavo 10. julija 1993 in je bil v celoti razveljavljen z ZGD-1.

⁹ »Delniško pravo torej ni dispozitivno, ampak je kogentno.« (Kocbek v Kocbek, Bohinc, Bratina, Ilešič, Ivanjko, Knez, & Zabel, 2014, str. 137).

Uredbi Sveta (ES) št. 2157/2001 z dne 8. oktobra 2001 o statutu evropske delniške družbe (SE) (v nadaljevanju Uredba SE) (Svet Evropske unije, 2001).

Drugi najpomembnejši heteronomni pravni vir na področju statusnega prava pa je **OZ**, ki sicer ureja temeljna načela in splošna pravila za obligacijska razmerja, na podlagi 14. člena pa se uporablja tudi za korporacijsko-pravne posle.¹⁰ Za urejanje statusno-pravnih razmerij so pomembna splošna načela OZ (zlasti načeli vestnosti in poštenja v 5. členu ter skrbnega ravnanja v 6. členu), pravila o zastopanju v členih 69–81 ter pravila o mandatni pogodbi v členih 766–787 in odškodninski odgovornosti v členih 239–246 in 164–171. Določbe OZ so praviloma dispozitivne (lat. *ius dispositivum*) in dopuščajo udeležencem obligacijskih razmerij prosto urejanje medsebojnih pravic in obveznosti, razen če iz posamezne določbe OZ ali njenega smisla ne izhaja kaj drugega (OZ, 2. in 3. člen).

Z vidika enotirnega sistema upravljanja so pomembne tudi določbe Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (Ur.l. RS, št. 13/2014 – UPB8, 10/2015 – popr., 27/2016, 31/2016 – odl. US, 38/2016 – odl. US in 63/2016 – ZD-C, v nadaljevanju ZFPPIPP), ki ureja finančno poslovanje pravnih oseb in insolvenčne postopke nad pravnimi in fizičnimi osebami, pri čemer določa tudi obveznosti članov upravnega odbora in izvršnih direktorjev v zvezi s finančnim poslovanjem družbe (tudi v primeru kapitalske neustreznosti ali trajnejše nelikvidnosti).

Posamezne pravice in obveznosti članov organov vodenja in nadzora v enotirnem sistemu upravljanja so določene tudi v drugih splošnih zakonih, ki urejajo poslovanje gospodarskih družb (na primer sodelovanje delavcev pri upravljanju družb ali poslovanje na organiziranem trgu finančnih inštrumentov),¹¹ upoštevati pa je treba tudi posebne določbe, ki urejajo posamezne vrste finančnih institucij: Zakon o bančništvu (Ur.l. RS, št. 25/2015, 44/2016 – ZRPPB, 77/2016 – ZCKR in 41/2017, v nadaljevanju ZBan-2), Zakon o zavarovalništvu (Ur.l. RS, št. 93/2015, v nadaljevanju ZZavar-1) in Zakon o investicijskih skladih in družbah za upravljanje (Ur.l. RS, št. 31/2015, 81/2015 in 77/2016, v nadaljevanju ZISDU-3).

1.1.3 Evropski pravni viri

Evropsko pravo (primarni in sekundarni pravni viri)¹² ali pravo Evropskih skupnosti (v nadaljevanju ES) se uporablja na podlagi pristopa RS k EU in podpisa ustanovne pogodbe.

¹⁰ Korporacijsko-pravni posli so posli, »ki povzročajo nastanek, spremembo oziroma prenehanje korporacijsko-pravnega razmerja«, tj. razmerja med gospodarsko družbo kot nosilko podjetja in njenimi člani (družbeniki ali delničarji) (Plavšak v Juhart & Plavšak, 2013, str. 154).

¹¹ Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Ur.l. RS, št. 42/2007 – UPB1 in 45/2008 – ZArbit, v nadaljevanju ZSDU) in Zakon o trgu finančnih inštrumentov (Ur.l. RS, št. 108/2010 – UPB1, 78/2011, 55/2012, 105/2012 – ZBan-1J, 63/2013 – ZS-K, 30/2016 in 9/2017, v nadaljevanju ZTFI).

¹² Sladič (2004, str. 67–90) in Bohinc (2007, str. 37–51) med primarne pravne vire uvrščata ustanovne in pristopne pogodbe ter nezapisano primarno pravo (temeljne človekove materialne pravice in temeljne

Neposredno uporabljivi pravni viri, tj. ustanovne pogodbe (Pariška, Rimska in Maastrichtska pogodba)¹³ in pristopne pogodbe, vzpostavljajo poseben nadnacionalni pravni red (lat. *sui generis*), ki ni del mednarodnega prava (Sladič, 2004, str. 68; Bohinc, 2007, str. 18).¹⁴

Upravljanje gospodarskih družb je eno temeljnih področij zanimanja in pravodajne aktivnosti Evropske komisije (v nadaljevanju EK) za zbliževanje pravnih redov (harmonizacije) držav članic, saj je ključno za razvoj notranjega trga in povečevanje blaginje prebivalstva v EU (Rajgelj, 2007, str. 32–45). V uvodu **Zelene knjige – Okvir EU za upravljanje podjetij** iz leta 2011 (v nadaljevanju Zelena knjiga 2011) (angl. *Green paper - The EU Corporate Governance Framework*) je zapisano, da sta »upravljanje podjetij in njihova socialna odgovornost ključna elementa za pridobivanje zaupanja ljudi v enotni trg« (Evropska komisija, 2011).¹⁵ Zelena knjiga 2011 se osredotoča na tri področja: (a) ukrepi za povečanje učinkovitosti organov nadzora gospodarskih družb, (b) ukrepi za spodbujanje sodelovanja delničarjev pri upravljanju družb in (c) kakovost razkrivanja odstopanj od dobrih praks upravljanja družb v izjavah o upravljanju (izvajanje načela »upoštevaj ali pojasni«). Navedene teme so od 2011 dalje vir vsebinskih dopolnitev slovenskih oblastnih (na primer ZGD-1) in avtonomnih pravnih virov. Z vidika prejemkov organov vodenja in nadzora pa je pomembna tudi Zelena knjiga o korporativnem upravljanju finančnih institucij in politiki prejemkov (angl. *Green Paper on Corporate Governance in Financial Institutions and Remuneration Policies*), ki jo je EK sprejel junija 2010 kot odziv na slabo prakso v finančnih institucijah pred finančno krizo (Evropska komisija, 2010).

Z vidika enotirnega sistema upravljanja je najpomembnejši neposredno uporabljen evropski pravni vir Uredba SE (Svet Evropske unije, 2001), ki pa se neposredno uporablja le za SE z enotirnim sistemom upravljanja.¹⁶ Uredbo SE dopolnjujejo določbe ZGD-1.

človekove procesne pravice, načela pravne države in temeljna načela prava skupnosti). Sekundarni pravni viri so uredbe, direktive, odločbe, priporočila in mnenja, resolucije, skupna stališča in ukrepi, ki jih sprejemajo organi in institucije EU v okviru svojih pristojnosti, določenih s primarnimi viri prava ES.

¹³ Na podlagi pogodbe o ustanovitvi Evropske unije (PEU – Maastrichtska pogodba) je bila leta 1993 ustanovljena Evropska unija in obstaja skupaj s predhodnimi Evropskimi skupnostmi: (1) Evropska skupnost za premog in jeklo ESPJ (potekla 23. julija 2002), (2) Evropska skupnost za atomsko energijo (EURATOM) in (3) Evropska skupnost (ES, prej EGS). PEU je krovna pogodba, ki vključuje vse tri temeljne pogodbe ES in kasnejše dopolnitve (Bohinc, 2007, str. 15).

¹⁴ Sladič (2004, str. 91) izpostavlja naslednje glavne značilnosti pravnega reda ES: načelo primarnosti evropskega prava v razmerju do pravnih redov držav članic, neposredna uporabljivost in neposredni učinek nekaterih določb evropskega prava v vseh pravnih redih EU.

¹⁵ Na podlagi Zelene knjige 2011 je EK sprejel akcijski načrt za izboljšanje evropskega prava družb in upravljanje podjetij s poudarkom na izboljševanju sodelovanja delničarjev pri upravljanju družbe in na trajnostnem razvoju družb (Evropska komisija, 2012).

¹⁶ Postopek sprejema Uredbe SE je trajal tri desetletja, kar odraža zahtevnost izvajanja harmonizacije na področju statusno-pravnih oblik (Prelič & Prostor, 2009, str. 17–22).

Med evropskimi avtonomnimi pravnimi viri je treba omeniti še **Priporočilo o vlogi neizvršnih direktorjev ali članov nadzornega sveta javnih družb in o komisijah upravnega odbora ali nadzornega sveta (2005/162/ES)** (v nadaljevanju Priporočilo EK 2005), s katerim je EK oblikoval priporočila glede sestave nadzornih organov družb, neodvisnosti in kompetenc njihovih članov ter glede vrednotenja dela upravnih odborov in nadzornih svetov (Evropska komisija, 2005). Priporočila so upoštevana tudi v slovenskem avtonomnem pravu, o čemer razpravljam v razdelkih 1.1.4 Slovenski avtonomni pravni viri in 2.2.3 Avtonomni pravni viri.

1.1.4 Slovenski avtonomni pravni viri

Kot ugotavlja Vodovnik (1996, str. 991), je obseg avtonomnega pravnega urejanja pomemben pokazatelj stanja »demokracije razmerij na ekonomsko-socialnem področju v družbi«. Izkazuje namreč, v kakšnem obsegu je država pripravljena prepustiti pravno urejanje družbenih razmerij družbenim subjektom samim (samoregulacija) in na katerih področjih.

Djokić (2011, str. 61) opisuje avtonomne pravne vire na področju korporativnega upravljanja kot »zapis že ustaljenega praktičnega ravnanja ali obravnavajo priporočila za načine izvajanja dejavnosti korporacije ali korporacijskega upravljanja, ki ga ... pojmujejo kot učinkovito, dobro in priporočljivo prakso.«¹⁷

Zaradi članstva Slovenije v mednarodnih ekonomsko-političnih integracijah in organizacijah (EU, OECD) je v Sloveniji v zadnjih dveh desetletjih na področju korporativnega upravljanja nastalo veliko novih avtonomnih pravnih virov. Nekateri tovrstni avtonomni pravni viri so dejansko posledica potrebe po samoregulaciji, mnogi pa so bili oblikovani zaradi obveznosti, ki jih je Slovenija prevzela s članstvom v mednarodnih združenjih in integracijah. Vsebina mednarodnih avtonomnih pravnih virov tako prehaja v slovenski pravni red s heteronomnimi pravnimi viri (na primer z ZGD-1 in ZPPOGD) ali z avtonomnimi pravnimi viri (na primer priporočila SDH in ZNS). Med pomembnimi tujimi viri avtonomnega pravnega urejanja v Sloveniji so tudi kodeksi korporativnega upravljanja, sprejeti v državah članicah EU (na primer nemški in angleški kodeksi) in dokumenti EcoDA (angl. *European Confederation of Directors' Associations*) ter dokumenta OECD: Načela G20/OECD za korporativno upravljanje (v nadaljevanju Načela OECD) (OECD, 2015a)¹⁸ in Smernice OECD za upravljanje podjetij v državni lasti

¹⁷ Djokić (2011, str. 60) razvršča avtonomne pravne vire na področju korporacijskega upravljanja na (i) načela korporacijskega upravljanja (na primer načela OECD), (ii) standarde za opravljanje strokovne in poklicne dejavnosti (na primer računovodski in revizijski standardi), (iii) kodekse in (iv) priporočila dobre prakse.

¹⁸ Namen Načel OECD (angl. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*) je pomagati pravodajalcem pri ocenjevanju in izboljšavah pravnega in institucionalnega okvira korporativnega upravljanja s ciljem izboljšanja poslovne učinkovitosti, rasti in finančne stabilnosti družb ter posledično celotnega gospodarstva (OECD, 2015a).

(v nadaljevanju Smernice OECD) (OECD, 2015b).¹⁹ Vsebina obeh dokumentov OECD je zasnovana na abstraktno splošni ravni, tako da je priporočila mogoče uporabiti v različnih sistemih korporativnega upravljanja (enotirnega in dvotirnega, za javne in nejavne družbe) ob upoštevanju gospodarskih, pravnih in kulturnih posebnosti različnih pravnih sistemov.

Najpomembnejši slovenski korporacijski avtonomni pravni viri so splošni kodeksi korporativnega upravljanja:

- **Kodeks upravljanja javnih delniških družb** (v nadaljevanju Kodeks javnih družb) je najstarejši kodeks korporativnega upravljanja (Ljubljanska borza, d.d., ZNS, & ZM, 2016).²⁰ Odstopanja od določil kodeksa morajo javne družbe razkriti v izjavi o upravljanju po načelu »spoštuj ali pojasni razloge za odstopanja«, kot določa ZGD-1 v petem odstavku 70. člena. Veljavna različica kodeksa nima posebnih določb za enotirni sistem upravljanja, saj se mora dobra praksa korporacijskega upravljanja šele razviti z uporabo enotirnega sistema upravljanja, vendar iz njegovih uvodnih določb izhaja, da se lahko priporočila smiselno uporabljajo tudi za enotirni sistem upravljanja. Različica iz leta 2007 je sicer vsebovala posebne določbe za enotirni sistem upravljanja, vendar so bile določbe ob spremembah kodeksa v letu 2009 izbrisane, saj so bile le povzetek določb ZGD-1 (Bratina, 2007, str. 1467–1476).
- **Kodeks upravljanja za nejavne družbe** je bil sprejet v letu 2016 (ZNS, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, & Gospodarska zbornica Slovenije, 2016).
- **Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države** (v nadaljevanju Kodeks SDH) je v skladu z 32. členom Zakona o Slovenskem državnem holdingu (Ur.l. RS, št. 25/2014, v nadaljevanju ZSDH-1) sprejel SDH z namenom določitve standardov vodenja in nadzora v družbah s kapitalsko naložbo države ob upoštevanju posebnosti različnih statusnih oblik družb, lastniške strukture in statusa javne družbe (SDH, 2017b). Kodeks je bil od svojega nastanka v letu 2014 večkrat spremenjen (Strojin Štampar, 2016, str. 984–997).²¹

Med najaktivnejšimi ustvarjalci splošnega avtonomnega prava na področju korporativnega upravljanja sta stanovski združenji ZM (na področju oblikovanja priporočil za sklepanje managerskih pogodb) in ZNS (na področju oblikovanja priporočil za nagrajevanje in imenovanje članov organov vodenja in nadzora, priporočil za delovanje komisij, priporočil za delo sekretarjev, priporočil za poročanje in oblikovanje razkritij). Med pomembne

¹⁹ Priporočila OECD (angl. *Guidelines on corporate governance of state-owned enterprises*) pa so usmerjena k izboljšanju korporativnega upravljanja družb v večinski ali pretežni lasti države z namenom izboljšanja konkurenčnosti trga, spodbujanja gospodarske rasti in razvoja ter tudi izboljšanja storitve za prebivalce (OECD, 2015b).

²⁰ Prva različica kodeksa je bila sprejeta 18. marca 2004 in nato spremenjena ter dopolnjena 14. decembra 2005, 5. februarja 2007, 8. decembra 2009 in 27. oktobra 2016. Zadnja različica kodeksa je stopila v veljavo 1. januarja 2017.

²¹ Prva različica Kodeksa SDH je bila sprejeta 17. decembra 2014, nadzorni svet SDH pa je k njej podal soglasje 19. decembra 2014. Kodeks je bil nazadnje dopolnjen in spremenjen v maju 2017.

avtonomne pravne vire sodijo tudi priporočila in pričakovanja, ki jih oblikuje SDH za družbe s kapitalsko naložbo države na podlagi četrtega odstavka 32. člena ZSDH-1.

Priporočila za delovanje korporacijskih organov v enotirnem sistemu upravljanja je sprejel le ZNS, in sicer **Smernice za delovanje upravnih odborov** (ZNS, 2013), v katerih so bila oblikovana priporočila glede vsebine statuta in poslovnika, sestave upravnega odbora, zastopanja družbe, določitve pristojnosti upravnega odbora in izvršnih direktorjev, aktivne vloge skupščine, pomenske določitve tekočih poslov in vsebine pogodbe z izvršnim direktorjem. Smiselno uporabljiva so tudi druga priporočila ZNS, ki se nanašajo na dvotirni sistem upravljanja, na primer priporočila za delo revizijskih komisij, za sestavo izjav o upravljanju, za samoocenjevanje ali za delo sekretarjev. ZNS je oblikoval priporočila glede delovanja upravnega odbora in izvršnih direktorjev, njihovega poročanja in poslovanja tudi v **Priporočilih ZNS za članstvo, delo in plačilo članov nadzornih svetov in upravnih odborov** (ZNS, 2007b) in v **Priporočilih ZNS za kadrovanje in nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev** (ZNS, 2007a).

1.2 Glavne značilnosti enotirnega sistema upravljanja

Kot sem uvodoma navedla, je bil povod za uvedbo enotirnega sistema upravljanja v slovenski pravni red sprejem Uredbe SE in ureditev evropske delniške družbe (SE) v našem pravnem redu. Pred tem smo v Sloveniji poznali le t.i. nepravi enotirni sistem upravljanja gospodarske družbe. ZGD je namreč dopuščal ustanovitev delniške družbe brez nadzornega sveta.²² Takšen sistem upravljanja (s poslovnim organom brez nadzornega sveta) še vedno poznamo pri družbi z omejeno odgovornostjo, vendar ne gre za enotirni sistem upravljanja v pravno-formalnem pomenu in ni predmet tega magistrskega dela.

Tako kot druge tranzicijske države tudi Slovenija ni samostojno in organsko razvijala sistemov upravljanja gospodarskih družb, ampak jih je po zgledu tujih pravnih redov umestila v svoj pravni red.²³ V svetu, pa tudi znotraj EU, obstajajo različni modeli enotirnega sistema upravljanja delniške družbe, ki se med seboj razlikujejo glede na razdelitev pristojnosti med upravnim odborom in izvršnimi direktorji ter glede na vpliv skupščine na vodenje družbe (Strojin Štampar, 2017, str. 48–89; Hladnik Novak, 2007, str. 70–100; Bohinc, 2010; Gerner-Beuerle, Paech, & Schuster, 2013). V EU se modeli enotirnega sistema upravljanja razvrščajo od modela s skoraj neomejenim vplivom skupščine na vodenje družbe (na primer Združeno kraljestvo; McLaughlin, 2015, str. 252)

²² ZGD je v 261. členu določal, da je bil nadzorni svet obvezen organ v delniški družbi, katere osnovni kapital je presegal 410 milijonov tolarjev ali katere povprečno število zaposlenih je bilo večje od 500 ali v primeru, da je bila družba ustanovljena sukcesivno ali so bile njene delnice uvrščene na organiziran trg vrednostnih papirjev, kakor tudi v družbah, katerih število delničarjev je bilo večje od 100.

²³ Slovenska statusno pravna ureditev delniške družbe sledi nemškemu zakonu o delniški družbi – nem. *Aktiengesetz* (Kocbek v Ivanjko, Kocbek, & Prelič, 2009, str. 76).

do skandinavskega modela z nekoliko omejenim vplivom skupščine, vendar s pravico do oblikovanja zavezujočih navodil (Lekvall, 2014, str. 67), in »romanskega« modela enotirnega sistema upravljanja (Francija, Italija), ki omogoča poseganje skupščine v vodenje družbe s pridržkom soglasja (Le Gall, 1993, str. 95 in 101; Ianniello, 2005, str. 50), pa vse do »germanskega« modela (Avstrija, Nemčija), za katerega je značilno omejevanje poslovnih pristojnosti skupščine (Lutter & Hommelhoff, 2008; Kalss & Hügel, 2004).²⁴ Slovenski model enotirnega sistema upravljanja se v skladu s svojo pravno tradicijo naslanja na »germanski« model, vendar dopušča tudi oblikovanje »zavezujočih navodil« po skupščini in uporabo pravnega instituta pridržka soglasja (primerjaj peti odstavek 290. člena ZGD-1).

Pravna ureditev se v Sloveniji tako ni razvijala kot odziv na razvoj korporacijsko-družbenih razmerij, ampak je bila kot sistem že izoblikovanih pravil iz tujih pravnih redov razumno umeščena v naš pravni sistem, zato uporabniki pravnih pravil nemalokrat naletijo na zadrego pri njihovi interpretaciji in uporabi (Strojin Štampar, 2017, str. 2). V letu 2012 sem za ZNS izvedla raziskavo o enotirnem sistemu upravljanja, v katerem sem preučevala zlasti praktične vidike enotirnega sistema upravljanja, kot na primer razloge za uvedbo enotirnega sistema, ocene učinkovitosti in prednosti enotirnega sistema upravljanja, aktivnosti delničarjev, način zastopanja in pristojnosti izvršnih direktorjev, sestavo upravnega odbora in težave pri izvajanju sistema upravljanja. Raziskava je pokazala (Strojin Štampar, 2013), da je v praksi najbolj problematična nejasna razmejitev pristojnosti med upravnim odborom in izvršnimi direktorji ter nejasna opredelitev načinov zastopanja družbe. Podrobnejša pravno-teoretična analiza enotirnega sistema upravljanja delniške družbe v slovenskem pravnem redu je bila tudi tema moje doktorske disertacije, vendar področja prejemkov nisem podrobno obravnavala (Strojin Štampar, 2017, str. 198).

1.2.1 Upravni odbor

V skladu z 288. členom ZGD-1 člane upravnega odbora izvoli skupščina na predlog upravnega odbora ali delničarjev, z navadno večino zastopanega kapitala, in jih lahko odpokliče kadarkoli, brez navedbe razloga, s tričetrtinsko večino oddanih glasov (ZGD-1, prvi odstavek 275. člena). Član upravnega odbora je lahko imenovan za največ šest let, z možnostjo ponovnega imenovanja (ZGD-1, prvi odstavek 255. člena). Upravni odbor je kolegijski organ. ZGD-1 določa najmanjše število članov (trije člani), statut pa lahko določi večje število (člena 254 in 255). Postopek oblikovanja kompetenčnega profila članov upravnega odbora, postopek presoje izpolnjevanja pogojev kandidatov in postopek izvolitve na skupščini delničarjev je enak kot v primeru izvolitve članov nadzornega sveta. Člani upravnega odbora morajo izpolnjevati pogoje iz drugega odstavka 255. člena ZGD-1, ki predpisuje neomejeno poslovno sposobnost fizične osebe, relativno kazensko in

²⁴ Nemčija in Avstrija sta enotirni sistem upravljanja uvedli le za SE, ne pa tudi za domače delniške družbe. Pravila o enotirnem sistemu upravljanja so zato zapisana le v posebnem zakonu (nem. *SE-Ausführungsgesetz*), ne pa tudi v splošnem zakonu o delniških družbah (nem. *Aktiengesetz*).

civilno nekaznovanost (pravnomočna obsodba za določene vrste kaznivih dejanja in pravnomočno ugotovljena odgovornost za škodo za določene škodne dogodke predstavljata pravno oviro za izvolitev v funkcijo) ter številčno omejitev korporacijskih mandatov. Dodatne pogoje za imenovanje lahko določi statut. Člani upravnega odbora morajo izpolnjevati vse zakonske in statutarne pogoje kumulativno, ves čas trajanja mandata. Mandat lahko predčasno preneha po samem zakonu v primeru absolutne nezmožnosti izvrševanja mandata (smrt ali poslovna nesposobnost), v drugih primerih pa na podlagi odpoklica (ZGD-1, členi 275, 276 in 288). Dopusten je tudi sodni odpoklic člana upravnega odbora, iz razlogov (osebnostna ravnanja in osebne opustitve) in po postopku, ki jih določa ZGD-1 (276. člen).

Na podlagi prvega odstavka 289. člena ZGD-1 za poslovanje upravnega odbora in njegovih komisij veljajo enaka pravila kot za poslovanje nadzornega sveta in njegovih komisij, ZGD-1 pa jih ureja v naslednjih členih: obvezen sprejem poslovnika (258. člen), odločanje (257. člen), sklic seje (260. člen), udeležba na sejah (259. člen) itd. Upravni odbor lahko imenuje komisije, v katerih lahko poleg članov upravnega odbora delujejo tudi zunanji strokovnjaki (ZGD-1, prvi odstavek 289. člena in 279. člen), prepoved sodelovanja zunanjih strokovnjakov določa le ZBan-2 (peti odstavek 49. člena). ZGD-1 v četrtem odstavku 289. člena določa prepoved članstva v revizijski komisiji upravnega odbora za izvršne direktorje.

Drugače kot nadzorni svet upravni odbor izvršuje vse tri funkcije upravljanja družbe: nadzorstveno in poslovodno funkcijo²⁵ ter funkcijo zastopanja.²⁶ Kot nosilec nadzorstvene funkcije upravni odbor izvaja nadzor nad poslovanjem družbe in delom izvršnih direktorjev. ZGD-1 v prvem in drugem odstavku 285. člena določa, da nadzorstvena funkcija vključuje vse naloge nadzornega sveta v dvotirnem sistemu upravljanja. Zaradi združevanja poslovodne in nadzorstvene funkcije se vloga upravnega odbora kot nadzornega organa v enotirnem sistemu upravljanja šibi, zato je treba funkciji uravnotežiti z dodatnimi ukrepi. V primerjalni praksi se za uravnoteženje funkcij najpogosteje uporabi ukrep ločitve vloge predsednika upravnega odbora in glavnega izvršnega direktorja ter statutarno določanje pridržka soglasja skupščine za določene posle, kakor tudi oblikovanje komisij upravnega odbora in vključevanje neodvisnih zunanjih strokovnjakov. Pomembno orodje za izvajanja nadzora nad delom izvršnih direktorjev je možnost oblikovanja zavezujočih navodil po petem odstavku 290. člena ZGD-1 in možnost predčasnega odpoklica brez navajanja razloga.

Razliko v odločevalskem položaju ter vplivnosti upravnega odbora in nadzornega sveta v procesu sprejemanja poslovodnih odločitev, tj. v odločevalskem procesu (angl. *decision process*), najlažje ponazorim s konceptom upravljanja odločitev (angl. *decision*

²⁵ ZGD-1 v prvem odstavku 285. člena določa: »Upravni odbor vodi družbo in nadzoruje izvajanje njenih poslov.«

²⁶ ZGD-1 v prvem odstavku 286. člena določa: »Upravni odbor zastopa in predstavlja družbo.«

management) in nadzorovanja odločitev (angl. *decision control*), kot sta ga opredelila Fama in Jensen (1983, str. 4).²⁷ Upravni odbor je nosilec faze oblikovanja predloga za uporabo sredstev družbe in faze potrditve predloga (1. in 2. faza odločevalskega procesa oziroma upravljanje odločitve) ter nosilec vloge spremljanja in merjenja uspešnosti izvedbe (4. faza odločevalskega procesa oziroma nadzorovanje odločitev). Izvršni direktorji izvajajo 3. fazo odločevalskega procesa oziroma izvedbo sprejete odločitve. V določenem obsegu imajo tudi pristojnost oblikovanja predlogov za sprejemanje odločitev. Nasprotno ima nadzorni svet pristojnost le za 4. fazo odločevalskega procesa, tj. merjenje rezultatov izvedbe ter dodelitev nagrad, prve tri faze odločevalskega procesa po so v izključni pristojnosti uprave (»vodi posle družbe samostojno in na lastno odgovornost«). Pridržek soglasja (pravica nadzornega sveta, da odobri ali zavrne poslovodno odločitev) po petem odstavku 281. člena ZGD-1 ne pomeni poslovodnega dejanja (vodenja poslov), ampak zgolj preveritev poslovodne odločitve (naknadno soglasje) oziroma predloga poslovodne odločitve (predhodno soglasje). Ker v dvotirnem sistemu upravljanja nadzorni svet ne sme voditi poslov (»Vodenje poslov se ne sme prenesti na nadzorni svet.«), odločanje o soglasju pomeni zgolj preveritev odločitve, ne pa tudi aktivno poseganje (spreminjanje) v njeno vsebino, saj bi s tem dajal upravi navodila. Seveda pa mora nadzorni svet v primeru zavrnitve soglasja svojo odločitev utemeljiti, sicer ne ravna s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika.

Izvajanje odločevalskega procesa lahko ponazorim s konkretnim primerom sprejemanja razvojne strategije družbe: predlog strategije družbe pripravi uprava (1. faza), nadzorni svet se z njo seznani, jo preveri in lahko uveljavi pridržek soglasja (če je to predvideno po statutu ali sklepu nadzornega sveta; primerjaj peti odstavek 281. člena ZGD-1), če se z vsebino ne strinja. V tem primeru lahko oblikuje svoje mnenje in poda priporočila, ne more pa upravi naložiti konkretnih popravkov, saj je uprava samostojna in ni vezana na navodila nadzornega sveta. Drugače velja za izvršne direktorje: vezani so na navodila upravnega odbora in skupščine, kar določa ZGD-1 v petem odstavku 290. člena. Strategijo sprejme uprava (2. faza), odobri (soglašja) pa jo nadzorni svet (4. faza). To pa ne pomeni, da je vloga nadzornega sveta pri sprejemanju strategije pasivna: nadzorni svet mora aktivno spremljati proces priprave strategije in jo natančno preučiti, opraviti poglobljeno razpravo z upravo in aktivnosti uprave usmerjati s priporočili in jasno izraženimi stališči. Uprava, ki ravna z ustrezno poklicno skrbnostjo, bo priporočila, pričakovanja in usmeritve preučila in jih po lastni presoji (v dobro družbe) upoštevala pri oblikovanju končnega predloga strategije, ki pa ga bo sprejela sama (ob predhodnem ali naknadnem soglasju nadzornega sveta) in tudi odgovarjala za rezultate poslovanja (3. faza). Izvrševanje strategije bo nadzoroval nadzorni svet in odločal o posledicah (ne)uspešnega uresničevanja strategije. Drugače velja v primeru upravnega odbora: za pripravo podlag je lahko zadolžen izvršni

²⁷ Fama in Jensen (1983, str. 4) delita odločevalski proces na štiri faze: (1) oblikovanje pobude oziroma predloga (angl. *initiation*) za uporabo sredstev in sklenitev pogodbe, (2) izbira in potrditev predloga (angl. *ratification*), (3) izvedba sprejete odločitve (angl. *implementation*) in (4) merjenje rezultatov izvedbe ter dodelitev nagrad (angl. *monitoring*).

direktor (priprava na 1. fazo), upravni odbor pa je odgovoren za vsebino in sprejem dokumenta (1. in 2. faza) ter za spremljanje izvrševanja strategije (4. faza). Izvajanje pridržka soglasja (drugi odstavek 285. člena v zvezi s petim odstavkom 281. člena, oba ZGD-1) se v enotirnem sistemu upravljanja razlikuje od dvotirnega sistema upravljanja, saj lahko upravni odbor proaktivno (s preoblikovanjem poslovodne odločitve) posega v odločitve izvršnih direktorjev (Strojin Štampar, 2017, str. 214).

ZGD-1 določa v prvem odstavku 285. člena, da upravni odbor vodi družbo. Izhajajoč iz navedene zakonske določbe, lahko vodenje družbe izenačimo s poslovođenjem, v okviru poslovođenja pa razlikujemo med vodenjem tekočih poslov in neprenosljivimi nalogami upravnega odbora. Za enotirni sistem upravljanja je značilna pravica upravnega odbora (ali delničarjev s statutarim urejanjem) do aktivnega razmejevanja poslovodnih pristojnosti med upravnim odborom in izvršnimi direktorji. Ta pravica je omejena z zakonsko določenimi pristojnostmi organov družbe in s taksativno (omejeno) določenimi prenosljivimi poslovodnimi pristojnostmi, ki jih ZGD-1 določa v četrtem odstavku 290. člena: vodenje tekočih poslov, prijave vpisov in predložitve listin registru, skrb za vodenje poslovnih knjig ter sestava letnega poročila in oblikovanje predloga za uporabo bilančnega dobička, če ni drugače določeno s statutom.²⁸

ZGD-1 dopušča statutarno avtonomijo le pri določitvi tekočih poslov, saj pojem ni zakonsko pomensko opredeljen. Na podlagi stališč domačih in tujih pravnih strokovnjakov sem oblikovala naslednji nabor meril za uskupinjenje vrst tekočih poslov: »(i) odločitve, ki so nujno potrebne za dnevno delovanje družbe, (ii) rutinska opravila, (iii) dnevno usklajevanje dela organizacijskih enot, (iv) organizacija podporne kadrovske službe in opravila, ki pomenijo nadzor nad delom zaposlenih, (v) pripravljalne in izvedbene aktivnosti v zvezi s sklepi upravnega odbora in skupščine, (vi) analiza poslovnih podatkov, (vii) tehnična opredelitev procesov in nadzor nad njihovim izvajanjem, (viii) sklepanje poslov iz dejavnosti družbe manjše vrednosti, ki jo določi upravni odbor, ter (ix) druge odločitve, ki nimajo dolgoročnih posledic za poslovanje družbe« (Strojin Štampar, 2017, str. 142–146). Iz navedenega sledi, da izvršni direktorji nimajo enakega obsega poslovodnih pristojnosti kot uprava v dvotirnem sistemu upravljanja.

Vse poslovodne naloge, ki ne štejejo za tekoči posel, štejejo za neprenosljive naloge, razen če ZGD-1 izrecno določa pristojnost skupščine ali izvršnih direktorjev. Na podlagi primerjalno-pravne analize in po argumentu nasprotnega razlogovanja (lat. *a contrario*) lahko med tovrstne, izvirne neprenosljive naloge umestim: »(i) celostno vodenje družbe, (ii) strateško načrtovanje za doseganje ciljev družbe, (iii) finančno in poslovno načrtovanje, (iv) upravljanje s kadri, (v) določitev notranje organizacije družbe, (vi) finančno upravljanje in odgovornost za pravilno vodenje poslovnih knjig, (vii)

²⁸ V slovenski pravni teoriji ni poenoteno stališče glede obsega prenosa poslovodnih nalog na izvršne direktorje, vendar prevladuje stališče, da je nabor prenosljivih poslovodnih nalog v četrtem odstavku 290. člena ZGD-1 določen taksativno in ne zgolj primeroma (Strojin Štampar, 2017, str. 138 in 139).

vzpostavitev ustreznega sistema poročanja in (viii) sprejemanje krovnih notranjih aktov, s katerimi se določajo pravice in obveznosti zaposlenih» (Strojin Štampar, 2017, str. 345). Neprenosljive so tudi pristojnosti in odgovornosti do skupščine družbe v zvezi s pripravo in izvrševanjem sklepov ter ukrepov, ki jih sprejema skupščina, kar ZGD-1 izrecno določa v 267. členu in drugem odstavku 285. člena.

Razmejitev in prenos poslovnih pristojnosti v nasprotju s kogentnimi predpisi ima za posledico poostreno odškodninsko odgovornost. Če namreč upravni odbor v nasprotju z ZGD-1 in statutom družbe prenese svoje neprenosljive naloge na izvršne direktorje (bodisi izrecno bodisi na podlagi opredelitve tekočega posla), bo tak prenos pristojnosti brez pravnega učinka, upravni odbor pa bo odgovarjal objektivno za škodne posledice dejanj izvršnih direktorjev na podlagi četrtega odstavka 770. člena OZ (Strojin Štampar, 2017, str. 236; Dežman, 2009, str. 398–401).

ZGD-1 določa, da v enotirnem sistemu upravljanja družbo zastopa in predstavlja upravni odbor (prvi odstavek 286. člena), če pa imenuje izvršne direktorje, le-ti zastopajo družbo, razen če statut določi drugače (drugi odstavek 286. člena). ZGD-1 dopušča visoko stopnjo statutarne avtonomije glede določitve zastopanja: statut lahko določi različne oblike pravega in nepravega skupnega zastopanja, razdelitev pooblastil za zastopanje med upravni odbor in izvršne direktorje ter prokurista ali le med nekatere člane upravnega odbora in nekatere izvršne direktorje oziroma izključno zastopanje družbe po upravnem odboru (ZGD-1, tretji odstavek 286. člena v zvezi z drugim do četrtem odstavkom 266. člena). Čeprav peti odstavek 290. člena ZGD-1 dopušča tudi vsebinske omejitve pooblastil izvršnih direktorjev, pa je treba biti pri njegovi uporabi previden. Navedena določba je namreč v nasprotju z drugim odstavkom 9. člena Prve direktive Sveta z dne 9. marca 1968, 68/151/EGS (v nadaljevanju: Publicitetna direktiva) (Svet Evropske unije, 1968), ki izključuje učinek zoper tretje osebe (lat. *erga omnes*) za vsebinske omejitve pooblastil zakonitih zastopnikov gospodarske družbe (primerjaj tudi 32. člen ZGD-1).²⁹ Zaradi tega so lahko omejitve na podlagi petega odstavka 290. člena ZGD-1 le interne narave in ne vplivajo na veljavnost poslov, ki jih sklepajo izvršni direktorji kot zakoniti zastopniki družbe (Strojin Štampar, 2017, str. 156; Bohinc v Kocbek et al., 2014, str. 238; Podgorelec v Kocbek, Ivanjko, Bratina, & Podgorelec, 2010, str. 353).

Član upravnega odbora, ki je imenovan za izvršnega direktorja, opravlja vse naloge hkrati (funkcije niso medsebojno izključujoče kot v dvotirnem sistemu upravljanja). Člane upravnega odbora, ki niso imenovani za izvršne direktorje v primerjalni praksi imenujejo »neizvršni direktorji«, čeprav njihove pristojnosti vključujejo tudi poslovodne naloge in

²⁹ Tretji odstavek 9. člena Publicitetne direktive (Svet Evropske unije, 1968) določa: »Na omejitve pooblastil organov družbe, ki izhajajo iz statuta ali odločitve pristojnih organov, se kljub objavi ni mogoče sklicevati proti tretjim osebam.« Drugi odstavek 32. člena ZGD-1 pa določa: »Zastopnik lahko opravlja vsa pravna dejanja, ki spadajo v pravno sposobnost družbe. Statutarna ali druga omejitev nima pravnega učinka proti tretjim osebam.«

zastopanje družbe (Strojin Štampar, 2017, str. 164–168; Kocbek v Ivanjko, Kocbek, & Prelič, 2009, str. 612; Bohinc & Bratina, 2005, str. 333). Pojem neizvršnega direktorja opredeljuje Priporočilo EK 2005 (Evropska komisija, 2005): »Neizvršni direktor je katerikoli član upravnega organa družbe, razen izvršnega direktorja«. To opredelitev lahko uporabimo tudi v slovenskem pravu. Na neizvršne direktorje se torej nanašajo vsa pravila, ki urejajo pravni položaj članov upravnega odbora, ki niso hkrati tudi izvršni direktorji – razen pravil, ki veljajo le za izvršne direktorje, na primer določila o prenesenih poslovnih pristojnostih in zastopanju. Zaradi oslabiljene nadzorstvene funkcije upravnega odbora imajo pri imenovanju neizvršnih direktorjev večji pomen avtonomni pravni viri, ki določajo merila neodvisnosti (na primer Priporočilo EK 2005 (Evropska komisija, 2005) ali Kodeks javnih družb (Ljubljanska borza, d.d., ZNS, & ZM, 2016)).

1.2.2 Izvršni direktorji

ZGD-1 določa v prvem odstavku 291. člena, da imenovanje izvršnih direktorjev ni obvezno, razen v javnih delniških družbah. Če upravni odbor ne imenuje izvršnega direktorja, sam v celoti vodi vse posle družbe (ZGD-1, prvi odstavek 285. člena). ZGD-1 določa (prvi odstavek 290. in prvi odstavek 291. člena), da lahko upravni odbor imenuje enega ali več izvršnih direktorjev bodisi izmed svojih članov (t.i. notranji direktor) bodisi izmed tretjih oseb (t.i. zunanji direktor). ZGD-1 prepoveduje imenovanje predsednika upravnega odbora za izvršnega direktorja, razen v majhnih in mikro družbah (drugi odstavek 291. člena).

Vsak izvršni direktor (notranji ali zunanji) mora izpolnjevati najmanj pogoje iz drugega odstavka 255. člena ZGD-1, s statutom pa se lahko določijo dodatne zahteve. Izvršni direktorji morajo v pravnem prometu nastopati z oznako »izvršni direktor«, njihovo imenovanje in obseg upravičenj za zastopanje pa mora upravni odbor prigrasiti v sodni register (ZGD-1, drugi in deveti odstavek 290. člena). ZGD-1 ne določa posebnih razlogov za odpoklic izvršnega direktorja kot v primeru člana uprave (primerjaj drugi odstavek 268. člena), ampak jih lahko upravni odbor kadarkoli odpokliče v skladu s statutom družbe in pogodbo, sklenjeno med izvršnim direktorjem in družbo (ZGD-1, osmi odstavek 290. člena).

Izvršni direktorji so dolžni poročati upravnemu odboru o pomembnejših vprašanjih poslovanja v skladu z 272. členom ZGD-1 in notranjimi pravili poročanja, ki jih sprejme upravni odbor ali določi statut družbe (deseti odstavek 290. člena ZGD-1). Drugače kot v primeru upravnega odbora ZGD-1 ne določa pravil glede poslovanja izvršnih direktorjev, zato jih le-ti lahko določijo sami s poslovnikom o delu izvršnih direktorjev, pri čemer morajo upoštevati pravila poslovanja, ki so zanje že določena s statutom ali poslovnikom upravnega odbora (ZGD-1, sedmi odstavek 290. člena).

Upravni odbor lahko na izvršne direktorje prenese le del poslovnih nalog, in sicer tiste, ki so taksativno določene v četrtem odstavku 290. člena ZGD-1. Statut ali upravni odbor

lahko izvršne direktorje pooblasti za izvajanje različnih (prenosljivih) poslovnih nalog in tekočih poslov, prav tako jim lahko določi različen obseg upravičenj za zastopanje. Kot zakoniti zastopniki lahko družbo zastopajo le notranji izvršni direktorji (primerjaj drugi odstavek 286. člena ZGD-1), zunanji izvršni direktorji pa le kot poslovni pooblašenci (OZ, 74. člen), oboji pa so lahko imenovani za prokuriste (ZGD-1, 33. in 35. člen). Na podlagi drugega odstavka 286. člena ZGD-1 so lahko nekateri izmed notranjih izvršnih direktorjev izključeni iz zakonitega zastopništva družbe (gre za specialno določbo v razmerju do drugega odstavka 32. člena ZGD-1). Temu izvršnemu direktorju se lahko podeli poslovno pooblastilo ali prokura (Strojin Štampar, 2017, str. 177–184; Podgorelec v Kocbek, Ivanjko, Bratina, & Podgorelec, 2010, str. 348–356).

Na podlagi petega odstavka 290. člena ZGD-1 lahko skupščina in upravni odbor izvršnim direktorjem postavljata omejitve in zavezujoča navodila pri opravljanju njihovih nalog. Čeprav so navodila za izvršnega direktorja zavezujoča, mora le-ta ravnati kot vesten in pošten gospodarstvenik v dobro družbe, zato mora navodilodajalca (upravni odbor ali skupščino) opozoriti na škodljivost oziroma neprimernost naročila oziroma navodil in zahtevati nova navodila. To obveznost določa ZGD-1 v prvem odstavku 263. člena ZGD-1 v povezavi s prvim in drugim odstavkom 768. člena OZ.

Če novih navodil ne dobi, mora ravnati po lastni presoji kot strokovnjak v skladu z interesi družbe. Če navodilodajalec (upravni odbor ali skupščina) kljub temu vztraja pri izpolnitvi navodila, ki je po oceni izvršnega direktorja škodljivo, je izvršni direktor navodilo dolžan izvršiti, za škodo pa ne bo odgovoren, če je kot vesten in pošten gospodarstvenik opozoril na škodljive posledice pravočasno in na razumljiv način. Glede opredelitve vsebine navodil in posledic njihove (ne)izvedbe se podredno uporabljajo določbe 768. in 769. člena OZ o navodilih, ki jih daje naročnik mandatarju (Strojin Štampar, 2017, str. 192–196). Na podlagi navedenega izhaja, da izvršni direktorji poslov družbe ne vodijo samostojno in na lastno odgovornost (kot na primer uprava v dvotirnem sistemu upravljanja), ampak na način in v obsegu, kot ga določajo ZGD-1 in notranja pravila družbe (sklepi upravnega odbora, statut in drugi notranji akti družbe), po navodilih in z omejitvami, ki jih določita upravni odbor in skupščina.

1.2.3 Skupščina

Skupščina je v mnogih pravnih ureditvah z enotirnim sistemom upravljanja najvišji in najpomembnejši organ vodenja (Bratina v Kocbek et al., 2014, str. 272), kar se odraža v njeni pristojnosti za oblikovanje navodil in omejitev pri poslovanju ter v pristojnosti pridržka soglasja k poslovnim odločitvam (na primer v Združenem kraljestvu, Italiji, Franciji, skandinavskih državah; Strojin Štampar, 2017, str. 53–89) z namenom vzpostavitve ustreznega sistema nadzora in »uravnoteženja moči med organi« družbe (Podgorelec v Kocbek et al., 2010, str. 357). »S tem se izboljšuje funkcija nadzora, ki je

oslabljena zaradi združevanja funkcije poslovanja in nadzora v enem organu družbe – upravnem odboru» (Strojin Štampar, 2017, str. 216).

Skupščina odloča o strateških in drugih najpomembnejših vprašanjih delovanja družbe (na primer o sprejemu in spremembah statuta, statusnih preoblikovanjih in sklepanju podjetniških pogodb), nastopa kot arbiter oziroma odločevalec v primeru nesoglasij med organi vodenja in nadzora (na primer možnost prenosa odločitve o soglasju k poslovodni odločitvi, ki jo je nadzorni svet zavrnil po petem odstavku 281. člena ZGD-1) in omogoča uresničevanje delničarskih članskih (korporacijskih) pravic. V enotirnem sistemu upravljanja tako skupščina družbe odloča: (a) o zadevah, določenih z zakonodajo (na primer z ZGD-1 v 239. členu³⁰), (b) o poslovodnih zadevah na pobudo poslovodstva (ZGD-1, šesti odstavek 293. člena), (c) o soglasju k poslovodni odločitvi, če je upravni odbor soglasje zavrnil (ZGD-1, peti odstavek 281. člena), in (č) o drugih poslovodnih zadevah z oblikovanjem navodil (ZGD-1, peti odstavek 290. člena). Kadar skupščina odloča o poslovodnih odločitvah na pobudo poslovodstva, lahko aktivno (vsebinsko) posega v vsebino poslovodne odločitve (Strojin Štampar, 2017, str. 214). Če skupščina odloča o poslovodnih zadevah zunaj svoje redne pristojnosti (tj. določene v 239. členu ZGD-1), mora ravnati s profesionalno skrbnostjo (kot vesten in pošten gospodarstvenik v dobro družbe), kot se zahteva od poslovodnih oseb v delniški družbi (Strojin Štampar, 2017, str. 216 in 248).

ZGD-1 določa, da lahko v enotirnem sistemu upravljanja skupščino skliče upravni odbor, izvršni direktorji te pristojnosti nimajo (četrti odstavek 280. člena na podlagi drugega odstavka 285. člena). Skupščina ima tudi močnejši posreden vpliv na poslovanje, saj imenuje člane upravnega odbora, ki je tudi poslovodni organ. Z odpoklicem člana upravnega odbora, ki je imenovan tudi za izvršnega direktorja, ga skupščina odpokliče tudi kot izvršnega direktorja, s čimer lahko vpliva na njegovo delo (Kunšek, 2013). Povzetek glavnih razlik med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja delniške družbe je v Tabeli 1.

1.3 Ključne razlike, ki vplivajo na stroške upravljanja družbe

Drugačna razporeditev nalog med korporacijskimi organi vodi v drugačno obremenitev članov organov vodenja in upravljanja. Na podlagi zgoraj naveden analize lahko izpostavim naslednje ključne dejavnike, ki lahko vplivajo na stroške upravljanja družbe z enotirnim sistemom upravljanja:

³⁰ ZGD-1 v 239. členu določa naslednje pristojnosti skupščine: sprejem letnega poročila (če to ni v pristojnosti upravnega odbora), uporaba bilančnega dobička, odločanje o razrešnici, imenovanje in odpoklic članov upravnega odbora, spremembe statuta in kapitala, odločanje o likvidaciji ali statusnem preoblikovanju družbe, imenovanje revizorja in odločanje o drugih zadevah, kadar tako določa zakon ali statut družbe.

- upravni odbor kot organ (tudi neizvršni direktorji) opravljajo najpomembnejše poslovodne naloge (na primer celotno vodenje družbe, strateško načrtovanje, letno finančno in poslovno načrtovanje, finančno upravljanje, strateško upravljanje s kadri, vzpostavitev sistema obvladovanja tveganj, sprejemanje najpomembnejših notranjih aktov družbe);
- člani upravnega odbora (tudi neizvršni direktorji) lahko zastopajo družbo kot zakoniti zastopniki;
- izvršni direktorji ne vodijo poslov samostojno in na lastno odgovornost kot uprava v dvotirnem sistemu upravljanja, ampak po navodilih skupščine in upravnega odbora v obsegu, ki je manjši od pristojnosti uprave (imajo le del poslovodnih nalog in (del) pristojnosti za zastopanje);
- imenovanje izvršnih direktorjev ni obvezno in upravni odbor lahko sam vodi družbo;
- zaradi poslovodne pristojnosti upravnega odbora je potrebno manjše število izvršnih direktorjev;
- skupščina lahko prevzame del nadzora in s tem razbremeni upravni odbor.

Tabela 1: Ključne razlike med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja

Sistem upravljanja delniške družbe	Enotirni sistem upravljanja		Dvotirni sistem upravljanja	
Organ	Upravni odbor	Izvršni direktor	Nadzorni svet	Uprava
NADZORSTVENA FUNKCIJA	DA	DA (notranji izvršni direktor) NE (zunanji izvršni direktor)	DA	NE
POSLOVODNA FUNKCIJA	DA; najpomembnejše poslovodne naloge (sprejem strategije, poslovnega načrta, najpomembnejših aktov, odgovornost za finančno poslovanje); odgovornosti do skupščine; lahko prevzame celotno poslovođenje	DA; del poslovodnih nalog (četrti odstavek 290. člena ZGD-1)	NE	DA, brez omejitev

se nadaljuje

Tabela 1: Ključne razlike med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja (nad.)

Sistem upravljanja delniške družbe	Enotirni sistem upravljanja		Dvotirni sistem upravljanja	
Organ	Upravni odbor	Izvršni direktor	Nadzorni svet	Uprava
FUNKCIJA ZASTOPANJA	DA; zastopa kot zakoniti zastopnik brez omejitev; dopustno pravo in nepravo skupno zastopanje; posamezen član je lahko izključen iz zastopanja	DA; zastopa lahko: • kot zakoniti zastopnik brez omejitev pooblastil; • kot poslovni pooblaščenec z omejitvijo pooblastil; • kot prokurist; dopustno pravo in nepravo skupno zastopanje	NE; omejene pristojnosti le predsednik nadzornega sveta (podpis pogodbe, zastopanje družbe proti upravi)	DA, brez omejitev (dopustno le pravo in nepravo skupno zastopanje)

V tretjem poglavju bodo predstavljeni rezultati raziskave, v kateri sem med drugim preverjala, kako navedeni dejavniki vplivajo na določanje prejemkov članov upravnega odbora in izvršnih direktorjev. Rezultati raziskave bodo pokazali, da sta najpomembnejši lastnosti enotirnega sistema upravljanja z vidika razporejanja stroškov upravljanja večji obseg pristojnosti upravnega odbora in omejene pristojnosti izvršnih direktorjev.

2 PREJEMKI ČLANOV ORGANOV VODENJA IN NADZORA

2.1 Teoretična izhodišča politike prejemkov

Prejemki so eno izmed najpomembnejših orodij, s katerimi delničarji usklajujejo svoje interese z interesi oseb, ki jim poverijo vodenje in nadzor družbe (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 2008), in jih spodbujajo k uspešnemu uresničevanju ciljev družbe (Zupan, 2001, str. 233; Jensen & Murphy, 1990). Zaradi tega so prejemki nadzornikov in poslovodij predmet ekonomske in pravne analize, v zadnjih dveh desetletjih (v povezavi s finančnimi škandali in finančno-gospodarsko krizo 2007–2009) pa so se razprave glede prejemkov osredotočile zlasti na primernost politike plačil v javnih delniških družbah in na vlogo delničarjev pri oblikovanju politike prejemkov – angl. *remuneration governance* (Ferrarini et al., 2009, str. 3–14), znotraj tega pa so bile predmet posebne obravnave finančne inštitucije, za katere so bila oblikovana posebna priporočila (Koršič, 2016, str. 16 in 17). Podrobnejša analiza plačne politike v finančnih inštitucijah (banke in hranilnice ter zavarovalnice) presega okvir in namen tega magistrskega dela, zato tega področja ne obravnavam, z namenom oblikovanja celostnega pogleda na normativno ureditev plačne politike pa v nadaljevanju navajam zgolj nekatere pomembne vire. Razprava o pomembnosti in primernosti prejemkov članov organov vodenja in nadzora se je

razplamtela do te mere, da je na področje določanja prejemkov s hetronomnimi pravnimi viri posegla tudi država (Koršič, 2016, str. 16–20), razvilo pa se je tudi avtonomno pravo (Ferrarini et al., 2009, str. 26–33).

V tem poglavju bom predstavila normativni okvir za določanje prejemkov organov vodenja in nadzora v delniški družbi, vrste pogodb, s katerimi se urejajo medsebojna razmerja članov upravnega odbora in izvršnih direktorjev z družbo, ter vrste prejemkov v enotirnem sistemu upravljanja. Namen tega poglavja ni podrobnejša primerjalna analiza avtonomnih pravnih virov na področju oblikovanja politike prejemkov za organe vodenja in nadzora, ampak predstavitev glavnih pravnih virov in najpomembnejše vsebine politike prejemkov. V zadnjem razdelku tega poglavja bodo predstavljeni glavni izsledki raziskave prejemkov v dvotirnem sistemu upravljanja (Kravanja Novak & Prijović, 2016), ki so pomembni za to magistrsko delo.

2.2 Normativni okvir

2.2.1 Zakonski in podzakonski akti

Avtonomijo pri določanju prejemkov članov organov vodenja in nadzora v delniški družbi omejuje več zakonskih in podzakonski pravnih aktov. Najpomembnejši med njimi je **ZGD-1**. ZGD-1 določa načelne usmeritve (postopek sprejema politike prejemkov in načela politike prejemkov) in omejitve pri določanju prejemkov (na primer omejitve glede vrst prejemkov, omejitve glede udeležbe pri dobičku, omejitve glede izplačila spremenljivega prejemka) organov vodenja in nadzora v delniški družbi. **ZDR-1** predpisuje obvezne sestavine pogodbe o zaposlitvi (31. člen) ter temeljne pravice in obveznosti delavca in delodajalca iz delovnega razmerja. Za poslovodne osebe ZDR-1 v 73. členu dopušča odstopanja od nekaterih kogentnih določb ZDR-1 in kolektivnih pogodb (avtonomno pravo), posebna izjema pa velja tudi za vodilne delavce (74. člen). **ZPPOGD** omejuje avtonomijo določanja prejemkov poslovnih organov v družbah, v katerih imajo RS ali samoupravne lokalne skupnosti neposredno ali posredno večinski delež. Čeprav je upravni odbor tudi poslovodni organ, pa zanj na podlagi izrecne določbe prvega odstavka 1. člena ZPPOGD ta zakon ne velja. ZPPOGD namreč ureja le prejemke predsednikov in članov uprav, izvršnih direktorjev, poslovodij in prokuristov, upravni odbor pa za potrebe ZPPOGD šteje za organ nadzora (drugi odstavek 2. člena). ZPPOGD dopolnjuje **Uredba o določitvi najvišjih razmerij za določitev osnovnih plačil ter višine spremenljivih prejemkov** (v nadaljevanju Uredba o prejemkih) (Ur.l. RS, 34/2010 in 52/2011), ki določa razmerja med prejemki posloводства v družbah, za katere se uporablja ZPPOGD, in povprečno plačo v tej družbi oziroma skupini. Na področju prejemkov sta pomembna še posebna zakona o dveh državnih družbah, in sicer o SDH in Družbi za upravljanje terjatev bank, d.d. (v nadaljevanju DUTB). Z vidika politike prejemkov je pomembna določba 23. člena **ZSDH-1**, ki omogoča upravi SDH, da za posamezne družbe s kapitalsko naložbo države sprejme politiko prejemkov, ki odstopa od določb ZPPOGD. Pogoj za veljavnost

takšne politike prejemkov je soglasje Vlade RS (ZSDH-1, tretji odstavek 23. člena). SDH doslej te pravice ni izkoristil. ZSDH-1 izrecno izključuje uporabo določb ZPPOGD za prejemke članov uprave SDH (sedmi odstavek 46. člena), niti ne določa omejitev glede prejemkov nadzornega sveta SDH, ki jih sicer določi Vlada RS (ZSDH-1, 45. člen; SDH, 2017a, str. 127). Ne glede na to so prejemki uprave SDH določeni v skladu z ZPPOGD (SDH, 2017a, str. 127). ZSDH-1 opredeljuje tudi kvalitativna izhodišča za določanje prejemkov članov organov nadzora družb v upravljanju SDH (22. člen). Tudi Zakon o ukrepih RS za krepitev stabilnosti bank (Ur.l. RS št. 105/2012, 63/2013 – ZS-K, 23/2014 – ZDIJZ-C, 104/2015, 26/2017 – ORZUKSB33 in 27/2017 – popr., v nadaljevanju ZUKSB) ne predpisuje omejitev glede politike prejemkov v DUTB. Na podlagi sedmega odstavka 8. člena ZUKSB se za prejemke članov upravnega odbora ne uporabljajo določbe ZPPOGD, ampak politiko prejemkov za izvršne in neizvršne direktorje sprejme Vlada RS (Koršič, 2016, str. 47). Za družbe v upravljanju DUTB veljajo določbe ZPPOGD in določbe ZGD-1, ki urejajo način sprejemanja politike prejemkov. Podrobnejša razprava o posebnostih prejemkov poslovodstev v državnih družbah ni predmet te naloge, jih pa podrobno obravnava Koršič (2016). Nekaj posebnih določb glede prejemkov ima tudi ZBan-2, ki določa posebna temeljna načela in omejitve politike prejemkov za poslovodstvo in nekatere kategorije delavcev (členi 169–171) v kreditnih institucijah, prav tako tudi ZISDU-3 (členi 73.a–73.č) za investicijske sklade.

2.2.2 Evropski pravni viri

Navedeni zakonski in podzakonski akti upoštevajo priporočila, ki jih je na področju politike prejemkov sprejela Evropska komisija. **Priporočilo komisije z dne 14. decembra 2004 o spodbujanju ustreznega sistema prejemkov direktorjev javnih družb (2004/913/ES)** (Evropska komisija, 2004) oblikuje priporočila glede postopka oblikovanja in vsebine politike prejemkov, obsega in načina razkritja prejemkov ter usmeritve glede oblikovanja in sprejema opcijskih in delniških programov nagrajevanja. To priporočilo je bilo v letu 2009 dopolnjeno s **Priporočilom Komisije o dopolnitvi priporočil 2004/913/ES in 2005/162/ES glede sistema prejemkov direktorjev javnih družb** (v nadaljevanju Priporočilo EK o prejemkih), in sicer z natančnejšo določitvijo strukture prejemkov in vsebin razkritij, vloge delničarjev in komisije za prejemke pri oblikovanju politike prejemkov (Evropska komisija, 2009a). **Priporočilo komisije z dne 30. aprila 2009 o plačnih politikah v sektorju finančnih storitev (2009/384/ES)** pa pomeni vsebinsko dopolnitev splošnih priporočil glede sistema prejemkov ob upoštevanju posebnosti finančnih inštitucij (predvsem tveganj, ki so jim izpostavljene), zlasti glede načel in vsebine plačnih politik, merjenja uspešnosti in razkritij (Evropska komisija, 2009b).

2.2.3 Avtonomni pravni viri

Določbe ZGD-1 in priporočila EK upoštevajo tudi slovenski avtonomni pravni viri:

- **Priporočila Združenja Manager pri sklepanju individualnih pogodb vodilnih menedžerjev v gospodarskih družbah** (v nadaljevanju Priporočila ZM) vsebujejo priporočila glede vsebine pogodbe, določanja meril za presojanje poslovne uspešnosti, določanja meril spodbudnega nagrajevanja vodilnih menedžerjev in glede postopkov ter plačil ob prenehanju funkcije (Združenje Manager, 2014).
- Tudi **Priporočila ZNS za kadrovanje in nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev** (v nadaljevanju Priporočila ZNS) podajajo priporočila glede meril za oblikovanje primerne politike prejemkov in glede primernih vsebin pogodbe med članom uprave oziroma izvršnim direktorjem in družbo (ZNS, 2007a).
- **Priporočila ZNS za članstvo, delo in plačilo članov nadzornih svetov in upravnih odborov** (v nadaljevanju Priporočila za nadzorne svete ZNS) med drugim vsebujejo tudi priporočila glede sestave in pristojnosti kadrovske komisije ter plačila in povračila stroškov članom upravnega odbora in izvršnim direktorjem (ZNS, 2007b). V zvezi s slednjim so oblikovana priporočila glede sestave prejemkov, priporočenih razmerij, razkrivanja prejemkov in zavarovanja odškodninske odgovornosti.
- **Kodeks upravljanja javnih družb** (Ljubljanska borza, d.d., ZNS, & ZM, 2016) določa načela za oblikovanje plačil nadzornega sveta, pri čemer poudarja, da mora biti plačilo ustrezno, tj. plačilo, ki omogoča kakovostno sestavo nadzornega sveta in je tudi sorazmerno odgovornostim in nalogam njihovih članov (točka 17). Plačila naj bodo določena izključno v denarju in neodvisna od uspešnosti poslovanja družbe. Priporočila se tudi dodatno plačilo za delo v komisijah, ki ne sme presegati 80 % plačila za članstvo v nadzornem svetu (točka 17.2). Glede plačila uprave se priporočila oblikovanje takšne politike prejemkov, ki bo omogočala imenovanje ustrezne uprave glede na potrebe družbe, kakor tudi usklajenost interesov posloводства z dolgoročnimi interesi družbe (točka 21). Kodeks priporočila tudi sklenitev zavarovanja odškodninske odgovornosti članov organov vodenja in nadzora (točka 24).
- **Kodeks upravljanja za nejavne družbe** (ZNS, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, & Gospodarska zbornica Slovenije, 2016) med drugim vsebuje tudi priporočila za plačilo organa nadzora (točka 5.11): plačila naj bodo določena v naprej (s sklepom skupščine ali z aktom o ustanovitvi) in primerljiva s plačili v javnih delniških družbah ter v družbah s kapitalsko naložbo države (točka 5.11.1). Plačila naj bodo zgolj v denarju in neodvisna od finančne uspešnosti družbe (točka 5.11.2). V točka 8 so oblikovana tudi priporočila za nagrajevanje organa vodenja: prejemki naj bodo odvisni od nalog posameznika, finančnega stanja družbe in uresničevanja poslovnih ciljev.
- **Kodeks SDH** (SDH, 2017b) podaja priporočila glede višine prejemkov članov nadzornega sveta in upravnega odbora (točka 6.9.6 in Priloga 1) ter razmerja med prejemki nosilcev posebnih funkcij in člani organov oziroma njihovih komisij (Priloga

2). Kodeks SDH ne vsebuje priporočil glede politike prejemkov uprave in izvršnih direktorjev, je pa SDH napovedal, da bo podpiral politiko prejemkov v skladu z ZGD-1 in ZPPOGD v **Izhodiščih za glasovanje na skupščinah družb v letu 2017** (SDH, 2017c).

Zgoraj navedeni avtonomni pravni viri so bili v zadnjem dešletju večkrat spremenjeni zaradi sprememb zakonodaje in razvoja evropskih pravnih virov. Lahko ugotovim, da se oblikovalci avtonomnega prava dokaj ažurno odzivajo na spremembe nadrejenih pravnih virov. V razdelkih 2.4.3.2 Priporočila ZNS, 2.4.3.3 Priporočila SDH, 2.4.4.4 Priporočila ZM in 2.4.4.5 Priporočila ZNS podrobneje predstavljam vsebino nekaterih navedenih aktov.

2.3 Pogodbena razmerja med družbo in člani organa vodenja ali nadzora

2.3.1 Temeljno pravno razmerje

Temeljno pravno razmerje med člani upravnega odbora in družbo kakor tudi med izvršnimi direktorji in družbo (ki jo v tem primeru zastopa upravni odbor) je mandatno razmerje. Mandatno pogodbo opredeljuje OZ kot dvostransko zavezujoče obligacijsko razmerje, v katerem se prevzemnik naročila (mandatar) zavezuje naročitelju (mandantu), da bo zanj opravil določene posle (prvi odstavek 766. člena OZ). OZ ureja mandatno pogodbo v členih 766–787. Z imenovanjem člana upravnega odbora ali izvršnega direktorja in z njegovim sprejemom funkcije (mandatna pogodba je konsenzualni (ustni) kontrakt, ki nastane s soglasjem volj brez posebne obličnosti, kar določata 15. in 18. člen OZ) nastane korporacijsko-pravno-mandatno razmerje, tj. razmerje med članom upravnega odbora in izvršnim direktorjem kot nosilcem korporacijske funkcije (član organa družbe) na eni strani ter družbo na drugi. To razmerje je urejeno s statusnopravnimi predpisi (zlasti ZGD-1), subsidiarno pa se uporabljajo določila o mandatni, pooblastilni in podjemni pogodbi v OZ. Pri sklepanju korporacijsko-pravnega mandata je zato treba upoštevati kogentne določbe ZGD-1, ki urejajo pravni položaj organov gospodarske družbe: prvi odstavek 255. člena (trajanje mandata), drugi odstavek 255. člena (pogoji za članstvo), člena 261 in 262 (odobritev pogodb), člena 263 in 264 (udeležba na dobičku), 270. člen (omejitve prejemkov) in 271. člen (prepoved konkurence). Pravna narava obveznosti, ki jo s sklenitvijo mandatne pogodbe prevzema mandatar, je obligacija prizadevanja (Plavšak v Juhart & Plavšak, 2013, str. 221).

Ob sprejemu korporacijskega mandata pa nastane še eno pravno razmerje med članom upravnega odbora ali izvršnim direktorjem in družbo, in sicer osebno poslovno razmerje (Senčur Peček (v Bečan, Belopavlovič, Korpič-Horvat, Kresal, Kresal Šoltes, Mežnar, & Šetinc Tekavc, 2016, str. 404 in 405) ga imenuje pogodbeni položaj oziroma osebno razmerje), ki se nanaša na osebni položaj člana upravnega odbora ali izvršnega direktorja

kot fizične osebe (kot izvajalca mandata) v razmerju do družbe kot drugega pravnega subjekta (naročnika – mandanta).³¹ Pogodba, s katero se uredi to pravno razmerje, je v pravni teoriji poimenovana kot »pogodba o opravljanju funkcije«³², v poslovni praksi pa tudi »managerska pogodba« (glej Uvod k Priporočilom ZM (2014)). Pogodba o opravljanju funkcije ima naslednje pravne značilnosti: gre za »dvostransko zavezujoče, vzajemno, odplačno in trajno pravno razmerje, s katerim se prevzemnik funkcije zaveže, da bo opravil določeno delo (storitev), družba pa se zaveže to storitev plačati« (Strojin Štampar, 2017, str. 185; Senčur Peček, 2007, str. 88). Pogodba o opravljanju funkcije ima lahko pravno naravo civilnopravne pogodbe v skladu z OZ ali pa pogodbe o zaposlitvi v skladu z ZDR-1 (Strojin Štampar, 2017, str. 161–164, 184–208).

Ker mora član upravnega odbora in izvršni direktor pri izvajanju svojih nalog ravnati s poklicno skrbnostjo oziroma s skrbnostjo veččaka, kar določa prvi odstavek 263. člena ZGD-1, mora biti njegov mandat praviloma odplačen (Strojin Štampar, 2017, str. 221–235). Splošna določila o mandatni pogodbi v tretjem odstavku 768. člena OZ namreč določajo, da se v primeru neodplačnega mandata od mandatarja zahteva skrbnost dobrega gospodarja (tj. skrbnost laika), v primeru odplačnega mandata pa ravnanje strokovnjaka.

2.3.2 Pogodba s članom upravnega odbora - neizvršnim direktorjem

Slovenski pravni teoretiki zagovarjajo različna stališča glede sklepanja pogodb med člani upravnega odbora in družbo. Nekateri izmed njih (Senčur Peček, Bratina, Jovanovič in Vindiš v Senčur Peček, 2007, str. 75) zagovarjajo stališče, da članom upravnega odbora ni treba skleniti posebne pisne pogodbe, saj naj bi bil njihov položaj podoben položaju člana nadzornega sveta, razen v primeru ko izvršni direktorji niso imenovani; drugi (Bohinc in Samec) pa menijo, da je sklenitev pogodbe potrebna (Senčur Peček, 2007, str. 75). Menim, da položaja člana upravnega odbora ni mogoče enačiti s položajem člana nadzornega sveta, saj član upravnega odbora vodi družbo in ima najpomembnejša poslovodna pooblastila (ki so neprenosljiva), lahko pa opravlja tudi funkcijo zakonitega zastopnika družbe, zato je sklenitev posebne pisne pogodbe s članom upravnega odbora primerna. ZGD-1 določa, da mora pogodbo odobriti upravni odbor (drugi odstavek 262. člena),³³ podpiše pa jo lahko

³¹ Klampfer (2000, str. 5–8) ugotavlja, da je član uprave v »korporacijskem, pogodbenem, lahko pa tudi v delovnem razmerju«. Podobno ugotavljata tudi Podgorelec (v Kocbek et al., 2010, str. 389) in Senčur Peček (v Bečan et al., 2016, str. 404).

³² Senčur Peček (2007, str. 73 in 90) pogodbo o opravljanju funkcije označuje kot »inominatni kontrakt obligacijskega prava (pogodba o poslovođenju ali pogodba o vodenju poslov)« in tudi kot »individualno pogodbo o zaposlitvi z lastnostmi mandatne in podjetne pogodbe« (Strojin Štampar, 2017, str. 185; Bratina v Kocbek et al., 2014, str. 68–71).

³³ 262. člen ZGD-1 določa: »(1) Pravice in obveznosti člana organa vodenja ali nadzora, ki niso določene s tem zakonom, se določijo v pogodbi, ki jo sklene z družbo. (2) Pogodbo mora odobriti nadzorni svet ali upravni odbor, sicer mora član organa vodenja ali nadzora vrniti koristi iz pogodbe.« O pristojnosti izvršnega direktorja za podpis pogodbe s članom upravnega odbora podobno stališče zavzema tudi Podgorelec (v Kocbek et al., 2010, str. 354).

izvršni direktor kot zakoniti zastopnik družbe ali na podlagi posebnega pooblastila. Pogodbo lahko podpiše tudi posebni pooblaščenec, ki ga imenuje skupščina. Če namreč upravni odbor ne imenuje izvršnih direktorjev in sam zastopa družbo, bi, po mnenju nekaterih slovenskih pravnih strokovnjakov, pogodbo s članom upravnega odbora morala odobriti skupščina družbe in tudi imenovati posebnega pooblaščenca za podpis pogodbe, kot v primeru družbe z omejeno odgovornostjo (Podgorelec v Kocbek et al., 2010, str. 355; Senčur Peček, 2007, str. 84). V primeru, da to ni izrecno določeno v statutu družbe, lahko upravni odbor predlaga skupščini odobritev pogodbe in imenovanje posebnega pooblaščenca (za podpis) na podlagi šestega odstavka 293. člena ZGD-1.

Mandatno razmerje člana upravnega odbora dopolnjujejo elementi pooblastilne pogodbe (če član upravnega odbora tudi zastopa družbo), v določenih primerih pa je kombinirano tudi z elementi podjemne pogodbe. V teh primerih lahko sklene z družbo civilnopravno pogodbo o opravljanju funkcije, za katero veljajo določbe ZGD-1 in OZ. Z družbo pa lahko sklene tudi pogodbo o zaposlitvi (drugače kot član nadzornega sveta), kadar to opravičuje ali celo terja njihov obseg nalog, saj gre za poslovodni organ. Sklenitev pogodbe o zaposlitvi bo tako upravičena zlasti v primeru, ko upravni odbor ne imenuje izvršnih direktorjev in sam vodi družbo ter vse njene posle, vključno z zastopanjem (Strojin Štampar, 2017, str. 162).

2.3.3 Pogodba z izvršnim direktorjem

ZGD-1 ne predpisuje vrste pogodbe, s katero uredita medsebojna razmerja družba in izvršni direktor, saj je to odvisno od vsebine njunega medsebojnega pravnega razmerja. Bistveni elementi mandatne pogodbe za izvršne direktorje so določeni z ZGD-1, ki pa predvideva, da se morajo tudi ostale pravice in obveznosti opredeliti s pogodbo, ki jo odobri upravni odbor (262. člen), ob podredni uporabi določb OZ o mandatni, pooblastilni in podjemni pogodbi.

Pogodbo, ki jo sklene izvršni direktor z družbo, mora ne glede na vrsto pogodbe odobriti upravni odbor. Priporočila glede vsebine pogodbe so zapisana v točki 6 Priporočil ZNS (ZNS, 2007a). Izvršni direktor torej lahko sklene z družbo pogodbo civilnega prava ali pogodbo o zaposlitvi.

Pogodba civilnega prava (mandatna ali podjemna pogodba). Na podlagi 262. člena ZGD-1 in členov 13 ter 54 ZDR-1 lahko izvršni direktor z družbo sklene pogodbo o opravljanju funkcije, za katero veljajo le določbe OZ, torej pogodbo civilnega prava.³⁴

³⁴ V slovenski pravni teoriji je sprejeto stališče, da v razmerju med poslovodno osebo in družbo niso podani vsi bistveni elementi delovnega razmerja, zlasti element podrejenosti oziroma opravljanje dela po navodilih in pod nadzorom delodajalca, zato lahko poslovodna oseba svoje pravno razmerje z družbo uredi tudi s pogodbo civilnega prava. Primerjaj pravno opredelitev delovnega razmerja v 4. členu ZDR-1: »Delovno razmerje je razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod

Glede na prvine pravnega razmerja je temeljna pogodba praviloma mandatna pogodba (pogodba o naročilu), v kateri pogodbeni stranki določita vsebino in obseg nalog, plačilo, čas in kraj opravljanja dela, morebitne roke za dokončanje oziroma izročitev dela, uporabo delovnih sredstev ter druge posebnosti v zvezi z izvajanjem dela. Glede na vsebino nalog izvršnega direktorja ima lahko civilnopravna pogodba tudi elemente podjemne pogodbe, kadar imajo naloge izvršnega direktorja pravno naravo obligacije rezultata in ne le obligacije prizadevanja. V tem primeru se podredno uporabljajo določila OZ glede podjemne pogodbe (pogodba o delu).³⁵ Naročilo za izvedbo mandata oziroma nalog izvršnega direktorja praviloma vključuje tudi pooblastila za opravljanje dejanj za račun mandanta (naročnika) – družbe, zato se podredno uporabljajo tudi določbe o zastopanju in pooblastilni pogodbi (OZ, členi 69–81).³⁶ Kadar so določbe OZ dispozitivne, jih lahko pogodbeni stranki nadomestita z drugačno, avtonomno ureditvijo (OZ, 2. člen). Ne glede na vsebino poslovnega razmerja pa je njuna pogodbeni svoboda omejena s prej navedenimi kogentnimi določbami ZGD-1.

Pogodba o zaposlitvi. S sklenitvijo delovnega razmerja morata izvršni direktor in družba skleniti pisno pogodbo o zaposlitvi v skladu z ZDR-1 (31. člen). Delovno razmerje se lahko sklene za določen čas, saj temelji na korporacijsko-pravnem razmerju (mandatu) z omejenim časom trajanja. Glede na obseg nalog ima lahko izvršni direktor v smislu ZDR-1 položaj poslovodne osebe ali pa vodilnega delavca. Za poslovodno osebo ga lahko štejemo, če ima tudi funkcijo zakonitega zastopnika;³⁷ v tem primeru zanj velja določba 73. člena ZDR-1, ki dopušča, da pogodbeni stranki pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi odstopata od kogentnih določb ZDR-1 in kolektivnih pogodb glede delovnega časa, zagotavljanja odmorov in počitkov, glede plačila, disciplinske odgovornosti in odpovedi delovnega razmerja.³⁸ Določbe 73. člena ZDR-1 se uporabljajo tudi, kadar je izvršni direktor imenovan za prokurista. Če pa izvršni direktor ni imenovan za zakonitega zastopnika družbe, ampak le za poslovnega pooblaščenca, pa ga lahko štejemo za »vodilnega delavca« v smislu 74. člena ZDR-1: »delavec, ki vodi poslovno področje ali organizacijsko enoto pri delodajalcu in ima pooblastila za sklepanje pravnih poslov ali za samostojne kadrovske in organizacijske odločitve«. Za izvršnega direktorja kot vodilnega delavca veljajo drugačna

nadzorom delodajalca.” Kljub temu pa v Sloveniji iz zgodovinskih razlogov pri urejanju pravnih razmerij s poslovodnimi osebami prevladuje prav praksa sklepanja pogodb o zaposlitvi (Senčur Peček, 2007, str. 88; Bečan et al., 2016, str. 408).

³⁵ OZ opredeljuje podjemno pogodbo v 619. členu: »S podjemno pogodbo se podjemnik zavezuje opraviti določen posel, kot je izdelava ali popravilo kakšne stvari, kakšno telesno ali umsko delo ipd., naročnik pa se zavezuje, da mu bo za to plačal.« Elementi podjemne pogodbe so določeni v členih 619–648 OZ.

³⁶ OZ opredeljuje pooblastilno pogodbo v prvem odstavku 74. člena: »Pooblastilo je upravičenost za zastopanje, ki jo da pooblastitelj s pravnim poslom pooblaščenca.«

³⁷ Čeprav ZGD-1 izvršnih direktorjev izrecno ne opredeljuje kot poslovodstvo (glej 10. člen), jih slovenska pravna teorija (Bratina, Senčur Peček, Ivanjko) šteje za poslovodne osebe na podlagi splošne opredelitve poslovodstva v prvem stavku 10. člena ZGD-1 (Strojin Štampar, 2017, str. 94).

³⁸ Posebne določbe glede delovnega razmerja s poslovodno osebo so zapisane še v členih 20, 26, 40, 54, 55 in 157 ZDR-1.

pravila kot za poslovodno osebo, zlasti glede trajanja in odpovedi delovnega razmerja (Strojin Štampar, 2017, str. 202 in 203). Pogodba o zaposlitvi v obeh primerih vsebuje tudi elemente mandatne, podjetne in pooblastilne pogodbe po OZ, upoštevati pa je treba tudi vse kogentne določbe ZGD-1. V praksi so vsi elementi naštetih pogodb združeni v eni (pisni) pogodbi, ki jo skleneta pogodbeni stranki.

2.4 Prejemki

2.4.1 Politika prejemkov

ZGD-1 v 284. členu določa, da plačilo organa nadzora (nadzornega sveta ali upravnega odbora) določi skupščina ali statut družbe. Skupščina lahko določi plačilo organa nadzora tudi s politiko prejemkov (ZGD-1, šesti odstavek 294. člena). Za določitev prejemkov nadzornega sveta in upravnega odbora ZGD-1 ne predpisuje posebnih načel (drugače kot pri poslovodnih organih), v členih 284 in 289 predpisuje le, da mora biti plačilo »v ustreznem razmerju z nalogami članov nadzornega sveta in finančnim položajem družbe«.

Prejemke poslovodnega organa praviloma določi nadzorni svet, lahko pa politiko prejemkov določi tudi skupščina družbe (ZGD-1, šesti odstavek 294. člena). Pri določitvi prejemkov skupščina upošteva naslednja načela, določena v sedmem odstavku 294. člena ZGD-1:

- spodbujanje dolgoročne vzdržnosti družbe in zagotavljanje, »da so prejemki v skladu z doseženimi rezultati in finančnim stanjem družbe«;
- delitev prejemkov na fiksni in variabilni del, pri čemer mora biti spremenljivi del prejemkov odvisen od vnaprej določenih in merljivih meril, določen pa je lahko tudi najvišji znesek spremenljivega prejemka;
- odpravnina se lahko izplača le v primeru predčasnega prenehanja mandata iz drugega ekonomsko-poslovnega razloga ali drugega nekrivdnega razloga ali ob sporazumnem predčasnem prenehanju mandata;³⁹ tudi v tem primeru se lahko določi najvišji znesek odpravnine.

Podgorelec (v Kocbek et al., 2010, str. 401) v zvezi s politiko prejemkov omenja »načelo enakega obravnavanja«, po katerem ni dopustno določati različnega plačila za predstavnike kapitala in predstavnike zaposlenih, ne onemogoča pa določitve dodatka za dodatne naloge (na primer za članstvo v komisiji, za funkcijo predsednika ali namestnika, za posebno storitev). Določanje politike prejemkov po skupščini družbe še ni prav pogosta poslovna praksa, zato Kravanja Novak in Prijović (2016, str. 4) ugotavljata, da je »politika prejemkov zaenkrat še neizkoriščen inštrument soodločanja delničarjev«.

³⁹ Izplačilo odpravnine torej ni dopustno v primeru predčasnega prenehanja mandata iz krivdnega razloga (hujša kršitev obveznosti), razloga nesposobnosti ali v primeru odpoklica zaradi izreka nezaupnice s strani skupščine po prvi, drugi in tretji alineji drugega odstavka 268. člena ZGD-1.

2.4.2 Razkrivanje prejemkov

Novela ZGD-1C iz leta 2009 (Ur.l. RS št. 2009/42) je v petem odstavku 294. člena predpisala obveznost poimenskega in strukturiranega razkrivanja prejemkov organov vodenja in nadzora v preteklem poslovnem letu (načelo preglednosti) v prilogi k računovodskim izkazom ali v poslovnem poročilu. Prejemke posloводства in organa nadzora za vsakega člana posebej mora posloводство predstaviti tudi na sami skupščini ob odločanju o uporabi bilančnega dobička. Prejemke je treba razkriti po vrstah, ki jih določa zakon (fiksni in variabilni prejemki, udeležba v dobičku, opcije in druge nagrade, povračila stroškov, zavarovalne premije, provizije in druga dodatna plačila, prejemki za opravljanje nalog v odvisnih družbah). V poslovnem poročilu je treba prav tako razkriti politiko prejemkov, če jo je skupščina sprejela. ZGD-1 v istem členu tudi določa, da dodatno razkritje ni potrebno, če so ti podatki razkriti v prilogi k izkazom. Avtonomni pravni viri so z namenom poenotenja razkritij oblikovali priporočila glede načina razkrivanja prejemkov (na primer Priloga C v Kodeksu javnih družb (Ljubljanska borza,d.d., ZNS, & ZM, 2016); Priloga 6 Kodeksa SDH (SDH, 2017b)).

Kravanja Novak in Prijović (2016, str. 9) ugotavljata, da se je kakovost razkritij v obdobju 2013–2015 poslabšala v primerjavi s predhodnim obdobjem 2009–2012 zlasti iz razloga, ker se je nekaj pomembnih družb umaknilo iz borzne kotacije (na primer družbe Helios, d.d., Aerodrom Ljubljana, d.d., Letrika, d.d., ELMO, d.d.) in preoblikovalo v družbe z omejeno odgovornostjo, za katere veljajo drugačne minimalne obveznosti razkrivanja prejemkov po ZGD-1. Ob tem pa avtorici ugotavljata, da se z izločitvijo teh družb iz vzorca kvaliteta razkritij v opazovanem obdobju vseeno izboljšuje (Kravanja Novak & Prijović, 2016, str. 10–12).

2.4.3 Upravni odbor in nadzorni svet

2.4.3.1 Zakonska ureditev prejemkov

Glede prejemkov članov upravnega odbora se smiselno uporabljajo določbe 284. člena ZGD-1, ki urejajo plačilo članom nadzornega sveta. Tako določa ZGD-1 v petem odstavku 289. člena. Članom nadzornega sveta se skladno z navedenim členom lahko zagotovi plačilo, ki mora biti v ustreznem razmerju z njihovimi nalogami in finančnim položajem družbe (načelo sorazmernosti). Čeprav zakon ne določa izrecno obveznosti plačila in uporablja besedno zvezo »lahko določi plačilo«, pa menim, da je plačilo obvezno, če ni drugače izrecno dogovorjeno. ZGD-1 namreč predpisuje ravnanje članov organov vodenja in nadzora pri izvrševanju njihovih nalog v skladu s standardom poklicne skrbnosti, zato je na podlagi tretjega odstavka 766. člena in tretjega odstavka 768. člena OZ plačilo obvezno, kar pa je tudi skladno s splošnim obligacijskim načelom enakovrednosti dajatev, ki ga opredeljuje 8. člen OZ, in z dolžnostjo plačila po pravilih o mandatni pogodbi v 778. členu OZ: naročnik dolguje mandatarju običajno plačilo; če to ni določeno, pa mu je dolžan

plačati pravično plačilo.⁴⁰ ZGD-1 v 284. členu tudi določa, da se način, obliko in višino plačila določi s statutom ali s sklepom skupščine.

Za člane nadzornega sveta in upravnega odbora ZGD-1 izrecno prepoveduje udeležbo pri dobičku (284. in peti odstavek 289. člena). Drugačno ureditev imajo v Avstriji in Nemčiji, kjer je udeležba v dobičku za člane nadzornega sveta zakonsko dopuščena in tudi precej razširjena v poslovni praksi, vendar se priporoča, da takšna nagrada predstavlja manjši del prejemkov (Podgorelec v Kocbek et al., 2010, str. 398). Določilo o izključitvi iz udeležbe v dobičku je sicer smiselno v primeru nadzornega sveta, saj kot organ nadzora ne sme prevzemati poslovnih funkcij (primerjaj peti odstavek 281. člena ZGD-1) in si tako »pripisovati«⁴¹ zaslug za uspešno poslovanje družbe, poleg tega ima ključno vlogo pri preverjanju finančnih poročil in računovodskih izkazov, pri čemer bi lahko bil izpostavljen nasprotju interesov. Slednje velja tudi za upravni odbor, vendar pa je ta že po temeljni opredelitvi (tudi) poslovodni organ (primerjaj prvi odstavek 285. člena ZGD-1: »Upravni odbor vodi družbo in nadzoruje izvajanje njenih poslov.«) in je ustvarjanje dobička tudi »plod«⁴² njegovega delovanja. Ne glede na (ne)smiselnost tovrstne zakonske ureditve, moram ugotoviti, da je določba kogentna in so jo družbe dolžne spoštovati. Izplačevanje udeležbe na dobičku članom upravnega odbora bi bilo nično, prejemnik pa bi bil dolžan izplačilo vrniti družbi.

ZPPOGD prejemkov upravnega odbora ne ureja (primerjaj prvi odstavek 1. člena in drugi odstavek 2. člena). Pri določanju prejemkov članov nadzornih svetov in upravnih odborov državnih družb se tako uporabljajo določbe ZGD-1 in avtonomno pravo.

Člani nadzornega sveta in upravnega odbora so tako na podlagi določb ZGD-1 in OZ upravičeni do naslednjih prejemkov:

- **plačilo za opravljanje mandata oziroma funkcije** (po tretjem odstavku 766. člena in 778. členu, oba OZ, ter po petem odstavku 289. člena in 284. členu, oba ZGD-1),
- **sejnine**⁴¹ (po tretjem odstavku 766. člena in 778. členu, oba OZ, ter po petem odstavku 289. člena in 284. členu, oba ZGD-1) in
- **povrnitve stroškov** (po 776. členu OZ).

Noben izmed splošnih zakonskih ali podzakonskih pravnih virov ne predpisuje oziroma omejuje višine plačila, tako da se le-ta lahko določi v skladu s priporočili dobre prakse (na primer ob upoštevanju Kodeksa SDH (SDH, 2017b) ali Priporočil za nadzorne svete (ZNS, 2007b)), glede na dejavnost in velikost družbe ali po individualnem dogovoru. To je

⁴⁰ OZ ureja plačilo in povrnitev stroškov ter škode mandatarju v členih 775–780.

⁴¹ Pojem »sejnine«⁴² je opredeljen v točki 5.24 Priporočil za nadzorne svete (ZNS, 2007b): »Sejnina je nadomestilo za čas, ki ga je član nadzornega sveta ali upravnega odbora ali član komisije nadzornega sveta ali upravnega odbora porabil z udeležbo na seji.«

skladno tudi z določilom 778. člena OZ, ki določa obveznost »običajnega plačila« (določenega »po običaju«, torej z avtonomnimi pravnimi viri).

2.4.3.2 Priporočila ZNS

V **Priporočilih za nadzorne svete** (ZNS, 2007b) ZNS priporoča, da se pri določitvi višine osnovnega plačila za opravljanje funkcije (fiksno nadomestilo) upoštevajo naslednja merila: »(i) obseg, zahtevnost in kompleksnost nalog in odgovornosti članov, (ii) zahtevana strokovnost in aktivnost članov, (iii) velikost družbe in kompleksnost poslovanja družbe in (iv) splošne gospodarske razmere, v katerih družba posluje« (točka 5.17). Fiksno nadomestilo naj bi se določilo v letnem znesku, izplačalo pa v enkratnem znesku ali mesečnih izplačilih (točka 5.21). Po točki 5.22 se k osnovnemu plačilu za opravljanje funkcije lahko določijo dodatki, in sicer za opravljanje funkcije (predsednik ali namestnik organa) ali za posebne naloge (na primer za izvedbo strokovne ocene kandidatov za člana organa vodenja ali nadzora). Dodatek se lahko določi tudi za posebne obveznosti in naloge članov organa zaradi objektivnih okoliščin, v katerih posluje družba, kot so na primer prezadolženost družbe, negativni izid poslovanja, priprave na prevzem družbe ali na pomembnejše prevzeme drugih družb (točka 5.20). Z vidika enotirnega sistema upravljanja je pomembno priporočilo v točki 5.27, da naj bodo celotni prejemki člana upravnega odbora višji, kot če bi ta član opravljal funkcijo člana nadzornega sveta te iste družbe, saj upošteva večji obseg nalog člana upravnega odbora kot člana nadzornega sveta.

Na podlagi točk 5.14 in 5.24 Priporočil za nadzorne svete (ZNS, 2007b) naj bi člani upravnega odbora poleg fiksnega nadomestila prejemali še sejnino kot nadomestilo za čas, ki ga porabijo z udeležbo na seji, upravičeni pa so tudi do povračila vseh stroškov, ki so potrebni za opravljanje funkcije (stroški prevoza, dnevnice, stroški nastanitve, administrativni in drugi stroški ipd.), pa tudi do plačila članarin stanovskih organizacij in do plačila stroškov izobraževanja, ki je v neposredni povezavi z opravljanjem njihovega dela v nadzornem svetu ali upravnem odboru (točka 5.25). Lahko se jim zagotovijo tudi druge ugodnosti, če je to potrebno ali smiselno (točka 5.26).

2.4.3.3 Priporočila SDH

Priporočila glede določanja prejemkov nadzornega sveta so zapisana v točki 6.9 ter v Prilogi 1 in Prilogi 2 Kodeksa SDH (SDH, 2017b). Pri določanju najvišjega osnovnega plačila za opravljanje funkcije naj se upošteva velikost družbe, finančno stanje družbe (dobro, slabo) in ali je družba izdajateljica vrednostnih papirjev, s katerimi se trguje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev.

Kodeks SDH (SDH, 2017b) določa v Prilogi 1 najvišje priporočene letne zneske osnovnega plačila za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta: za mikro družbe 3.000–3.500 evrov, za male družbe 3.500–5.200 evrov, za srednje družbe 5.200–10.200 evrov in za velike družbe 10.300–15.000 evrov (vsi zneski so bruto zneski). Osnovnemu plačilu za

opravljanje funkcije se lahko določijo dodatki, in sicer za opravljanje funkcije predsednika organa do 50 % letnega osnovnega plačila za člana organa in do 10 % te iste osnove za namestnika predsednika organa. Osnovno plačilo se izplačuje v mesečnih zneskih (ena dvanajstina letnega zneska).

Določeni so tudi priporočeni najvišji zneski sejin: za mikro družbe 75 evrov, za majhne družbe 150 evrov, za srednje družbe 200 evrov in za velike družbe 275 evrov. Sejnine za delo v komisijah naj ne bi presegale 80 % sejnine za sejo organa nadzora, enako pa velja tudi za korespondenčne seje (osnova je sejnina za delo nadzornega organa ali njegove komisije). Sejnine se izplačujejo dokler skupni znesek sejin ne doseže 50 % letnega zneska osnovnega nadomestila člana organa oziroma 75 % tega zneska, kadar je član nadzornega organa tudi član komisije (ne glede na število sej in članstev v komisijah organa). Za članstvo v komisiji je predsednik komisije upravičen do 37,5 % osnovnega plačila za člana nadzornega sveta, član komisije pa do 25 % iste osnove. Ne glede na število članstev in funkcij v komisijah dodatek za delo v komisijah ne sme presegati 50 % letnega osnovnega plačila za člana organa nadzora.

Člani organa nadzora in njegovih komisij so upravičeni do povračila stroškov prevoza in prenočevanja, 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)« (Kodeks SDH, Priloga 2, peta točka vzorčnega sklepa skupščine (SDH, 2017b)). Zneski stroškov se obrutijo, tako da upravičenec prejme povrnjene dejanske stroške.

Kodeks SDH (SDH, 2017b) v točki 6.9.3 določa, da člani nadzornega sveta niso upravičeni do ugodnosti, ki jih kot bonitete določajo davčni predpisi in davčni organi. Priporoča pa se sklenitev zavarovanja odgovornosti, kadar je družba izpostavljena večjim tveganjem za nastanek škode, v skladu z drugim odstavkom 263. člena ZGD-1.

Ob novelaciji Kodeksa SDH (SDH, 2017b) v maju 2017 so bila dodana tudi priporočila za oblikovanje prejemkov v enotirnem sistemu upravljanja (točka 6.9.6 in Priloga 1) in dopolnjen vzorec sklepa skupščine za določitev prejemkov upravnega odbora (Priloga 2). Priporoča se, da se osnovno plačilo članov upravnega odbora določi do 25 % višje, kot so določeni priporočeni zneski za člane nadzornega sveta. Člani upravnega odbora, ki so tudi izvršni direktorji, pa naj bi prejeli 25–70 % višje plačilo od osnovnega plačila neizvršnega direktorja te iste družbe, upošteva razdelitev nalog in pristojnosti med upravni odbor in posamezne izvršne direktorje (druga alineja Priloge 1). Izvršni direktorji niso upravičeni do sejnine za udeležbo na sejah upravnega odbora, lahko pa prejmejo sejnino za udeležbo na sejah komisij upravnega odbora (do 50 % sejnine, ki velja za neizvršne direktorje). Izvršni direktor je v posameznem poslovnem letu upravičen do sejin do skupnega zneska, ki ne presega 25 % letnega osnovnega plačila za opravljanje funkcije za člana upravnega odbora. Prav tako je izvršni direktor upravičen do dodatka za

delo v komisijah, kot velja za neizvršne direktorje. Do povrnitve stroškov je upravičen le, če jih ni prejel že v funkciji izvršnega direktorja.

2.4.4 Izvršni direktorji

2.4.4.1 Zakonska ureditev prejemkov

Člani uprave in izvršni direktorji so upravičeni do plačila za svoje delo in povračilo stroškov, in sicer na podlagi tretjega odstavka 766. člena OZ in določb ZGD-1 (prvi odstavek 270. člena in enajsti odstavek 290. člena)⁴². Določbe ZGD-1, ki določajo vrste in načela določanja prejemkov članov uprave (členi 261, 269 in 270), se smiselno uporabljajo tudi za izvršne direktorje (ZGD-1, enajsti odstavek 290. člena). Upravni odbor mora pri določitvi celotnih prejemkov posameznega izvršnega direktorja upoštevati politiko prejemkov, ki jo je sprejela skupščina, oziroma načela politike prejemkov, ki jih določa sedmi odstavek 294. člena ZGD-1, če skupščina politike prejemkov ni sprejela. Temeljna usmeritev pri določanju prejemkov posameznega izvršnega direktorja je, da morajo biti celotni prejemki v ustreznem sorazmerju z nalogami tega izvršnega direktorja in s finančnim stanjem družbe (ZGD-1, prvi odstavek 270. člena). Ker lahko upravni odbor določi različne obsege nalog izvršnim direktorjem, kot sem zapisala v razdelku 1.2.2 Izvršni direktorji, se mora to odražati tudi v celotnih prejemkih posameznega izvršnega direktorja.

Če tako določa statut, je lahko član uprave ali izvršni direktor udeležen tudi pri dobičku (ZGD-1, 269. člen). ZGD-1 določa, da se višina praviloma določi v % od dobička (drugi odstavek 269. člena).

ZGD-1 v drugem odstavku 270. člena dopušča možnost znižanja prejemkov v posebnih okoliščinah. Upravni odbor lahko enostransko zniža prejemke izvršnega direktorja, če se po sklenitvi pogodbe poslabša poslovanje družbe do te mere, da je ogroženo gospodarsko stanje družbe ali ji nastaja škoda. Te spremenjene okoliščine opravičujejo le spremembo prejemkov, ne pa tudi drugih določb pogodbe brez soglasja izvršnega direktorja. Izvršni direktor ima ob tem pravico do odpovedi pogodbe, vendar šele s koncem naslednjega četrtletja in z dvomesečnim odpovednim rokom. Enako velja tudi za člana uprave.

ZGD-1 v tretjem odstavku 270. člena, skladno s točko 3.4 Priporočila EK o prejemkih (EK, 2009a), predpisuje možnost vračila že izplačane nagrade za poslovno uspešnost ali njen sorazmerni del v naslednjih primerih:

- pravnomočno ugotovljena ničnost letnega poročila, pri čemer se ničnost nanaša na postavke ali dejstva, ki so bili podlaga za določanje nagrade, ali če

⁴² Enajsti odstavek 290. člena ZGD-1 določa: » Za izvršne direktorje se smiselno uporabljajo določbe 261. do 264. in 269. do 271. člena tega zakona.«

- posebni revizor v poročilu ugotovi, da so bili napačno uporabljeni kriteriji za določitev nagrade ali da niso bili pravilno upoštevani odločilni računovodski, finančni in drugi podatki ter kazalci za določitev nagrade.

ZGD-1 določa v četrtem odstavku 270. člena, da zahtevek na povrnitev nagrade zastara v treh letih od dneva izplačila nagrade ali dela nagrade, v šestem odstavku istega člena pa določa, da so člani upravnega odbora ali nadzornega sveta, ki ne zahtevajo povrnitve neopravičeno izplačane nagrade, družbi odškodninsko odgovorni:

»Člani nadzornega sveta, ki ne ravna v skladu s tretjim odstavkom tega člena, so odškodninsko odgovorni po splošnih pravilih odškodninskega prava. Tožbo za povrnitev škode, ki je družbi nastala zaradi neupravičeno izplačane nagrade lahko v svojem imenu in na račun družbe ne glede na 328. člen tega zakona vložijo delničarji, katerih skupni deleži znašajo najmanj en odstotek osnovnega kapitala.«

ZGD-1 v tretji alineji sedmega odstavka 294. člena omejuje izplačilo odpravnine po višini in glede na okoliščine predčasnega prenehanja mandata. Izplačilo odpravnine ni dopustno, kadar mandat članu uprave predčasno preneha iz razlogov, zapisanih v prvi, drugi in tretji alineji drugega odstavka 268. člena ZGD-1.⁴³ Čeprav določbe o odpoklicu v 268. členu ZGD-1 veljajo le za upravo, ne pa tudi za izvršne direktorje (ZGD-1 ne določa smiselne uporabe tega člena za izvršne direktorje), pa menim, da je navedeno omejitev treba upoštevati tudi pri urejanju pogodbenih pravic v primeru predčasnega prenehanja mandata z izvršnim direktorjem, saj je takšna razlaga skladna z evropsko regulativo (glej točko 3.5 Priporočila EK o prejemkih (EK, 2009a)).⁴⁴ Odpravnina namreč naj ne bi bila nagrada za slabo opravljeno delo. Sicer pa za ureditev razmerij med družbo in izvršnimi direktorji v primeru odpoklica veljajo določbe 783. člena OZ in druge določbe OZ (poslovna odškodninska odgovornost), kar določa osmi odstavek 290. člena ZGD-1.

Za izvršne direktorje velja tudi konkurenčna prepoved, tj. prepoved opravljanja kakršne koli pridobitne dejavnosti brez soglasja upravnega odbora, in tudi prepoved sklepanje poslov za tuj ali lasten račun na področju dejavnosti družbe. Tako določa ZGD-1 v enajstem odstavku 290. člena v povezavi z 271. členom. Omejitev pridobitvene aktivnosti v času opravljanja mandata bi se morala odražati tudi v višini prejemkov.

Višino prejemkov izvršnih direktorjev družb v državnem lastništvu omejuje ZPPOGD. Prejemki člana uprave ali izvršnega direktorja morajo biti sestavljeni iz osnovnega plačila (fiksni prejemek) in spremenljivega (variabilnega) prejemka (3. člen), pri čemer ZPPOGD

⁴³ Drugi odstavek 268. člena ZGD-1 določa: »Nadzorni svet lahko odpokliče posameznega člana uprave ali predsednika: (i) če hujše krši obveznosti; (ii) če ni sposoben voditi poslova; (iii) če mu skupščina izreče nezaupnico, razen če je nezaupnico izrekla iz očitno neutemeljenih razlogov, ali (iv) iz drugih ekonomsko-poslovnih razlogov (pomembnejše spremembe v strukturi delničarjev, reorganizacija in podobno).«

⁴⁴ Priporočilo EK o prejemkih (EK, 2009a) v točki 3.5 omejuje višino odpravnine na največ dvoletni fiksni prejemek.

določa pogoje za izplačilo spremenljivega prejemka: v naprej določena merljiva kvalitativna in kvantitativna merila ter odlog izplačila polovice prejemka za najmanj dve leti (4. člen).⁴⁵ Znesek spremenljivega prejemka je omejen, in sicer le-ta ne sme presegati 30 % izplačanih osnovnih plačil direktorja v poslovnem letu. Izplačilo spremenljivega prejemka je možno tudi v delnicah, pod pogoji, ki so določeni v 4. členu ZPPOGD. Osnovno plačilo mora biti določeno v razmerju do povprečne bruto plače v družbi ali v skupini (razmerja določa Uredba o prejemkih (Vlada RS, 2010)), vključevati pa mora tudi vse dodatke (ZPPOGD, tretji odstavek 4. člena). Udeležba na dobičku je dopustna le, če tako določa zakon, ki ureja udeležbo delavcev pri dobičku (ZPPOGD, šesta alineja prvega odstavka 4. člena). Odpravnina lahko znaša največ šestkratnik osnovnega mesečnega plačila direktorja ZPPOGD, četrta alineja tretjega odstavka 4. člena). ZPPOGD določa tudi druge pravice iz pogodbe in ureja nadzor nad sklepanjem pogodb po ministrstvu, pristojnem za gospodarstvo (6. in 7. člen). Če pogodbene stranke pri sklepanju pogodbe kršijo določila o osnovnem plačilu in spremenljivem prejemku ter glede odpravnine, so takšna pogodbeno določila nična, predvidena pa je tudi kazenska sankcija za odgovorne osebe (ZPPOGD, 8. člen). ZPPOGD dopolnjuje Uredba o prejemkih (Vlada RS, 2010), ki določa mnogokratnike, s katerimi se glede na povprečno bruto plačo v družbi ali skupini določijo najvišji možni prejemki poslovnih oseb, in sicer upošteva velikost družbe po 55. členu ZGD-1 (za male družbe največ 3, za srednje družbe največ 4 in za velike družbe največ 5). Uredba o prejemkih (Vlada RS, 2010) določa izjeme za: (i) družbe, ki opravljajo dejavnosti oskrbe z električno energijo, plinom in paro ter v rudarstvu, (ii) za družbe, ki opravljajo nekatere gospodarske javne službe in za (iii) invalidska podjetja. V teh družbah je drugače omejena tudi višina spremenljivega prejemka, in sicer na 10 % oziroma 15 % letnih fiksnih bruto prejemkov.

Če izvršni direktor z družbo sklene delovno razmerje, potem mora skleniti pisno pogodbo o zaposlitvi, katere obvezne sestavine so določene v 31. členu ZDR-1. Ob sklenitvi pogodbe in delovnega razmerja je treba poleg zgoraj navedenih določb ZGD-1 in ZPPOGD upoštevati tudi določbe ZDR-1, razen glede tistih vsebin pogodbe, za katere ZDR-1 dopušča pogodbeno avtonomijo v primeru poslovnih oseb (73. člen ZDR-1) ali vodilnih delavcev (74. člen ZDR-1).

Izvršni direktorji lahko torej na podlagi določb ZGD-1 in ZPPOGD prejemajo odmeno za opravljanje svojih nalog v obliki naslednjih prejemkov:

- **fiksni prejemek:** plačilo za opravljanje funkcije (prvi odstavek 270. in enajsti odstavek 290. člena ZGD-1), določeno v mesečnem bruto znesku, ki vključuje vse dodatke in se izplača v denarju; ZM in ZNS sta oblikovala podrobnejša priporočila glede višine fiksnih prejemkov;

⁴⁵ ZPPOGD pri tem upošteva evropsko regulativo glede odložitve izplačila spremenljivega prejemka (točka 3.3 Priporočila EK o prejemkih (EK, 2009a)).

- **spremenljivi (variabilni) prejemek:** izplača se enkrat letno in je odvisen od vnaprej določenih in merljivih meril; s politiko prejemkov se lahko določi zgornja meja (sedmi odstavek 294. člena ZGD-1); ZPPOGD omejuje višino spremenljivega prejemka na 30 % letnega osnovnega plačila, izplačilo pa je treba delno odložiti (3. in 4. člen); ZM in ZNS sta oblikovala podrobnejša priporočila glede višine in kriterijev za določanje spremenljivega prejemka;
- **bonitete:** organ nadzora mora določiti pravila za določanje bonitet v pogodbah (6. člen ZPPOGD); dopustne so bonitete za uporabo službenega vozila, kreditnih kartic, preventivnih zdravstvenih pregledov, nezgodna zavarovanja, izobraževanje itd.; ZM in ZNS sta oblikovala podrobnejša priporočila glede vrste bonitet;
- **nagrada za poslovno uspešnost:** lahko se določi v obliki delniških in opcijskih programov nagrajevanja pod pogoji, ki jih določata ZGD-1 (prvi odstavek 270. člena) in ZPPOGD (prvi in drugi odstavek 4. člena); ZM in ZNS sta oblikovala podrobnejša priporočila glede oblike in načina izplačevanja nadenarnih nagrad;
- **udeležba v dobičku:** določi se v % od letnega dobička družbe (269. člen ZGD-1);
- **stroški:** upravičeni so do potrebnih stroškov (776. člen OZ); vsi dodatki morajo biti vključeni v osnovno plačilo (tretji odstavek 3. člena ZPPOGD); delavec je upravičen do povrnitve stroškov in regresa (130. in 131. člen ZDR-1); ZNS je oblikoval podrobnejša priporočila tudi glede povrnitve stroškov;
- **odpravnina:** odpravnina se lahko izplača le v primeru predčasnega nekrivdnega prenehanja mandata ali sporazuma, skupščina pa lahko določi najvišji znesek (sedmi odstavek 294. člena ZGD-1); ZPPOGD omejuje višino odpravnine na največ šest mesečnih plač v primeru nekrivdnega ali sporazumnega prenehanja mandata in pod pogojem, da se direktor ponovno ne zaposli v družbi (tretji odstavek 4. člena); ZM in ZNS sta oblikovala podrobnejša priporočila glede višine odpravnine ob upoštevanju točke 3.5 Priporočila EK o prejemkih (EK, 2009a).

Pregled prejemkov po vrstah in najpomembnejših omejitev politike prejemkov je v Tabeli 2. V naslednjih razdelkih je podrobneje predstavljeno slovensko avtonomno pravo, ki dopolnjuje zakonsko ureditev glede politike prejemkov.

2.4.4.2 Priporočila (avtonomno pravo) glede politike prejemkov

Na podlagi analize slovenskih avtonomnih pravnih virov lahko opredelim naslednje splošne usmeritve oziroma priporočila glede politike prejemkov za izvršne direktorje:

- Pri določanju sistema nagrajevanja člana uprave ali izvršnega direktorja naj se upošteva finančni položaj družbe, na primer vrednost kapitala in sredstev družbe, zmožnost ustvarjanja prihodkov in dobička ter celoten strošek poslovanja in upravljanja (točka 4.2 Priporočil ZNS (ZNS, 2007a); 10. in 11. člen Priporočil ZM (ZM, 2014)).

- Podlaga za pridobitev pravic po pogodbi so sprejete odgovornosti in obveznosti (tj. sprejem mandata): član uprave ali izvršni direktor je za to upravičen do primerne fiksne plačila (točka 4.11 Priporočil ZNS (ZNS, 2007a); točka 21.1 Kodeksa upravljanja javnih družb (Ljubljanska borza, d.d., ZNS, & ZM, 2016); 11. člen Priporočil ZM (ZM, 2014)).
- Članu uprave in izvršnemu direktorju naj bodo določeni konkretni cilji v skladu s strategijo družbe in potrjenim letnim poslovnim načrtom (točka 4.6 Priporočil ZNS (ZNS, 2007a); 8. člen Priporočil ZM (ZM, 2014)).
- Del plače (spremenljivi prejemek) naj bo odvisen od doseganja teh ciljev; določeni naj bodo dolgoročni in kratkoročni cilji (točka 4.4 Priporočil ZNS (ZNS, 2007a)); merila za merjenje uspešnosti člana uprave ali izvršnega direktorja naj se določajo letno (točka 4.7 Priporočil ZNS (ZNS, 2007a); 8. člen Priporočil ZM (ZM, 2014)).
- Merila za določanje spremenljivega prejemka naj bodo sestavljena iz finančnih (kvantitativnih) in nefinančnih (kvalitativnih) meril (točka 4.32 Priporočil ZNS (ZNS, 2007a); točka 21.1 Kodeksa upravljanja javnih družb (Ljubljanska borza, d.d., ZNS, & ZM, 2016); 17. člen Priporočil ZM (ZM, 2014)).
- Spremenljivi prejemek naj temelji na uspešnosti poslovanja družbe in delovanja posameznega izvršnega direktorja ter v višini, ki pomembno motivira člana uprave ali izvršnega direktorja za doseganje ciljev (točka 4.20 Priporočil ZNS (ZNS, 2007a); 17. člen Priporočil ZM (ZM, 2014)).
- Spremenljivi prejemek naj se izplača po potrditvi letnih poslovnih rezultatov (točka 4.25 Priporočil ZNS (ZNS, 2007a); 23. člen Priporočil ZM (ZM, 2014)).

Podrobna predstavitev priporočil ZM in ZNS je v naslednjih razdelkih. V zadnjem delu razdelka 2.4.4 sem povzela zakonska in avtonomna pravila glede politike prejemkov za člane upravnega odbora in izvršne direktorje, in sicer v Tabeli 2.

2.4.4.3 Priporočila ZM

Namen **Priporočil ZM** (ZM, 2014) je opredeliti priporočila glede vsebine managerskih pogodb in določanja prejemkov vodilnih managerjev. Priporočila se izrecno nanašajo tudi na pogodbe, ki jih z družbo sklepajo izvršni direktorji (2. člen).

Prejemke člana uprave ali izvršnega direktorja naj sestavljajo naslednja plačila: (i) osnovna plača, (ii) bonitete in (iii) variabilni prejemek za poslovno uspešnost (10. člen). Osnovna plača in bonitete predstavljajo fiksni del plačila. Priporočene vrste bonitete so zapisane v 28. členu. Za pravice, glede katerih akt ne oblikuje priporočil (na primer nadomestilo za bolezen do 30 dni, regres za letni dopust, povračilo stroškov za prehrano, povračilo stroškov za službena potovanja), naj se upoštevajo določila kolektivne pogodbe in notranji akti družbe (3. člen, Priporočila ZM (ZM, 2014)).

Osnovna plača naj bo določena v bruto letnem znesku, izplačuje pa naj se v mesečnem znesku (11. člen, Priporočila ZM (ZM, 2014)). Plača naj se določi ob upoštevanju zahtevnosti vodenja družbe, ki se določa po merilih velikosti družbe in kompleksnosti poslovanja (12. člen, Priporočila ZM (ZM, 2014)). Priporočena višina osnovne plače je zapisana v 13. členu.

Variabilni delež naj se določi glede na poslovne cilje in obveznosti po managerski pogodbi (16. člen, Priporočila ZM (ZM, 2014)). Priporočena poslovna in finančna merila so zapisana v 18 in 19. členu Priporočil ZM (ZM, 2014). V primeru doseganje poslovnih ciljev se priporoča določitev spremenljivega prejemka do višine šestih mesečnih plač, za preseganje poslovnih ciljev pa največ do dvanajst mesečnih plač (23. člen, Priporočila ZM (ZM, 2014)). Izplačilo spremenljivega prejemka naj se zadrži v višini do ene tretjine odmerjenega zneska za dve leti ali več, kot je dogovorjeno s pogodbo (21. člen, Priporočila ZM (ZM, 2014)).

V členih 24–28 Priporočila ZM (ZM, 2014) so zapisana priporočila za delniške in opsijske programe. Ti programi so namenjeni nagrajevanju uresničevanja usmeritev razvojne strategije družbe in »poistovetenju vodilnih managerjev z dolgoročnimi razvojnimi cilji družbe«.

Priporočila ZM (ZM, 2014) urejajo tudi določitev odškodnine v primeru uveljavitve konkurenčne klavzule (33. člen). Odškodnina naj znaša najmanj 75 % osnovne plače vodilnega managerja, izplačuje pa naj se v mesečnih zneskih v obdobju izvajanja konkurenčne klavzule.

2.4.4.4 Priporočila ZNS

Namen **Priporočil ZNS** (ZNS, 2007a) je opredeliti ustrezne mehanizme za določanje uspešnosti družbe in posameznih članov uprav ali posameznih izvršnih direktorjev po naslednjih vsebinskih sklopih: (i) opredelitev primerne politike prejemkov, (ii) predstavitev primernih vsebin pogodb med upravo oziroma izvršnimi direktorji in družbo ter (iii) priporočena razmerja med pravicami članov uprave in izvršnih direktorjev glede na obseg in zahtevnost dodeljenih nalog (točka1).

Član uprave ali izvršni direktor naj ima pravico do naslednjih prejemkov (točka 4.4 Priporočil ZNS (ZNS, 2007a)): (i) fiksni prejemek (denarna plačila in bonitete) za »sprejem odgovornosti in nalog, opravljeno delo, porabo časa in lojalnost družbi«, (ii) variabilni prejemek v denarju za kratkoročno uspešnost (na primer za doseganje in preseganje letnih poslovnih načrtov) in variabilni prejemek v nadenarni obliki (delnice, opcije) za dolgoročno uspešnost (na primer za rast vrednosti kapitala oziroma povečevanje tržne cene delnice) ter (iii) izredna nagrada in udeležba pri dobičku.

Fiksni prejemki naj bodo določeni v bruto mesečnem znesku (točke 4.10–4.12 Priporočil ZNS (ZNS, 2007a)). Fiksne bonitete (na primer nezgodno zavarovanje, dodatno pokojninsko in zdravstveno zavarovanje, menedžerski pregled, služben avto za zasebne namene) naj bodo del fiksnega prejemka, vendar ne več kot 10 % (točki 4.17 in 4.18 Priporočil ZNS (ZNS, 2007a)). Fiksni prejemki člana uprave naj znašajo do 85 % prejemkov predsednika, upoštevaje pristojnosti in povečane odgovornosti (točki 4.14 in 4.15, Priporočila ZNS (ZNS, 2007a)). Spremenljivi prejemek za kratkoročno uspešnost naj ne bo omejen navzgor za preseganje načrtovane uspešnosti (točka 4.30, Priporočila ZNS (ZNS, 2007a)), prav tako naj ne bo omejen spremenljivi prejemek za dolgoročno uspešnost (točka 4.38, Priporočila ZNS (ZNS, 2007a)).

Pri določanju spremenljivega prejemka za kratkoročno uspešnost naj se upoštevajo naslednja kvantitativna merila (kazalniki): »prirast kapitala iz rednega poslovanja družbe in odvisnih družb; pozitivni finančni tok; povečanje prihodkov iz rednega poslovanja družbe oziroma skupine družb, ob nezmanjšani stopnji dobičkonosnosti prihodkov; racionalizacija stroškov in povečanje dodane vrednosti na zaposlenega« (točka 4.33, Priporočila ZNS (ZNS, 2007a)). Upoštevajo pa naj se tudi kvalitativna merila, kot na primer investicije v raziskave in razvoj, spodbujanje inovacij, usposabljanje zaposlenih, uspešnost obvladovanja tveganj, produktivnost, odnosi z javnostmi, odnosi z vlagatelji, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo in stalnost strank, ugled podjetja, družbena odgovornost in etičnost (točka 4.34, Priporočila ZNS (ZNS, 2007a)).

Priporočila ZNS (ZNS, 2007a) v točki 4.49 priporočajo tudi način izplačila udeležbe v dobičku. Kadar je po statutu družbe predvidena udeležba na dobičku, naj se določi 50 % v denarju in 50 % v delnicah, pri čemer je treba v naprej določiti ceno delnice za preračun zneska v število delnic.

Član uprave ali izvršni direktor naj bo upravičen do povrnitve potrebnih in razumnih stroškov (točka 4.50 Priporočil ZNS (ZNS, 2007a)). S pogodbo naj se določijo vrsta nadomestil in stroškov ter njihov način izračunavanja (točka 4.51 Priporočil ZNS (ZNS, 2007a)). Član uprave ali izvršni direktor pa naj ne bo upravičen do nadomestil, ki bi mu pripadala na podlagi predpisov o delovnih razmerjih iz delovnega razmerja (na primer dodatki za nadurno delo, delovno dobo, jubilejne nagrade ali regres).

Pri določanju razmerij med člani uprave ali izvršnimi direktorji naj se upoštevajo kompetence posameznega člana uprave ali izvršnega direktorja (znanje, izkušnost, izkoriščanje potencialov, poznavanje dejavnosti ipd.) in politika prejemkov, ki so jo sprejeli v podobnih družbah. Pri ugotavljanju podobnosti naj se upoštevajo zlasti naslednji kriteriji: velikost, dejavnost in kompleksnost poslovanja (točka 4.13 Priporočil ZNS (ZNS, 2007a)).

Tabela 2: Struktura prejemkov v enotirnem sistemu upravljanja

Vrsta prejemka	Član upravnega odbora	Izvršni direktor
Fiksni prejemek	Da; Nadomestilo za opravljanje funkcije: ZNS: točke 5.17–5.21, 5.27–5.35; 5.27 (enotirni) Plača po pogodbi o zaposlitvi Dodatki za opravljanje posebnih obveznosti ali funkcij ZNS: točke 5.22–5.23 SDH: priporočena višina točke 6.9, 6.9.6 in Priloga 1 (enotirni)	Da; Plača po pogodbi o zaposlitvi ali plačilo po civilnopravni pogodbi ZPPOGD in Uredba: (omejitev po višini) ZM: členi 10–15 ZNS: točke 4.10–4.19 SDH: točke 6.9.6 in Priloga 1 (enotirni)
Spremenljivi prejemek	Ne	Da; ZGD-1: po v naprej določenih kriterijih (količinskih in kakovostnih) ZPPOGD: omejitev po višini in odlog izplačila; ZM: členi 16–23 ZNS: točke 4.20–4.45 (za kratkoročno in dolgoročno uspešnost)
Sejnine (plačilo za udeležbi in pripravo na sejo)	Da; ZNS: točka 5.24 SDH: točka 6.9	Da; predmet pogodbe, vendar se všteva v skupne prejeme Ne; SDH: Priloga 1
Bonitete (avto, izobraževanje, zdravniški pregledi, zavarovanja idr.)	Da; ZNS: točka 5.26 Ne; SDH: točka 6.9.3	Da; ZM: 28. člen ZNS: točke 4.16–4.18 (kot del fiksnega prejemka – do 10 %)
Nagrada za poslovno uspešnost v obliki delniških in opcijskih programov nagrajevanja	Ne	Da; ZGD-1: sklep skupščine v skladu z ZGD-1 ZM: členi 24–27 ZNS: točke 4.35–4.45 (za dolgoročno uspešnost)
Stroški (potni, prehrana, nastanitve, drugi upravičeni stroški po pogodbi in po ZDR-1)	Da; Potni, prehrana, nastanitve, drugi upravičeni stroški po pogodbi in po ZDR-1 ZNS: točka 5.25 SDH: Priloga 2	Da; ZPPOGD: potni, prehrana, nastanitve; drugi upravičeni stroški po pogodbi in po ZDR-1 ZM: 3. člen ZNS: točke 4.50–4.52 (razumni stroški in ustrezna nadomestila)
Dodatna plačila za opravljanje drugih korporacijskih funkcij v skupini povezanih oseb	Da	Da; ZGD-1: obvezno razkritje po 5. odst. 294. člena ZNS: točke 4.50–4.52 (ustrezna nadomestila)
Odpravnina	Ne	Da; ZGD-1 in ZPPOGD: omejitev glede višine in pogojev izplačila ZM: členi 29–31 ZNS: točke 6.11–6.14 Kodeks: točka 16.3 (največ letni fiksni prejemek)
Udeležba v dobičku	Ne	Da; ZGD-1: 269. člen ZPPOGD: omejitev ZM: 23. člen ZNS: točke 4.46–4.49
Zavarovanje odgovornosti	Da; (odbitna franšiza po ZGD-1) ZNS: točka 5.36 SDH: točka 6.9.3	Da; ZM: 28. člen ZNS: točka 4.53

Legenda: Kodeks: Kodeks upravljanja javnih družb (Ljubljanska borza, d.d., ZNS, & ZM, 2016)

SDH: Kodeks SDH (SDH, 2017b)

ZM: Priporočila ZM (ZM, 2014)

ZNS: Priporočila ZNS (ZNS, 2007a)

ZGD-1 nima posebnega pravnega pravila glede določanja plačila izvršnega direktorja, kadar ta opravlja tudi funkcijo člana upravnega odbora (t.i. notranji izvršni direktor), razen splošnega načela sorazmernosti. V tem primeru se lahko plačilo določi za obe funkciji skupaj (enotno plačilo) ali ločeno. Povzetek zakonskih določb in glavnih avtonomnih pravnih pravil, ki urejajo prejemke upravnega odbora in izvršnih direktorjev, je v Tabeli 2.

2.5 Raziskave prejemkov v dvotirnem sistemu upravljanja

Najnovejša raziskava prejemkov v družbah z dvotirnim sistemom upravljanja se nanaša na obdobje 2013–2015 (v nadaljevanju Raziskava prejemkov 2013–2015) (Kravanja Novak & Prijović, 2016), vključuje pa tudi primerjavo z obdobjem 2009–2012 (Kravanja Novak, Prijović, & Slapničar, 2013). Z vidika nagrajevanja članov organov vodenja in nadzora v nejavnih družbah pa so zanimive tudi ugotovitve raziskave avtoric Genorio, Madon in Slapničar, ki so predmetno tematiko raziskovale na vzorcu 185 nejavnih družb s sedežem v RS v letu 2013 (Genorio, Madon, & Slapničar, 2015).

Kravanja Novak in Prijović (2016, str. 15 in 28) sta v raziskavi preverjali gibanje letnih bruto prejemkov članov nadzornega sveta in uprav (skupno in povprečno glede na funkcijo), ki vključujejo: fiksne in spremenljive prejemke uprave, druge prejemke v denarnih in nedenarni obliki (bonitete, odpravnine), nadomestilo za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta, sejnine in stroške (Kravanja Novak & Prijović, 2016, str. 28). V vzorec so bili zajeti subjekti javnega interesa, kot jih določa ZGD-1 v peti alineji četrtega odstavka 53. člena, tj. javne delniške družbe, banke in hranilnice ter zavarovalnice. Raziskava ni vključevala družb z enotirnim sistemom upravljanja, niti holdingov in investicijskih družb (Kravanja Novak & Prijović, 2016, str. 8). Najpomembnejše ugotovitve raziskave za obdobje 2013–2015, ki so pomembne za predmet raziskovanja tega magistrskega dela, so povzete v Tabeli 3.

Tabela 3: Povzetek izsledkov raziskave prejemkov v dvotirnem sistemu upravljanja v obdobju 2013–2015

Obdobje 2013– 2015	Javne delniške družbe (zneski v evrih)	Banke in hranilnice (zneski v evrih)	Zavarovalnice (zneski v evrih)	Opombe
Strošek upravljanja družbe	481.000–606.000**	602.000–684.000**	500.000– 531.000**	- skupni letni stroški vodenja in nadzora - povprečna bruto vrednost - zneski so zaokroženi na 1000 evrov

se nadaljuje

Tabela 3: Povzetek izsledkov raziskave prejemkov v dvotirnem sistemu upravljanja v obdobju 2013–2015 (nad.)

Obdobje 2013–2015	Javne delniške družbe (zneski v evrih)	Banke in hranilnice (zneski v evrih)	Zavarovalnice (zneski v evrih)	Opombe
Stroški vodenja	Predsednik: 157.000–190.000** (158.000)* Član: 151.000–161.000 ** (145.000)* Skupaj: 404.000–516.000 ** (283.000)*	Član: 172.000–184.000** (182.000)* Skupaj: 522.000–594.000** (473.000)*	Član: 144.000–144.000** (150.000)* Skupaj: 441.000–467.000** (439.000)*	*mediana v 2015
Stroški nadzora	Predsednik: 12.000–14.000** (16.000)* Član: 11.000–13.000** (12.000)* Skupaj: 77.000–90.000** (60.000)*	Član: 17.000–20.000** (20.000)* Skupaj: 80.000–90.000** (76.000)*	Član: 8.000–11.000** (13.000)* Skupaj: 59.000–64.000** (44.000)*	*mediana v 2015

Legenda: ** Vrednost v letu 2015.

Vir: N. Kravanja Novak & I. Prijović, Raziskava o prejemkih uprav in nadzornih svetov v Sloveniji v obdobju 2013–2015, 2016.

3 RAZISKAVA: ANALIZA STROŠKOV ENOTIRNEGA SISTEMA UPRAVLJANJA

3.1 Namen raziskave

Raziskava je namenjena analizi višine in strukture prejemkov članov upravnega odbora in izvršnih direktorjev v povezavi z njihovimi nalogami in obremenitvami, izhajajoč iz pravne ureditve v RS. Raziskava ima dva cilja: (1) preveriti izvajanje enotirnega sistema upravljanja delniške družbe v poslovni praksi ter (2) ugotoviti strukturo in višino povprečnih prejemkov članov upravnega odbora in izvršnih direktorjev. Izsledki raziskave bodo v pomoč pri oblikovanju dobre prakse korporativnega upravljanja v enotirnem sistemu upravljanja in pri odločanju o izbiri sistema upravljanja delniške družbe.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Z anketo raziskujem naslednja dva sklopa raziskovalnih vprašanj:

- 1. SKLOP - pristojnosti, obremenjenost in prejemki predsednika in članov upravnega odbora presegajo pristojnosti in prejemke nadzornega sveta:
 - Katere pristojnosti ima upravni odbor?
 - Kdo zastopa družbo?
 - Kolikšna je obremenitev članov upravnega odbora z delom za družbo?

- S kakšnimi pogodbami urejajo člani upravnega odbora svoja razmerja z družbo?
- Koliko znašajo povprečni bruto prejemki predsednika in člana upravnega odbora ter kakšna je njihova struktura?
- 2. SKLOP: pristojnosti, obremenjenost in prejemki izvršnih direktorjev so manjši od pristojnosti in prejemkov uprave:
 - Katere pristojnosti in omejitve pooblastil imajo izvršni direktorji?
 - Kolikšna je obremenitev izvršnih direktorjev z delom za družbo?
 - S kakšnimi pogodbami urejajo izvršni direktorji svoja razmerja z družbo?
 - Koliko znašajo povprečni bruto prejemki glavnega in navadnih izvršnih direktorjev ter kakšna je njihova struktura?

3.3 Metodologija

3.3.1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 35 vprašanj, ki so uskupinjena pod naslednjimi naslovi: (i) podatki o družbi, (ii) splošno o enotirnem sistemu upravljanja, (iii) skupščina – posebne pristojnosti in zasedanja, (iv) upravni odbor – pristojnosti, obremenjenost, plačilo in (v) izvršni direktorji – pristojnosti, obremenjenost, plačilo. Nekatera vprašanja so omogočala več odgovorov, skoraj vsa vprašanja pa so bila obvezna. Anketni vprašalnik je v Prilogi 1.

3.3.2 Opis vzorca

V raziskavo sem vključila javne in nejavne delniške družbe z enotirnim sistemom upravljanja različnih velikosti, kot jih določa 55. člen ZGD-1, s sedežem v RS. Po neuradnih podatkih ZNS naj bi bilo v Sloveniji 27 delniških družb z enotirnim sistemom upravljanja. Prošnjo za sodelovanje v anketi sem naslovila na 18 družb. Izbira družb je temeljila na dostopnosti podatkov, raznolikosti vzorca in upoštevanje velikost ter dejavnost družbe.

Spletno anketo sem izvajala v času od 10. julija 2017 do 6. septembra 2017. Prošnjo za izpolnitev ankete sem naslovila na predsednike in člane upravnih odborov ter njihova tajništva. Kljub dvakratnemu pisnemu povabilu (10. in 25. julija 2017) družb k sodelovanju v anketi je bil odziv slab (le 5 izpolnjenih anketi), zato sem v avgustu (22. avgusta 2017) poklicala nekatere izmed družb in se osebno dogovorila za izpolnitev vprašalnika.

V spletni raziskavi je sodelovalo 13 družb, od tega je anketo v celoti izpolnilo 12 anketirancev, eden pa le delno, vendar vsi odgovori štejejo za veljavne. V vzorec so vključeni tudi holdingi, ne pa tudi investicijske družbe. Vključene so tudi banke.

3.3.3 Opis metod

Empirična raziskava temelji na anketnem vprašalniku, ki sem ga sestavila in objavila na spletnem portalu (aplikaciji) 1KA. Sodelujoči v raziskavi so vprašalnik izpolnjevali na spletni strani (podatke iz nekaterih izpolnjenih vprašalnikov sem sama vnesla v aplikacijo). Podatki so anonimni.

Na podlagi vprašalnika sem izvedla tudi štiri globinske intervjuje v štirih družbah. Vse štiri družbe se uvrščajo med velike družbe po merilih ZGD-1, delujejo pa v panogi finančnih storitev in gradbeni dejavnosti. Vsi intervjuvanci so tudi izpolnili spletno anketo, zato so podatki upoštevani v analizi spletne ankete, posebni poudarki iz intervjujev pa so zapisani pri posameznih vprašanjih.

3.4 Rezultati raziskave

3.4.1 Opisna statistika

3.4.1.1 Podatki o družbah

Vse družbe razen dveh, ki so sodelovale v raziskavi, so velike družbe po kriterijih iz 55. člena ZGD-1. Dobra polovica sodelujočih v raziskavi (54 %) ima čiste letne prihodke od prodaje več kot 40 milijonov evrov letno in zaposluje več kot 250 oseb. Le dobra petina družb v vzorcu (22 %) zaposluje manj kot 10 oseb in ima čiste letne prihodke manjše od 8 milijonov evrov (23 %). Večina anketiranih družb deluje v storitvenih dejavnostih, in sicer največ v finančnih dejavnostih (46 %), v raziskavi pa so sodelovale tudi družbe s pretežno trgovinsko in gradbeno dejavnostjo. Preostali anketiranci delujejo v proizvodnih dejavnostih (38 %).

Upravni odbor najpogosteje šteje 7 članov, od tega 5 neizvršnih direktorjev in 2 izvršna direktorja. V 4 primerih je upravni odbor sestavljen le iz neizvršnih direktorjev, izvršni direktorji pa so imenovani izmed tretjih oseb, t.i. zunanji direktorji, ali pa niso imenovani. Če upoštevamo podatke za 12 družb (izločila sem očitno napačen podatek), imajo družbe v vzorcu v povprečju 3,4 neizvršne člane upravnega odbora in 1,9 izvršnega direktorja.

V večini primerov (54 %) so člani upravnega odbora zakoniti zastopniki delničarja oziroma delničar sam, v manjšem odstotku (15 %) pa tudi osebe, ki so pri delničarju zaposlene in nimajo funkcije zakonitega zastopnika (Priloga 1, vprašanje 20). V skoraj večini primerov (46 %) so člani upravnega odbora tudi predstavniki zaposlenih. Zanimiv je podatek, da je v več kot polovici primerov (54 %) član upravnega odbora tudi zunanji, neodvisni strokovnjak.

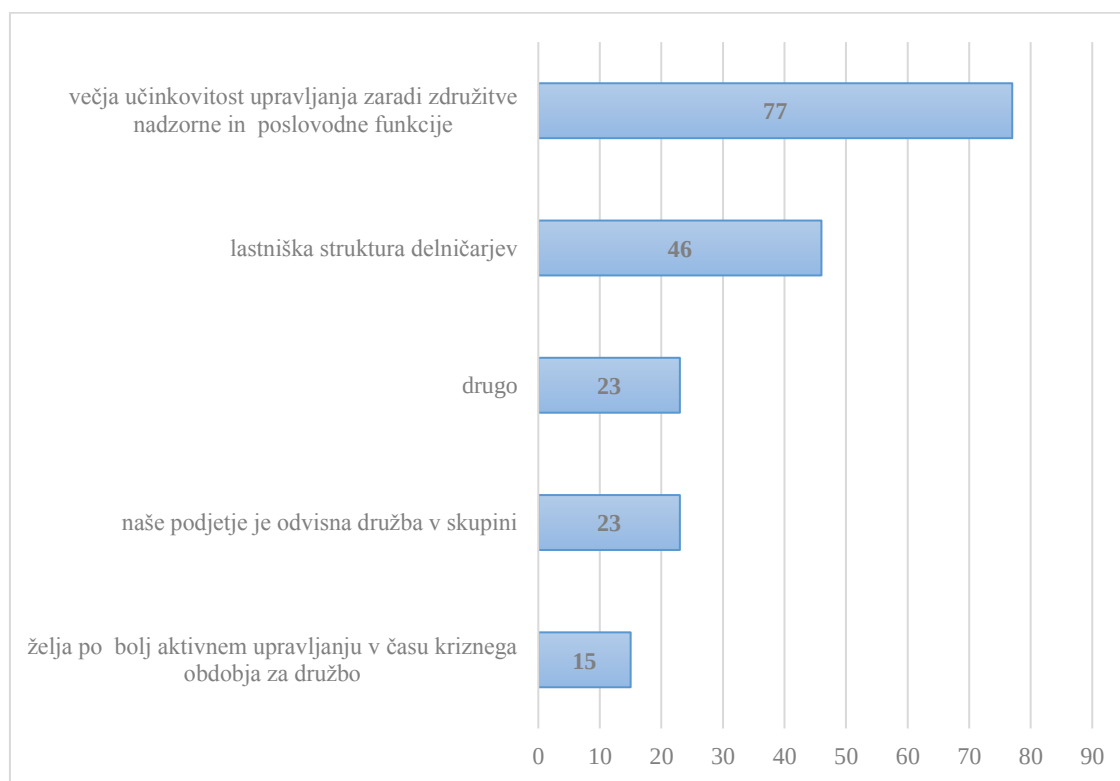
3.4.1.2 Primerjava enotirni – dvotirni sistem upravljanja

Vse družbe razen ene so uvedle enotirni sistem upravljanja v že delujočem podjetju s spremembo statuta, ena družba pa je enotini sistem uvedla ob ustanovitvi (podatki iz Ajpes). V anketi sem raziskovala razloge za spremembo oziroma izbiro enotirnega sistema upravljanja, kakor tudi njegove prednosti in slabosti v primerjavi z dvotirnim sistemom upravljanja (Priloga 1, vprašanji 9 in 10).

V obdobju 2008–2010 je uvedlo enotirni sistem upravljanja 5 anketirancev, večina pa po letu 2013 (7 družb), torej v zaključnem obdobju finančno-gospodarske krize (Priloga 1, vprašanje 8). Slika 1 prikazuje razloge za uvedbo enotirnega sistema upravljanja. Glavni razlog za uvedbo enotirnega sistema je večja učinkovitost upravljanja zaradi združitve nadzorne in poslovodne funkcije (77 %), drugi najpogostejši razlog (69 %) pa je struktura delničarjev (odvisna družba v skupini ali skoncentrirano zasebno lastništvo). Želja po bolj aktivnem upravljanju družbe (v času kriznega obdobja za družbo ali tudi v obdobju normalnega poslovanja) in siceršnji strožji nadzor nad poslovanjem družbe je navedlo 38 % anketirancev. V zvezi s tem sta dva sogovornika poudarila pomen sodelovanja zakonitih zastopnikov večinskega delničarja v upravnem odboru odvisne družbe. Eden izmed njiju je opisal sodelovanje zakonitega zastopnika večinskega delničarja v upravnem odboru družbe kot »zelo učinkovito, saj se je s tem zagotovil ustrezen in aktiven nadzor nad poslovanjem odvisne družbe«. Iz tega izhaja, da enotirni sistem ni razumljen kot sistem »kriznega menedžmenta«, ampak kot sistem bolj učinkovitega upravljanja družbe. Podobne razloge so anketiranci navedli v raziskavi enotirnega sistema upravljanja v letu 2012 (Strojin Štampar, 2013, str. 4 in 5), vendar z večjim poudarkom na aktivnem upravljanju v kriznem obdobju za družbo. Kot razlog uvedbe enotirnega sistema upravljanja je navedeno tudi sodelovanje tujih strokovnjakov. Enotirni sistem upravljanja v različnih izvedbenih modelih je namreč zelo razširjen tudi v evropskih državah in je zato bolj poznan gospodarstvenikom iz drugih držav.

Anketiranci so primerjali enotirni in dvotirni sistem upravljanja z vidika: (i) kakovosti pretoka informacij med odločevalci (organi vodenja in nadzora), (ii) vključevanja organov vodenja in nadzora v sprejemanje najpomembnejši poslovnih odločitev, (iii) primernosti razdelitve pristojnosti med organi družbe in (iv) kvalitete izvajanja nadzora nad izvršnimi direktorji. Ker sem predpostavila, da vsi anketiranci niso imeli poslovnih izkušenj z dvotirnim sistemom upravljanja, je bilo to vprašanje fakultativno in vsi anketiranci nanj niso odgovorili v celoti (Tabela 4).

Slika 1: Razlogi za enotirni sistem (v %)



Analiza odgovorov je povzeta v Tabeli 4. Večina anketirancev je z vidika kakovosti pretoka informacij med odločevalci kot boljšega ocenila enotirni sistem upravljanja, saj 54 % anketirancev označuje pretok informacij med odločevalci v enotirnem sistemu kot dober, 38 % pa celo kot zelo dober. Le 8 % (1 anketiranec) ga ocenjuje z najslabšo oceno – zelo slabo. Povprečna ocena je 4,2 (od 5). Po drugi strani večina anketirancev (50 %) označuje pretok informacij med odločevalci v dvotirnem sistemu upravljanja kot nevtralen (niti dober niti slab), le 17 % ga ocenjuje kot slabega, 8 % pa kot zelo dobrega. Anketiranci označujejo pretok informacij v dvotirnem sistemu upravljanja s slabšo povprečno oceno 3,3 (od 5). Podatki iz analize tako potrjujejo, da anketirane družbe enotirnemu sistemu upravljanja pripisujejo boljši pretok informacij med organi vodenja in nadzora.

Drug sklop vprašanj se nanaša na vlogo organov vodenja in nadzora pri sprejemanju najpomembnejših poslovnih odločitev. Tudi v tem primeru anketiranci bolje ocenjujejo enotirni sistem upravljanja, saj povprečna ocena sodelovanja upravnega odbora pri sprejemanju najpomembnejših odločitev znaša 4,0, povprečna ocena nadzornega sveta pa 2,9 (Tabela 4). Skoraj vsi anketiranci označujejo enotirni sistem kot dober (45 % kot dober, 36 % kot zelo dober), medtem ko večina (50 %) označuje dvotirni sistem kot nevtralen (niti dober niti slab), le 20 % ga ocenjuje kot dobrega, 30 % pa kot slabega (Tabela 4).

Tabela 4: Primerjava enotirni – dvotirni sistem upravljanja

V tem vprašanju primerjamo enotirni in dvotirni sistem upravljanja. Odgovorite na naslednja vprašanja z odgovori od 1 do 5 (1 zelo slabo, 5 zelo dobro). Če imate izkušnje z dvotirnimi sistemom upravljanja, vas prosimo, da odgovorite tudi na vprašanja, ki se navezujejo na dvotirni sistem upravljanja.											
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1 zelo slabo	2 slabo	3 nevtrarno	4 dobro	5 zelo dobro	Skupaj				
Q10a	Kako ocenjujete pretok informacij med odločevalci v enotirnem sistemu?	1 (8 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	7 (54 %)	5 (38 %)	13 (100 %)	13	13	4,2	1,1
Q10b	Kako ocenjujete pretok informacij med odločevalci v dvotirnem sistemu?	0 (0 %)	2 (17 %)	6 (50 %)	3 (25 %)	1 (8 %)	12 (100 %)	12	13	3,3	0,9
Q10c	Kako se nadzorni organ (upravni odbor) vključuje v sprejemanje najpomembnejših poslovnih odločitev (enotirni sistem)?	1 (9 %)	0 (0 %)	1 (9 %)	5 (45 %)	4 (36 %)	11 (100 %)	11	13	4,0	1,2
Q10d	Kako se nadzorni svet vključuje v sprejemanje najpomembnejših poslovnih odločitev (dvotirni sistem)?	0 (0 %)	3 (30 %)	5 (50 %)	2 (20 %)	0 (0 %)	10 (100 %)	10	13	2,9	0,7
Q10e	Ali je funkcija nadzora nad izvršnimi direktorji učinkovita?	1 (10 %)	0 (0 %)	1 (10 %)	7 (70 %)	1 (10 %)	10 (100 %)	10	13	3,7	1,1
Q10f	Kakšna je razdelitev pristojnosti med upravnim odborom in izvršnimi direktorji?	1 (10 %)	0 (0 %)	1 (10 %)	5 (50 %)	3 (30 %)	10 (100 %)	10	13	3,9	1,2
Q10g	Kakšna je razdelitev pristojnosti med nadzornim svetom in upravo?	1 (10 %)	0 (0 %)	4 (40 %)	2 (20 %)	3 (30 %)	10 (100 %)	10	13	3,6	1,3
Q10h	Ali je razdelitev pristojnosti med upravnim odborom in izvršnimi direktorji jasna?	1 (10 %)	0 (0 %)	2 (20 %)	3 (30 %)	4 (40 %)	10 (100 %)	10	13	3,9	1,3
Q10i	Ali je razdelitev pristojnosti med nadzornim svetom in upravo jasna?	1 (10 %)	0 (0 %)	3 (30 %)	4 (40 %)	2 (20 %)	10 (100 %)	10	13	3,6	1,2

Tretji sklop vprašanj je bil namenjen oceni primernosti razdelitve pristojnosti med organi družbe. Polovica anketirancev (50 %) meni, da je razdelitev pristojnosti med upravnim odborom in izvršnimi direktorji dobra, tretjina (30 %) pa jih meni, da je zelo dobra; večina anketirancev tudi meni, da je razdelitev pristojnosti jasna (30 % kot dobra, 40 % kot zelo dobra – glej Tabelo 4). Povprečna ocena je v obeh primerih 3,9 od 5,0 (Tabela 4, Q10f in Q10h). Nekoliko slabše anketiranci ocenjujejo dvotirni sistem upravljanja: razdelitev pristojnosti med nadzornim svetom in upravo 40 % anketirancev označuje kot nevtrarno (niti dobro niti slabo), 10 % jo ocenjuje kot zelo slabo, druga polovica pa jo ocenjuje pozitivno (20 % kot dobro in 30 % celo kot zelo dobro – glej Tabelo 4, Q10g). Dobra večina (60 %) anketirancev meni, da je razdelitev pristojnosti jasna (40 % kot dobra in 20

% kot zelo dobra – glej Tabela 4, Q10i), tretjina jo označuje nevtralno (30 %), manjšina pa negativno (Tabela 4, Q10i). Povprečna ocena dvotirnega sistema upravljanja znaša v obeh primerih 3,6 od 5,0 (Tabela 4, Q10g in Q10i). Na podlagi primerjave odgovorov lahko ugotovim, da anketiranci pripisujejo boljše razdelitev pristojnosti in vlog med organi vodenja in nadzora enotirnemu sistemu upravljanja, vendar z manjšo prednostjo kot pri ocenjevanju pretoka informacij.

Zanimala pa me je tudi ocena učinkovitosti nadzora upravnega odbora nad izvršnimi direktorji: skoraj vsi anketiranci (80 %) menijo, da je nadzor učinkovit, in sicer ga 70 % ocenjuje kot dobrega, 10 % pa celo kot zelo dobrega (Tabela 4, Q10e). Odgovori nakazujejo, da bi nadzor nad izvršnimi direktorji lahko še izboljšali, zlasti s pomočjo skupščine, katerih izredne pristojnosti so premalo izkoriščene (Priloga 1, vprašanje 13). Na podlagi izvedene analize je logičen zaključek, da pretežna večina anketirancev (85 %) ne razmišlja o ponovni uvedbi dvotirnega sistema upravljanja (Priloga 1, vprašanje 11).

3.4.2 Preverjanje raziskovalnih vprašanj

3.4.2.1 Prvi sklop: upravni odbor

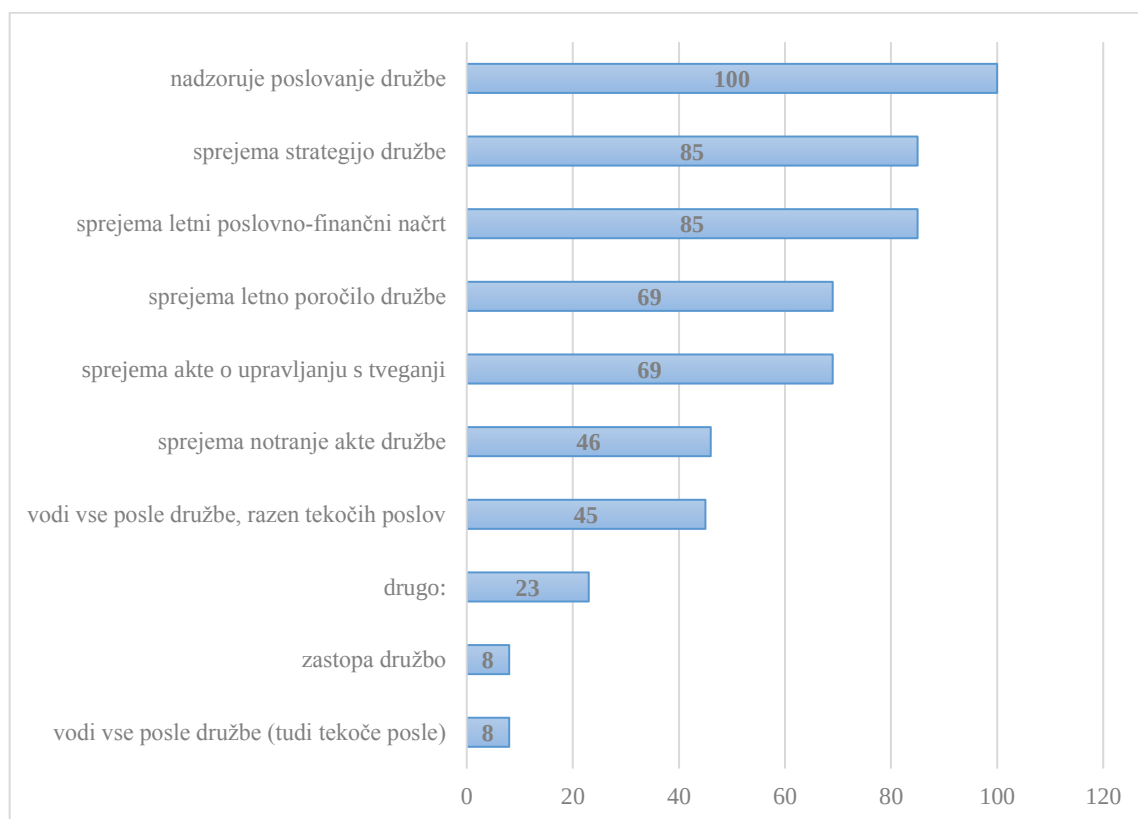
Prvi sklop raziskovalnih vprašanj se nanaša na pristojnosti, obremenjenost in prejemke predsednika in članov upravnega odbora v primerjavi s člani nadzornega sveta:

- Katere pristojnosti ima upravni odbor?
- Kdo zastopa družbo?
- Kolikšna je obremenitev članov upravnega odbora z delom za družbo?
- S kakšnimi pogodbami urejajo člani upravnega odbora svoja razmerja z družbo?
- Koliko znašajo povprečni bruto prejemki predsednika in člana upravnega odbora ter kakšna je njihova struktura?

Člani upravnega odbora opravljajo vse tri funkcije vodenja podjetja (nadzorstveno, poslovodno in zastopniško). Raziskava potrjuje aktivno vključenost neizvršnih članov upravnega odbora v poslovanje in zastopanje družbe.

Z anketo sem želela preveriti, katere pristojnosti (konkretne naloge) izvaja upravni odbor v poslovni praksi, zlasti z vidika neprenosljivih poslovodnih nalog in razdelitve pristojnosti za vodenje tekočih poslov. Povzetek odgovorov je na Sliki 2.

Slika 2: Pristojnosti upravnega odbora (v %)



V vseh družbah upravni odbor opravlja vse naloge nadzorstvene funkcije, kar je skladno z zakonodajo (prvi odstavek 285. člena ZGD-1). V manj kot večini primerov upravni odbor vodi vse posle družbe razen tekočih poslov (46 %). To potrjujejo tudi odgovori na vprašanje o nalogah izvršnih direktorjev: skoraj v vseh primerih izvršni direktor (če je imenovan) vodi tekoče posle družbe (92 %) – Slika 10. V preostalih primerih upravni odbor bodisi opravlja pretežno nadzorstveno funkcijo (banke, DUTB) bodisi vse funkcije upravljanja družbe ali pa gre za drugačno določitev nalog, ki delno vključuje tudi tekoče posle. Čeprav ZGD-1 dopušča celostno vodenje družbe po upravnem odboru, pa je raziskava pokazala, da upravni odbor le v redkih primerih (8 %) vodi vse posle družbe (vključno s tekočimi posli) in tudi zastopa družbo (Slika 3).

Upravni odbor aktivno izvaja najpomembnejše poslovodne pristojnosti, ki po pravni teoriji (nekateri tudi izrecno po ZGD-1) štejejo za neprenosljive naloge. Skoraj v vseh primerih (85 %) upravni odbor sprejema dolgoročno strategijo družbe in letni poslovno-finančni načrt. Pogosto (69 %) sprejema letno poročilo družbe in akte, povezane z upravljanjem s tveganji, ki jim je družba izpostavljena pri poslovanju, v slabi polovici primerov pa sprejema tudi druge notranje akte družbe (46 %). V primerih, ko upravni odbori ne sprejemajo navedenih aktov, ravnanje v nasprotju z ZGD-1, saj gre za neprenosljive pristojnosti, razen če posebni zakon ne določa drugače. Upošteva odgovore glede posebnih pristojnosti skupščine (Priloga 1, vprašanje 13) lahko tudi sklepamo, da v nekaterih primerih te akte sprejema skupščina. Kot sem navedla v razdelku 1.2.1 Upravni

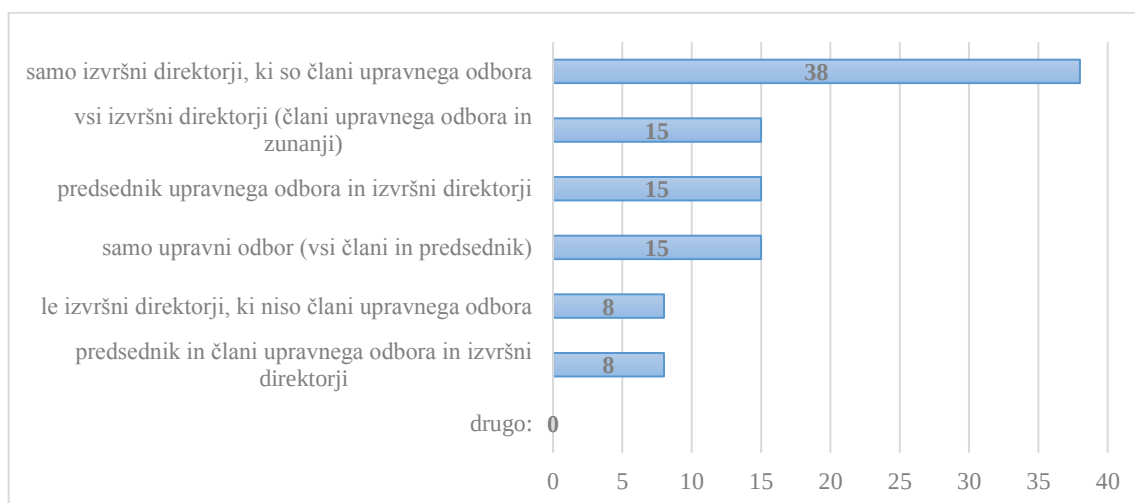
odbor, ima kršitev neprenosljivih pristojnosti za posledico poostreno odgovornost upravnega odbora oziroma je prenos odgovornosti brez učinka. Ker gre praviloma za notranje akte, njihov nepravilni sprejem nima posledic navzven (do tretjih oseb), lahko pa kršitev obveznosti vpliva na pravni položaj člana upravnega odbora oziroma na njegovo odškodninsko odgovornost v razmerju do družbe (na primer v primeru napačno zastavljenje poslovne strategije ali letnega poslovno-finančnega načrta ali neustreznega sistema upravljanja s tveganji).

Upravni odbor v manjšem obsegu kot instrument nadzora uporablja tudi pridržek soglasja k poslovnim odločitvam. V slabi četrtini primerov (23 %) daje upravni odbor soglasja k določenim poslovnim dejanjem (na primer sprejemanje notranjih aktov, izbor podizvajalcev, določitev postopka prijave na razpise, projektni kontroling, odobritev kreditov – odgovori pod »Drugo«). Upravni odbor opravlja tudi naloge, ki mu jih nalaga področna zakonodaja (na primer ZBan-2).

V enotirnem sistemu upravljanja ZGD-1 dopušča visoko stopnjo statutarne avtonomije in razdelitev pooblastil za zastopanje med upravni odbor in izvršne direktorje. Raznolikost modelov zastopanja družbe se izkazuje tudi v poslovni praksi: v dobri tretjini primerov (38 %) družbo zastopajo le izvršni direktorji, ki so člani upravnega odbora (prevladujoči način zastopanja), v šestini primerov (15 %) pa družbo zastopa le upravni odbor (Slika 3 in Priloga 1, vprašanje 17). V pretežni večini torej družbo zastopajo izvršni direktorji v različnih sestavah (76 %): (i) samo izvršni direktorji – člani upravnega odbora (38 %), (ii) skupaj s predsednikom upravnega odbora (15 %), (iii) skupaj s člani in predsednikom upravnega odbora (8 %), (iv) notranji in zunanji izvršni direktorji skupaj (15 %), (v) v enem primeru pa tudi le izvršni direktorji, ki niso člani upravnega odbora. V zadnjem primeru je lahko (podrobnosti primera mi niso poznane) takšna ureditev zastopanja v nasprotju s prvim in drugim odstavkom 286. člena ZGD-1, saj družbo kot zakoniti zastopnik lahko zastopa le izvršni direktor, ki je tudi član upravnega odbora (Bohinc v Kocbek et al., 2014, str. 238; Prelič & Prostor, 2009, str. 164; Stojin Štampar, 2017, str. 157 in 158). Člani upravnega odbora – neizvršni direktorji so aktivno udeleženi v zastopanju družbe v različnih zastopniških sestavah v 38 % primerov (Slika 3): (i) samo upravni odbor (15 %), (ii) predsednik upravnega odbora in izvršni direktorji (15 %) in (iii) predsednik in člani upravnega odbora skupaj z izvršnimi direktorji (8 %). Zastopanje družbe po nadzornem svetu (razen v zakonsko predvidenih primerih)⁴⁶ v dvotirnem sistemu upravljanja zakonsko ni dopustno.

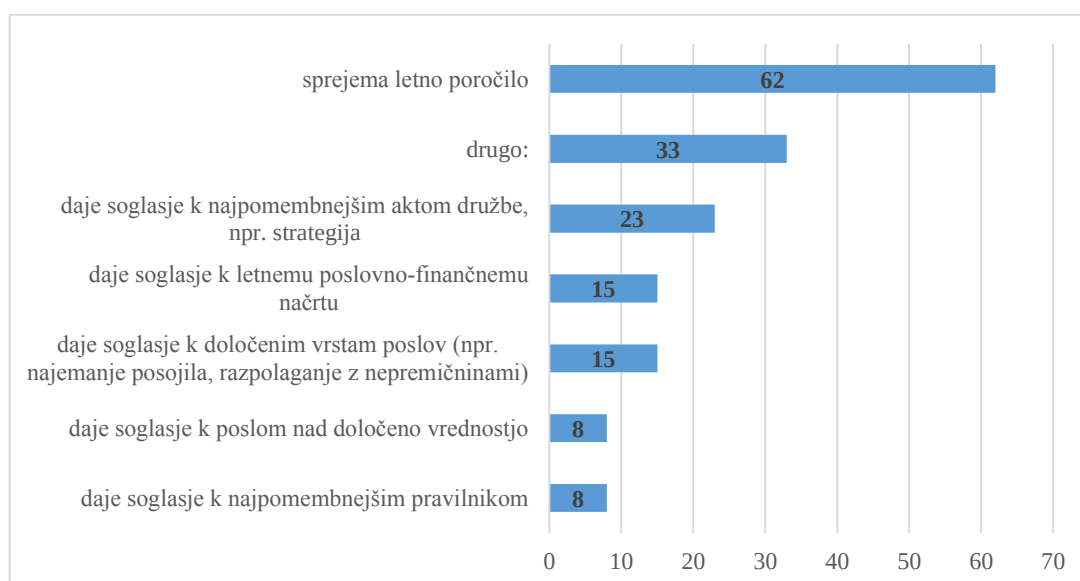
⁴⁶ Na podlagi prvega odstavka 266. člena ZGD-1 družbo z dvotirnim sistemom upravljanja zastopa le uprava. ZGD-1 dopušča zelo omejeno pooblastilo za zastopanje le predsedniku nadzornega sveta (drugi odstavek 281. člena v zvezi z drugim odstavkom 285. člena in 283. člen).

Slika 3: Zastopanje družbe (v %)



Zaradi oslabiljene nadzorstvene funkcije se v enotirnem sistemu poveča vloga skupščine pri izvajanju nadzora nad delovanjem upravnega odbora in izvršnimi direktorji. Raziskava je pokazala, da se izredne pristojnosti skupščine (razen sprejema letnega poročila v 62 %) v praksi redko izvajajo (Slika 4): (i) soglasje k najpomembnejšim aktom družbe, na primer k strategiji (23 %), (ii) soglasje k letnemu poslovno-finančnemu načrtu (15 %), (iii) soglasje k določenim vrstam poslov (15 %) ter (iv) soglasje k najpomembnejšim pravilnikom in poslom nad določeno vrednostjo (8 %). Le v enem primeru se skupščina tudi četrtletno seznaja s poslovanjem družbe, kar kaže na to, da delničarji te družbe aktivno izvajajo nadzorstveno funkcijo nad poslovanjem družbe. Na podlagi odgovorov lahko sklenem, da delničarji (še) ne izkoriščajo možnosti za aktivnejšo nadzorno funkcijo skupščine v večjem obsegu. To se odraža tudi v pogostosti zasedanja skupščine, ki zaseda le enkrat letno, razen v enem primeru, ko skupščina zaseda več kot štirikrat letno (Priloga 1, vprašanje 14).

Slika 4: Izredne pristojnosti skupščine (v %)

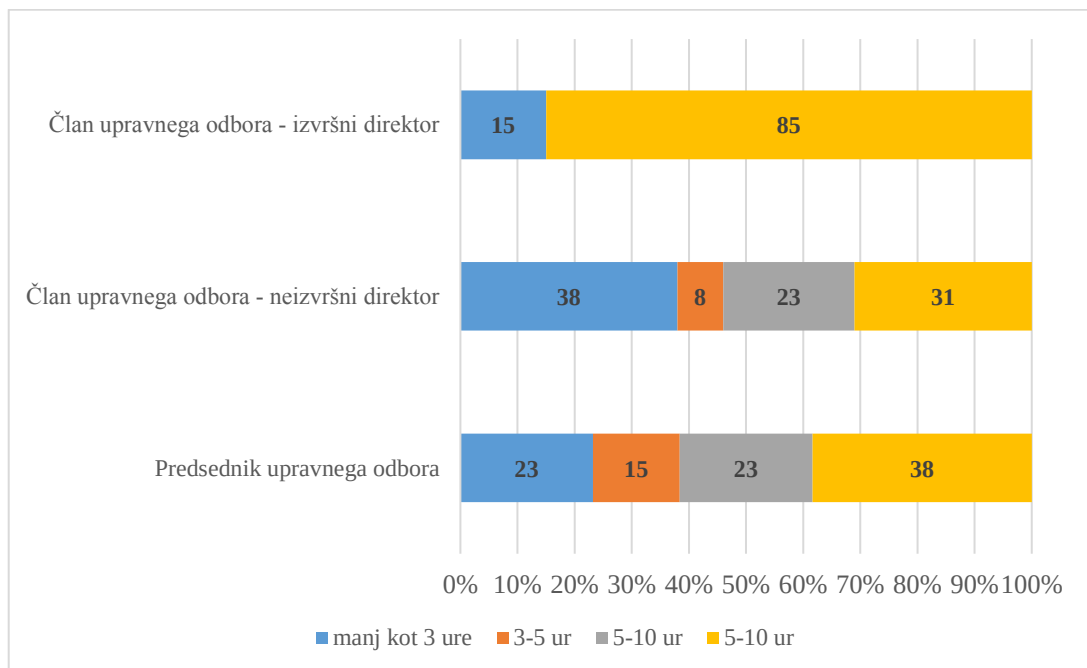


Razširjen obseg nalog in aktivno sodelovanje pri upravljanju družbe potrjujejo tudi odgovori na vprašanja o pogostosti formalnih sej upravnega odbora in o tedenski obremenitvi z nalogami, povezanimi z izvrševanjem funkcije (sestanki, spremljanje poslovanja, priprava na seje, pregledovanje gradiv in splošnih informacij, pomembnih za družbo): v večini primerov upravni odbor zaseda (sprejema odločitve na formalno sklicanih sejah) vsaj enkrat ali več kot enkrat na mesec (53 %), in sicer vsaj enkrat na teden (15 %), dvakrat na mesec (15 %), trikrat na mesec (8 %) ali enkrat na mesec (15 %). V preostalih primerih upravni odbor zaseda praviloma enkrat v četrletju, po potrebi pa tudi v vmesnem času (Priloga 1, vprašanje 18).

Z vidika obremenjenosti članov upravnega odbora sem raziskovala tudi tedensko porabo časa za delo za upravni odbor (sestanki, spremljanje poslovanja, priprava na seje, pregledovanje gradiv in splošnih informacij, povezanih z delovanjem družbe, itd.). Analiza odgovorov je na Sliki 5 (Priloga 1, vprašanje 19). Predsednik upravnega odbora porabi tedensko več kot 10 ur za delo za družbo v dobri tretjini družb (38 %), v enakem odstotku primerov (38 %) pa porabi 3–10 ur. Le v slabi četrtni primerov porabi manj kot 3 ure na teden (23 %). Povprečje tedensko porabljenega časa predsednika upravnega odbora znaša 2,8 (od 4), kar je v zgornji polovici razreda obremenitve 5–10 ur tedensko. Člani upravnega odbora - neizvršni direktorji pa so obremenjeni nekoliko manj, in sicer jih porabi za delo za družbo tretjina (31 %) več kot 10 ur na teden, slaba četrtnina (23 %) 5–10 ur na teden in dobra tretjina vprašanih (38 %) manj kot 3 ure na teden. Povprečna tedenska poraba časa neizvršnega direktorja za delo za družbo je 2,5 (od 4) in predstavlja sredino razreda obremenitve 5–10 ur tedensko. Analiza tako kaže, da so predsednik in neizvršni člani upravnega odbora podobno obremenjeni. Tako predsednik kot član upravnega odbora se torej v povprečju po obremenitvi uvrščata v razred »5–10 ur na teden«. Vendar pa ta obremenitev praviloma ni enakomerno porazdeljena. To je potrdil tudi sogovornik iz velike finančne družbe: »Včasih dva tedna nič, potem pa dva tedna več ur na dan, zlasti v obdobju priprave na sejo. Ves čas mora predsednik tudi spremljati poslovno okolje, razvoj stroke in razvijati splošne nadzorniške kompetence na strokovnih srečanjih in izobraževanju.«

Drugače pa velja za člane upravnega odbora – izvršne direktorje. Ti v več kot treh četrtninah primerov (85 %) porabijo več kot 10 ur na teden in le v šestini primerov (15 %) manj kot tri ure (Slika 5). Povprečna tedenska poraba časa izvršnega direktorja za delo za družbo znaša 3,5 (od 4), kar se umešča v sredino razreda obremenitve »več kot 10 ur tedensko«. Analiza pokaže povprečno znatno večjo obremenitev izvršnih direktorjev. Zanimivi so tudi primeri, ko izvršni direktor porabi v povprečju manj kot 3 ure na teden. V tem primeru gre verjetno za izvedbeno različico enotirnega sistema, po kateri upravni odbor vodi in zastopa družbo, zunanji izvršni direktor pa je zgolj pomočnik in izvrševalec poslovnih odločitev, ki jih sprejme upravni odbor. Takšna razporeditev pristojnosti je v vzorcu zelo redka (8 %), lahko pa bistveno vpliva na prejemke upravnega odbora in izvršnih direktorjev.

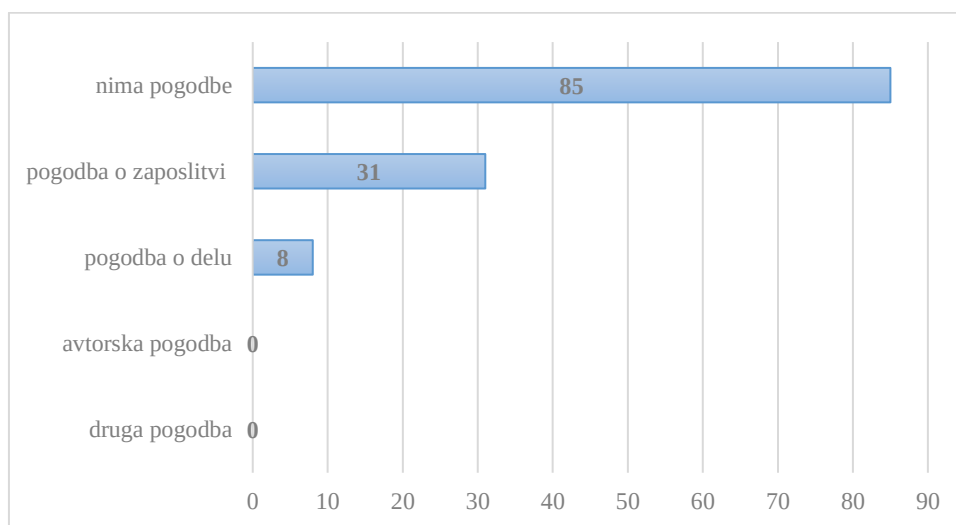
Slika 5: Poraba časa (v %)



Na večjo obremenitev upravnega odbora lahko sklepam tudi iz omejitve pristojnosti izvršnih direktorjev, saj mora v teh primerih poslovodne aktivnosti prevzeti upravni odbor. V večini primerov imajo namreč izvršni direktorji omejeno pooblastilo za sklepanje poslov le do določene vrednosti posla (54 %), v tretjini primerov (31 %) lahko sklepajo le določene vrste poslov (na primer pogodbe o nabavi blaga in storitev, pogodbe o zaposlitvi) ali pa imajo določeno skupno zastopanje (skupaj z drugimi izvršnimi direktorji ali neizvršnimi člani upravnega odbora ali prokuristom) – Slika 11. Upravni odbor je tako udeležen v procesu sprejemanja in izvajanja poslovodnih odločitev s tem, da sprejme predhodno odločitev glede vsebine posla ali pa sodeluje pri sklepanju (podpisu) pogodbe kot (so)podpisnik.

V več kot treh četrtinah primerov član upravnega odbora nima sklenjene nobene (pisne) pogodbe (85 %), v tretjini primerov (31 %) pa imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi (Slika 6). To pomeni, da pisnih pogodb civilnega prava (mandatna, podjemna, pooblastilna) člani upravnega odbora z družbo v praksi ne sklepajo, kar pa ne pomeni, da pogodbeno razmerje ne obstaja, saj pisna oblika za to vrsto pogodbe ni predpisana. Sklenitev pogodbenega razmerja temelji na sklepu skupščine in izjavi imenovanega, da sprejema funkcijo (izjava je lahko podana s konkludentnimi dejanji, na primer s predložitvijo izjave po 255. členu ZGD-1, z vložitvijo kandidature ali s predstavitvijo na skupščini). Večji obseg obremenitve članov upravnega odbora nakazuje tudi sklepanje pogodb o zaposlitvi, kar je sicer v poslovni praksi (še vedno) relativno redko (31 %).

Slika 6: Pogodbe članov upravnega odbora (v %)

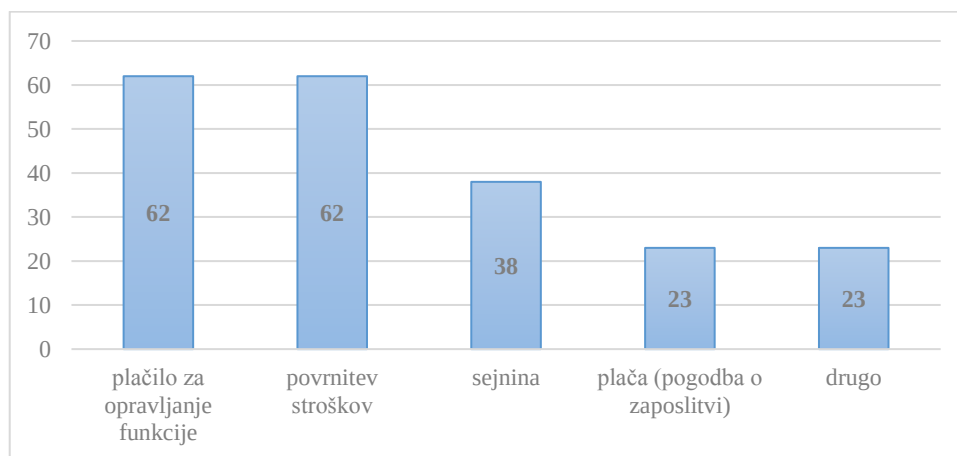


Analiza pravnih virov in izpolnjenih anketnih vprašalnikov potrjuje podobnost v strukturi prejemkov organov vodenja in nadzora v enotirnem in dvotirnem sistemu upravljanja. Prejemki upravnega odbora so sestavljeni iz nadomestila za opravljanje funkcije ali plače, sejnine in stroškov, kakor tudi prejemki članov nadzornega sveta. Prejemki izvršnih direktorjev pa so sestavljeni iz fiksnega in spremenljivega prejemka ter drugih prejemkov v denarnih in nedenarni obliki (bonitete), kakor tudi prejemki uprave (Kravanja Novak & Prijović, 2016, str. 15 in 28; Sliki 7 in 14). Tako član uprave kot izvršni direktor je lahko upravičen do odpravnine, vendar tega vprašanja nisem posebej raziskovala.

Slika 7 prikazuje prejemke neizvršnih direktorjev po vrstah (Priloga 1, vprašanje 22). Dobra večina članov upravnega odbora – neizvršnih direktorjev (62 %) prejema plačilo za opravljanje funkcije, slaba četrtina neizvršnih direktorjev (23 %) pa prejema plačo po pogodbi o zaposlitvi, kar je po vsebini enakovredno plačilu za opravljanje funkcije. Do povrnitve stroškov je upravičena dobra večina (62 %) neizvršnih direktorjev, le dobra tretjina pa jih prejema tudi sejnino (38 %). Odgovori družb, v katerih neizvršni direktorji ne prejemajo nobenih plačil, so umeščeni v razred »Drugo«. Le v šestini primerov (16 %) neizvršni direktorji ne prejemajo nobenega plačila, kar je verjetno posledica podrejenega položaja družbe v skupini družb (so zaposleni pri obvladujoči družbi in je plačilo za opravljanje funkcije že vključeno v plačo ali drugo plačilo po pogodbi, sklenjeni z nadrejeno družbo). Sklepanje pogodb o zaposlitvi praviloma pomeni višji strošek upravljanja kot v primeru plačevanja po pogodbi civilnega prava zaradi drugačne davčne obravnave, vendar obravnava tega vidika ni bila predmet te raziskave. Lahko pa domnevam, da bo sklepanje pogodb o zaposlitvi v večjem obsegu povišalo stroške upravnega odbora. Na višino stroškov sistema upravljanja pa vplivata tudi določbi 31. in 35. člena Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur.l. RS, št. 117/2006, 56/2008, 76/2008, 5/2009, 96/2009, 110/2009 – ZDavP-2B, 43/2010, 59/2011, 24/2012, 30/2012, 94/2012, 81/2013, 50/2014, 23/2015, 82/2015 in 68/2016, v nadaljevanju ZDDPO-2), ki

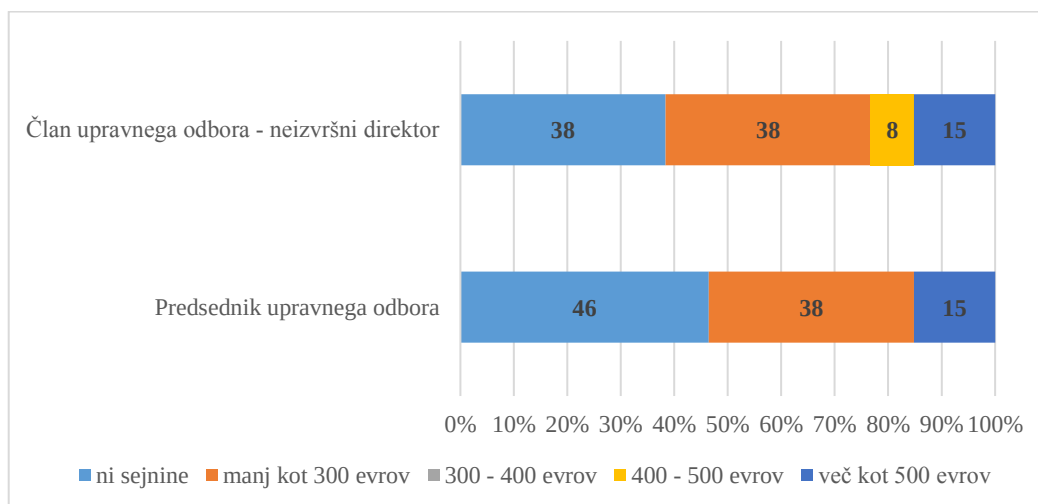
stroške upravnega odbora v celoti opredeljujeta kot davčno priznan odhodek (strošek poslovnega organa), stroške nadzornega sveta pa le do polovice (Dolinar, Pirc, & Podbevšek, 2007, str. 125–133).

Slika 7: Vrste prejemkov neizvršnih članov upravnega odbora (v %)



Na skupne stroške upravnega odbora vplivajo tudi sejnine (Priloga 1, vprašanje 23). Ne glede na razporeditev povprečnih zneskov sejin je povprečna bruto sejnina (za posamezno sejo) predsednika in člana upravnega odbora skoraj enaka, in sicer znaša 400–500 evrov bruto na sejo. Pomembna pa je ugotovitev, da sejnine ne prejema dobra tretjina članov upravnega odbora (38 %) in skoraj polovica predsednikov upravnega odbora (45 %) – Slika 8. Domnevam, da je sejnina kot nadomestilo za udeležbo na seji upravnega odbora ali komisijah upravnega odbora (Kravanja Novak & Prijović, 2016, str. 28) že vključena v nadomestilo za opravljanje funkcije oziroma v plačo (pri tej ali nadrejeni družbi). Podatka o povprečni (posamezni) sejnini članov in predsednikov nadzornih svetov iz Raziskave prejemkov 2013–2015 (Kravanja Novak & Prijović, 2016) nisem pridobila, zato te postavke prejemkov nisem primerjala.

Slika 8: Upravni odbor – sejnine (v %)

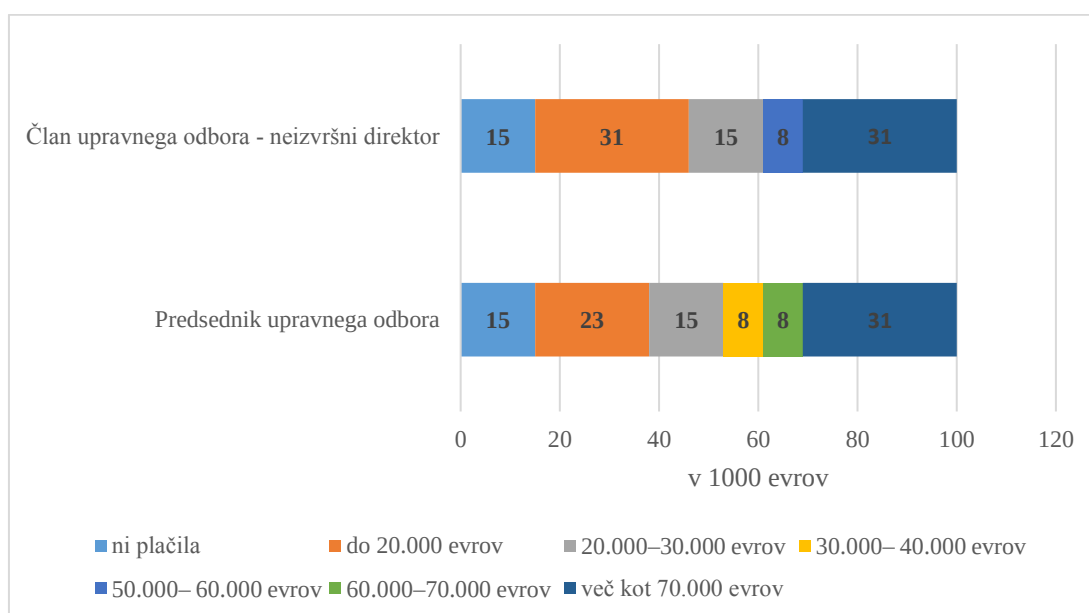


Skupni letni bruto prejemki predsednika in člana upravnega odbora vključujejo nadomestila, plače, sejnine in druge prejemke. V anketnem vprašanju (Priloga 1, vprašanje 24) sem sicer prosila, da stroškov pri navedbi zneska ne upoštevajo, vendar tega ne morem preveriti niti z gotovostjo trditi, da je bilo to navodilo upoštevano, zato lahko domnevam, da so v skupne prejemke vključeni tudi stroški. Povzetek analize letnih bruto prejemkov neizvršnih članov upravnega odbora je na Sliki 9.

Letni bruto prejemki predsednikov upravnih odborov so razporejeni v več razredov: (1) slaba četrtina (23 %) predsednikov upravnega odbora prejema skupno letno manj kot 20.000 evrov, (ii) šestina (15 %) jih prejema 20.000–30.000 evrov, (iii) 8 % jih prejema 30.000–40.000 evrov, (iv) 8 % jih prejema 60.000–70.000 evrov in (v) tretjina (31 %) jih prejema več kot 70.000 evrov. Drugačna razporeditev skupnih letnih bruto prejemkov je pri članih upravnega odbora: (i) tretjina članov (31 %) prejme manj kot 20.000 evrov, (ii) šestina (15 %) jih prejme plačila v znesku 20.000–30.000, (iii) v manjšem deležu (8 %) prejemke v razponu 50.000–60.000 evrov in (iv) tretjina (31 %) jih prejme več kot 70.000 evrov (Slika 9). V šestini primerov (15 %) (neizvršni) člani in predsednik upravnega odbora ne prejemajo nobenih plačil (Slika 9), kar je skladno z ugotovitvami o vrstah prejemkov članov upravnega odbora (Slika 7) .

Povprečni letni bruto prejemki umeščajo predsednika upravnega odbora v spodnji del razreda prejemkov v razponu 50.000–60.000 evrov, člana upravnega odbora pa v zgornji del razreda prejemkov v razponu 30.000–40.000 evrov (Priloga 1, vprašanje 24). Ti zneski znašajo dvakrat več kot plačila predsednika in članov nadzornih svetov v dvotirnem sistemu upravljanja (Kravanja Novak & Prijović, 2016, str. 31 in 33).

Slika 9: Upravni odbor – povprečni letni bruto prejemki (v %)



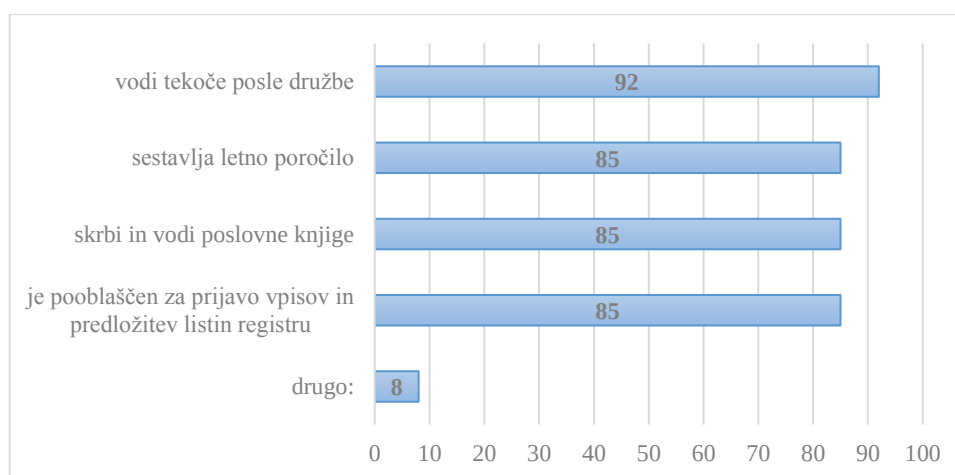
3.4.2.2 Drugi sklop: izvršni direktorji

Z drugim sklopom raziskovalnih vprašanj sem raziskovala pristojnosti, obremenjenost in prejemke izvršnih direktorjev:

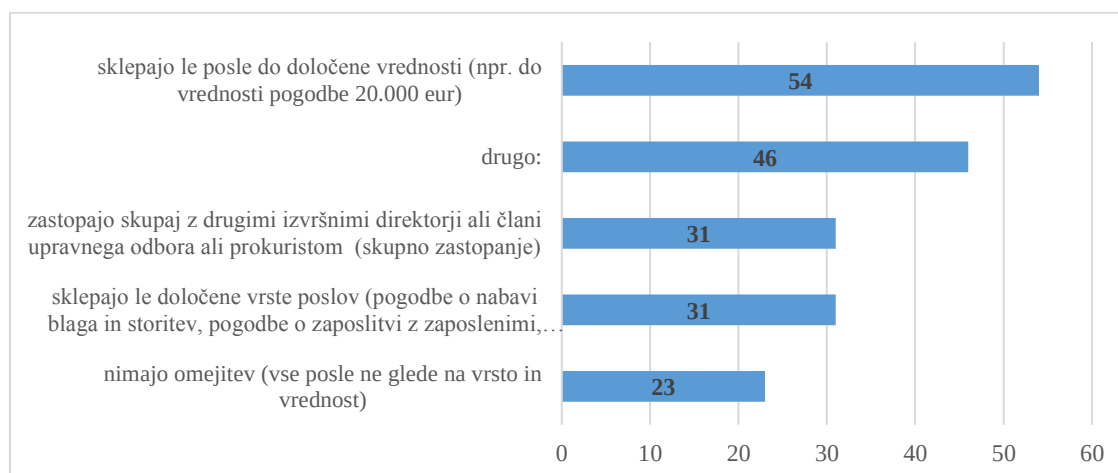
- Katere pristojnosti in omejitve pooblastil imajo izvršni direktorji?
- Kolikšna je obremenitev izvršnih direktorjev z delom za družbo?
- S kakšnimi pogodbami urejajo izvršni direktorji svoja razmerja z družbo?
- Koliko znašajo povprečni bruto prejemki glavnega in navadnih izvršnih direktorjev ter kakšna je njihova struktura?

Pri vprašanju glede pristojnosti izvršnega direktorja je bilo možnih več odgovorov (Slika 10). Skoraj v vseh primerih izvršni direktor vodi tekoče posle družbe (92 %), praviloma pa je tudi pooblaščen za prijavo podatkov in predložitvev listin sodnemu registru (85 %), sestavlja letno poročilo (85 %) ter vodi in skrbi za poslovne knjige (85 %). V poslovni praksi torej imenovanje izvršnega direktorja praviloma pomeni tudi prenos pristojnosti v skladu s četrnim odstavkom 290. člena ZGD-1, čeprav prenos po zakonu ni obvezen in je lahko selektiven (le nekatere naloge). Ta obseg poslovnih nalog je načeloma bistveno manjši v primerjavi s pristojnostmi uprave v dvotirnem sistemu upravljanja, saj uprava vodi (vse, tekoče in ostale) posle družbe samostojno in na lastno odgovornost. Odgovornost za uspešnost poslovanja je torej na upravi, v primeru izvršnih direktorjev pa je to odvisno od obsega nalog: notranji izvršni direktor (je tudi član upravnega odbora) opravlja celotno poslovodno funkcijo in tudi nadzorstveno in je zato odgovoren za vse, vendar kot član upravnega odbora. Zunanji izvršni direktor (ni član upravnega odbora) pa ima bistveno manj nalog in odgovornosti ter je vezan na navodila in omejitve upravnega odbora (in skupščine). Pri določitvi prejemkov notranjega izvršnega direktorja bi bilo treba upoštevati vse navedene funkcije, zato njegovi prejemki ne bi smeli bistveno odstopati od prejemkov člana uprave. Drugače pa velja za zunanjega izvršnega direktorja; v tem primeru bi morali biti prejemki manjši od prejemkov člana uprave.

Slika 10: Pristojnosti izvršnega direktorja (v %)

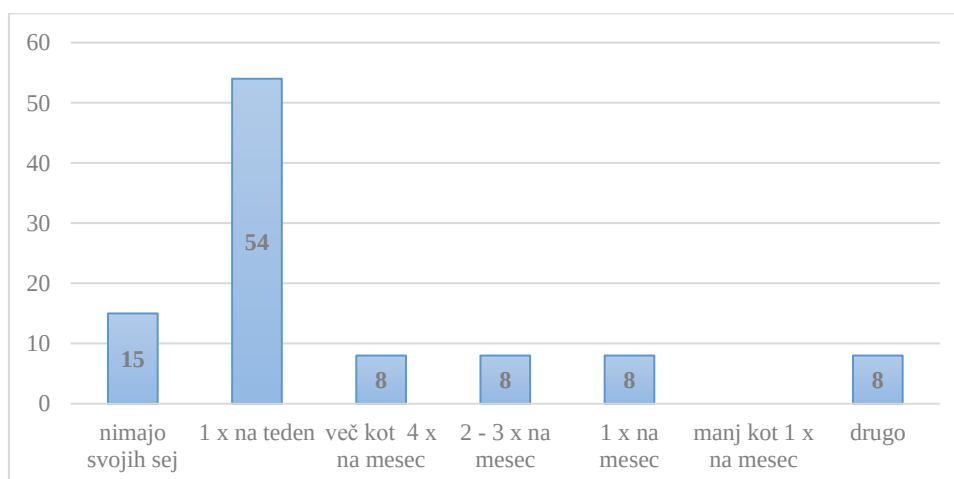


Slika 11: Omejitve pooblastil in pristojnosti izvršnih direktorjev (v %)



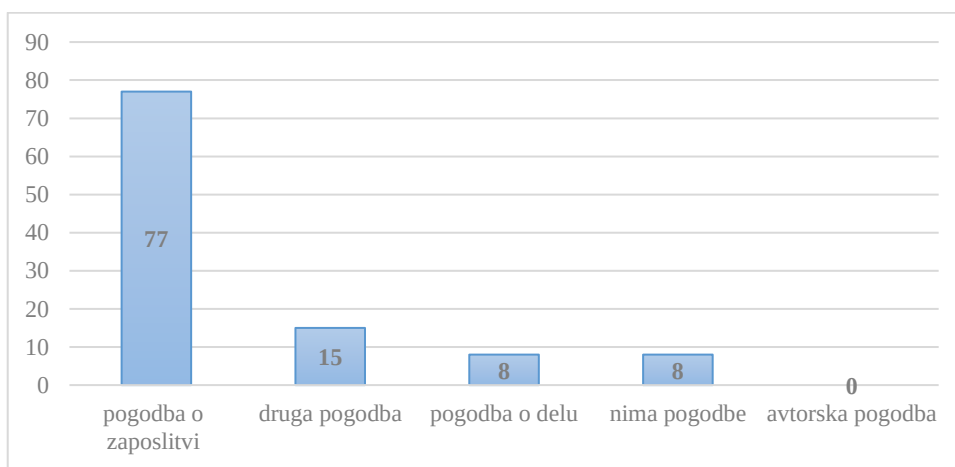
Slika 11 povzema vrste in pogostost omejitev pooblastil in pristojnosti izvršnih direktorjev (Priloga 1, vprašanje 27). Najpogostejša omejitev izvršnih direktorjev je omejitev pooblastila za sklepanje poslov le do določene vrednosti posla (54 %). V tretjini primerov (31 %) lahko izvršni direktorji sklepajo le določene vrste poslov (na primer pogodbe o nabavi blaga in storitev, pogodbe o zaposlitvi) ali pa imajo določeno skupno zastopanje (skupaj z drugimi izvršnimi direktorji ali neizvršnimi člani upravnega odbora ali prokuristom). Nekateri anketiranci navajajo, da lahko izvršni direktorji družbo zastopajo samostojno do določene vrednosti posla, za sklepanje poslov večje vrednosti pa je interno (s sklepom ali statutom) določeno skupno zastopanje. Zastopanje družbe je treba ločiti od sprejemanja poslovnih odločitev. Tako lahko v nekaterih primerih izvršni direktor družbo zastopa samostojno, vendar mora sklenitev posla temeljiti na sklepu upravnega odbora (odločitev je v pristojnosti upravnega odbora) za posle nad določeno vrednostjo ali za določene vrste poslov. V nekaterih primerih je za sklenitev pogodbe potrebno soglasje upravnega odbora. Izvršni direktorji nastopajo samostojno brez omejitev le v slabi četrtini primerov (23 %).

Slika 12: Seje izvršnih direktorjev (v %)



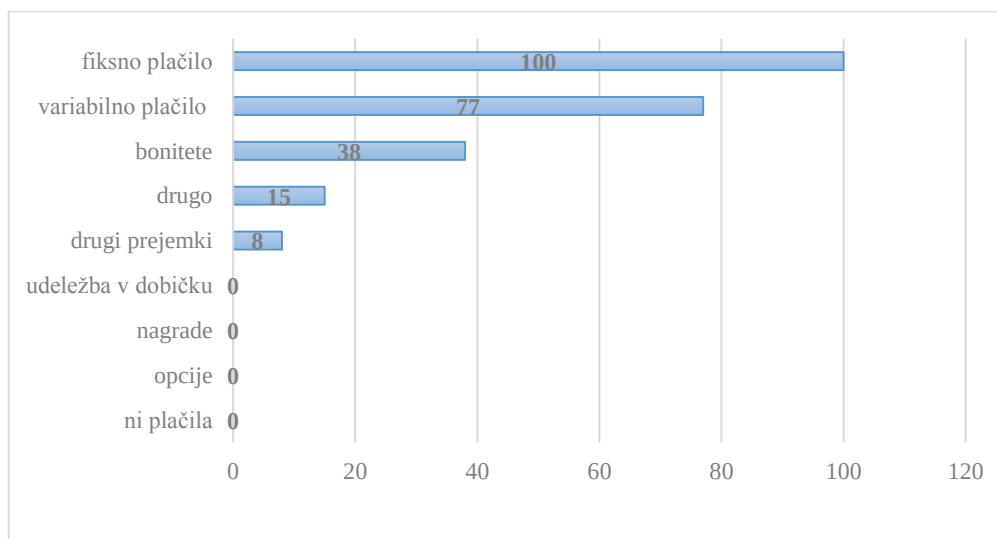
Tudi izvršni direktorji lahko svoje odločitve sprejemajo na posebnih sejah, v skladu s poslovníkom o delu izvršnih direktorjev ali poslovníkom upravnega odbora (primerjaj sedmi odstavek 290. člena ZGD-1). Izvršni direktorji imajo lastne seje, na katerih sprejemajo poslovodne odločitve, v večini primerov vsaj enkrat na teden (62 %), v šestini primerov pa imajo seje enkrat do trikrat na mesec (16 %) – Slika 12. Izvršni direktorji nimajo svojih sej le v šestini primerov (15 %). Ta primer nastopi, kadar ima družba le enega izvršnega direktorja ali pa je tako določeno s statutom ali poslovníkom o delu upravnega odbora. Samostojne seje izvršnih direktorjev so pokazatelj samostojnega in organiziranega delovanja izvršnih direktorjev zunaj sej upravnega odbora.

Slika 13: Pogodbe izvršnih direktorjev (v %)



Slika 13 prikazuje vrste pogodb, ki jih izvršni direktorji sklepajo z družbo. Izvršni direktorji z družbo praviloma sklepajo pogodbe o zaposlitvi (77 %), v drugih primerih pa pogodbo civilnega prava (23 %). Le v enem primeru izvršni direktor nima sklenjene pisne pogodbe (8 %).

Slika 14: Vrste prejemkov izvršnih direktorjev (v %)



Iz analize odgovorov na vprašanje št. 31 (Slika 14) lahko razberemo, da vsi izvršni direktorji prejemajo fiksno plačilo (100 %), pretežna večina pa je upravičena tudi do spremenljivega prejemka (77 %). Do bonitet je upravičenih le dobra tretjina izvršnih direktorjev (38 %), do drugih prejemkov pa 8 %. Čeprav vzorec pretežno sestavljajo družbe v zasebni lasti, nobeden izmed izvršnih direktorjev nima dogovorjene pravice do nadenarnega nagrajevanja v oblik opcij ali pravice do posebne nagrade. Izvršni direktorji sodelujočih družb tudi niso upravičeni do udeležbe v dobičku.

Posebno anketno vprašanje se je nanašalo na sejnine, ki bi jih lahko izvršni direktorji prejemali za sodelovanje na sejah upravnega odbora (Priloga 1, vprašanje 33). Analiza odgovorov kaže, da le v 8 % primerov izvršni direktorji prejemajo enako sejnino kot neizvršni direktorji, v preostalih primerih pa sejnine ne prejemajo (ni plačila v 58 % ali pa izvršni direktorji niso člani upravnega odbora (33 %)).

Povzetek analize povprečnih letnih bruto prejemkov glavnega in ostalih izvršnih direktorjev prikazuje Tabela 5. Razporeditev vrednosti letnih bruto prejemkov glavnega izvršnega direktorja je zelo razdrobljena: (i) do 60.000 evrov plačil prejema ena četrtina (25 %), (ii) 120.000–140.000 evrov prejema dobra šestina (17 %), (iii) več kot 140.000 evrov pa polovica glavnih izvršnih direktorjev (50 %); na podlagi tega lahko sklenem, da večina glavnih izvršnih direktorjev prejema več kot 120.000 evrov bruto letnih prejemkov. Tabela 5 kaže, da v 8 % primerov glavni ali drugi izvršni direktor ne prejema nobenih prejemkov, kar pa ni konsistentno z odgovori na vprašanje št. 31 (Slika 14), da naj bi vsi izvršni direktorji imeli fiksne prejemke. Letni bruto prejemki drugih izvršnih direktorjev so nekoliko nižji: (i) le dobra šestina (17 %) jih prejema več kot 140.000 evrov, (ii) 42 % jih prejema manj kot 60.000 evrov in (iii) tretjina (33 %) ima prejemke znotraj razpona 120.000–140.000 evrov.

Odgovori na to vprašanje (št. 32) pa ne dajejo jasnega podatka o plačilih delavskega izvršnega direktorja. Upošteva odgovore na vprašanji 20 in 29 (Priloga 1), lahko sklepam, da se odgovori o prejemkih delavskih izvršnih direktorjev nanašajo na predstavnike zaposlenih v upravnem odboru, ki pa najverjetneje niso imenovani tudi za izvršne direktorje. Iz odgovorov na vprašanje 29 namreč izhaja, da anketiranci v 92 % (v 12 primerih) nimajo delavskega izvršnega direktorja, v enem primeru pa je le-ta »enakovreden ostalim članom upravnega odbora (predstavnikom kapitala)«, kar nakazuje, da gre za delavskega predstavnika – člana upravnega odbora. Na podlagi tega lahko domnevam, da delavski predstavniki v upravnem odboru v 33 % primerov prejemajo letno bruto plačilo v znesku do 60.000 evrov, preostali predstavniki pa plačila ne prejemajo oziroma v upravnem odboru ni predstavnika zaposlenih (anketno vprašanje ni bilo dovolj strukturirano).

Ugotovljena povprečja letnih bruto prejemkov uvrščajo glavnega izvršnega direktorja v zgornjo polovico razreda prejemkov v razponu 100.000–120.000 evrov, navadnega

izvršnega direktorja pa v zgornjo polovico razreda prejemkov v razponu 80.000–100.000 evrov (Tabela 5).

Tabela 5: Povprečni letni bruto prejemki izvršnega direktorja

Q32	Povprečni letni bruto prejemki izvršnega direktorja znašajo:												
	Podvprašanja	Odgovori								Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		do 60.000 evrov	60.000–80.000 evrov	80.000–100.000 evrov	100.000–120.000 evrov	120.000–140.000 evrov	več kot 140.000 evrov	ni prejemkov	Skupaj				
Q32a	glavni izvršni direktor	3 (25 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (17 %)	6 (50 %)	1 (8 %)	12 (100 %)	12	13	4,7	2,3
Q32b	izvršni direktor	5 (42 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (33 %)	2 (17 %)	1 (8 %)	12 (100 %)	12	13	3,7	2,4
Q32c	delavski izvršni direktor	4 (33 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	8 (67 %)	12 (100 %)	12	13	5,0	3,0

Povzetek povprečnih bruto prejemkov neizvršnih in izvršnih direktorjev pokaže naslednje razpone vrednosti: prejemki predsednika upravnega odbora znašajo 50.000–60.000 evrov, člana upravnega odbora 30.000–40.000 evrov, glavnega izvršnega direktorja 100.000–120.000 evrov in navadnega izvršnega direktorja 80.000–100.000 evrov (Priloga 1, vprašanje 24 in 32). Čeprav analiza obremenjenosti (Slika 5) kaže podobno obremenjenost predsednika in (neizvršnih) članov upravnega odbora, pa se razlike v njihovih prejemkih večje in tudi večje od razlike med prejemki predsednika in člana nadzornega sveta (Kravanja Novak & Prijović, 2016, str. 31 in 33).

Z zadnjima dvema anketnima vprašanjema sem raziskovala razmerja med plačili izvršnih direktorjev in razloge za razlike v višini prejemkov. Razmerja med prejemki glavnega izvršnega direktorja in drugimi izvršnimi direktorji prikazuje Slika 15. V večini primerov se letni bruto prejemki glavnega izvršnega direktorja in drugih izvršnih direktorjev ne razlikujejo (42 %). V primerih, ko se razlikujejo, pa se razlikujejo v četrtini primerov (25 %) za 10–30 %, v dobri šestini primerov (17 %) za manj kot 10 %, še redkeje (8 %) pa je razlikovanje v prihodkih izvršnih direktorjev za več kot polovico (50 %). Eden izmed sogovornikov je v zvezi s tem opozoril, da lahko na določanje plačnih razmerij med izvršnimi direktorji vpliva tudi skupna politika nagrajevanja znotraj skupine, ki pa ne vzpostavlja vedno ustreznih razmerij med člani uprave oziroma izvršnimi direktorji za vse družbe v skupini.

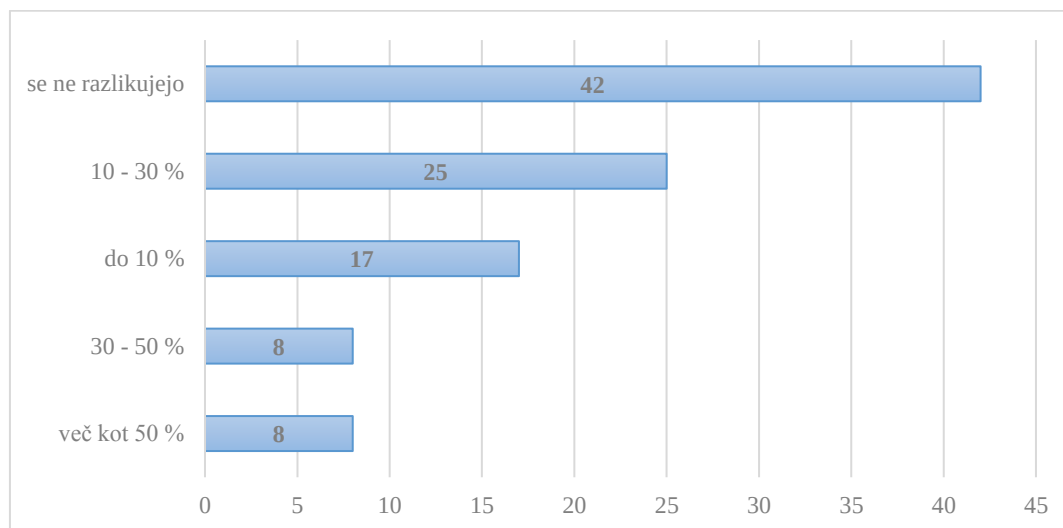
Kot razloge za razlike v plačilih po višini in strukturi prejemkov med izvršnimi direktorji anketiranci navajajo (Priloga 1, vprašanje 35):

- različna kompleksnost delovnih mest,
- razlike v obveznostih in odgovornostih,
- bivanje v tujini,
- sistem nagrajevanja znotraj skupine in

- vodilna vloga glavnega izvršnega direktorja.

Navedeni razlogi po vsebini ustrezajo primerom, ki jih navajajo Priporočila ZNS (ZNS, 2007a). V poslovni praksi bi bilo smiselno upoštevati tudi druga merila, na primer posebne kompetence ali znanja posameznega izvršnega direktorja ali politiko prejemkov v primerljivih družbah.

Slika 15: Razlike v plačilih izvršnih direktorjev (v %)



Čeprav imajo člani upravnega odbora več nalog kot člani nadzornega sveta, pa, po moji oceni, stroški enotirnega sistema upravljanja ne presegajo stroškov dvotirnega sistema upravljanja, saj se zaradi drugačne razporeditve pristojnosti vodenja in nadzora družbe zmanjšajo pristojnosti izvršnih direktorjev, s tem pa tudi drugače razporedijo stroški vodenja in nadzora, kar kažejo izsledki te raziskave. To izhaja tudi iz Tabele 6, ki prikazuje povzetek prejemkov članov upravnega odbora in izvršnih direktorjev na podlagi izvedene raziskave, in nekatere ugotovitve Raziskave prejemkov 2013–2015 (Kravanja Novak & Prijović, 2016) glede prejemkov članov nadzornih svetov in uprav v slovenskih javnih delniških družbah z dvotirnim sistemom upravljanja. Podatki za enotirni sistem so za leto 2016, podatki za dvotirni sistem upravljanja pa za leto 2015.

Na podlagi primerjave v Tabeli 6 lahko ugotovim, da so povprečni prejemki predsednika upravnega odbora (v razponu 50.000–60.000 evrov) znatno višji od povprečnega prejemka predsednika nadzornega sveta (13.600 evrov). Ob tem naj izpostavim, da predsednik upravnega odbora prejme manj sejin, v šestini primerov pa sploh nobenega plačila. Podoben sklep lahko sprejemem za člana upravnega odbora: povprečni prejemki člana upravnega odbora (v razponu 30.000–40.000 evrov) dvakratno presegajo povprečni prejemek člana nadzornega sveta (12.600 evrov). Tudi člani upravnega odbora v dobri tretjini primerov niso upravičeni do sejin, nobenega plačila pa ne prejme 15 % članov.

Tabela 6: Povzetek prejemkov organov vodenja in nadzora v enotirnem in dvotirnem sistemu upravljanja

	Povprečje (v evrih)	Mediana (v evrih)	Opomba
Predsednik uprave 2015	190.000	158.000	Podatek za javne delniške družbe iz Raziskave prejemkov 2013–2015, zaokrožen na 1000 evrov
Glavni izvršni direktor 2016	100.000–120.000	/	Anketa
Član uprave 2015	161.000	145.000	Podatek za javne delniške družbe iz Raziskave prejemkov 2013–2015, zaokrožen na 1000 evrov
Izvršni direktor 2016	80.000–100.000	/	Anketa
Predsednik nadzornega sveta 2015	13.600	15.900	Podatek za javne delniške družbe iz Raziskave prejemkov 2013–2015, zaokrožen na 100 evrov
Predsednik upravnega odbora 2016	50.000–60.000	/	Anketa
Član nadzornega sveta 2015	12.600	12.200	Podatek za javne delniške družbe iz Raziskave prejemkov 2013–2015, zaokrožen na 100 evrov
Član upravnega odbora 2016	30.000–40.000	/	Anketa

Vir: N. Kravanja Novak & I. Prijović, Raziskava o prejemkih uprav in nadzornih svetov v Sloveniji v obdobju 2013–2015, 2016, str. 22–19 in 31–33; lastni izračuni.

Preseganje skupnih prejemkov članov upravnega odbora nad prejemki članov nadzornega sveta je sicer načeloma skladno s točko 5.27 Priporočil za nadzorne svete ZNS (ZNS, 2007b) in s Prilogo 1 Kodeksa SDH (SDH, 2017b), vendar dejanska plačila znatno presegajo priporočene zneske oziroma razmerja.⁴⁷ Upošteva je pravne značilnosti enotirnega sistema upravljanja in vzpostavljeno poslovno prakso menim, da priporočila niso ustrezna, in bi morala priporočati določitev plačila članom upravnega odbora v višjem znesku.

Drugačna razmerja se vzpostavijo v primerjavi med člani uprave in izvršnimi direktorji. Povprečni prejemki glavnega izvršnega direktorja (v razponu 100.000–120.000 evrov) so nižji od povprečnega prejemka predsednika uprave (158.000 evrov – mediana)⁴⁸, enako pa velja tudi za izvršnega direktorja (v razponu 80.000–100.000 evrov) in člana uprave (145.000 evrov – mediana). Ugotovimo lahko, da so razlike med prejemki izvršnih direktorjev in članov uprave manjše kot med upravnim odborom in nadzornim svetom, kar je posledica drugačne razporeditve pristojnosti in odgovornosti v enotirnem sistemu upravljanja. Večja je namreč razlika v obremenjenosti člana upravnega odbora (dodatno še najpomembnejše poslovodne pristojnosti in funkcija zastopanja) v primerjavi s članom nadzornega sveta, kot pa zmanjšanje obremenjenosti izvršnega direktorja (le tekoči posli in zastopanje), ki v večini primerov opravlja še funkcijo člana upravnega odbora (torej tudi nadzorstveno funkcijo in tudi poslovodne pristojnosti upravnega odbora). Ker izvršni

⁴⁷ Glej razdelka 2.4.3.2 Priporočila ZNS in 2.4.3.3 Priporočila SDH.

⁴⁸ V primerjavi sem uporabila mediano zaradi velikega odstopanja prejemkov uprave družbe Krka, d. d., Novo mesto (Kravanja Novak & Prijović, 2016, str. 21 in 25).

direktorji ne vodijo poslov samostojno in na lastno odgovornost kot uprava v dvotirnem sistemu upravljanja, ampak v obsegu, kot ga določa ZGD-1 in notranja pravila družbe (statut, notranji akti, sklepi upravnega odbora), po navodilih in z omejitvami, ki jih določita skupščina in upravni odbor, so njihovi prejemki praviloma nižji od prejemkov članov uprav, ki vodijo posle družbe samostojno in na lastno odgovornost, vendar je pri tem treba upoštevati razlike v obsegu nalog notranjega in zunanjega izvršnega direktorja: notranji izvršni direktor (je tudi član upravnega odbora) opravlja celotno poslovodno funkcijo in tudi nadzorstveno ter je zato odgovoren za celotno vodenje družbe, vendar kot član upravnega odbora. Pri določitvi prejemkov notranjega izvršnega direktorja bi bilo treba upoštevati vse navedene funkcije, zato njegovi prejemki ne bi smeli bistveno odstopati od prejemkov člana uprave. Zunanji izvršni direktor (ni član upravnega odbora) pa ima bistveno manj nalog in odgovornosti, vendar operativno vodi družbo, zato se po vsebini dela približuje vlogi srednjega menedžmenta (T-1). Njegovi prejemki bi morali biti nižji od prejemkov člana uprave. Ne glede na to pa je treba pri določitvi prejemkov izvršnih direktorjev v obeh primerih upoštevati tudi konkurenčno prepoved in nameniti izvršnemu direktorju ustrezno odmeno zaradi omejene pridobitvene sposobnosti v času izvrševanja funkcije.

3.5 Omejitve raziskave

Zaradi majhnega števila delniških družb z enotirnim sistemom upravljanja sem bila pri zbiranju podatkov precej omejena. Ker v pretežni večini ne gre za javne delniške družbe, ki bi podatke o prejemkih objavljale in bile zavezane k poimenskemu razkrivanju prejemkov, sem morala podatke zbirati z anketiranjem, ki pa jih ni bilo mogoče preveriti z javno dostopnimi podatki. Podatki o prejemkih so določeni v razponih, saj ni pričakovati, da bodo nejavne družbe razkrivale natančne podatke po posameznih prejemnikih. V vzorcu niso posebej obravnavane javne delniške družbe in nejavne delniške družbe, saj jih je premalo. Zaradi majhnosti in razpršenosti populacije tudi ni bilo mogoče opraviti analize po različnih sektorjih in upoštevati njihove posebnosti (na primer finančni sektor). Za finančne inštitucije (banke, zavarovalnice, DUTB) je namreč značilna posebna razdelitev pristojnosti med upravnim odborom in izvršnimi direktorji, ki odstopa od splošne ureditve v ZGD-1 in po kateri naj bi imel upravni odbor le pristojnosti nadzornega sveta brez poslovodne funkcije, razen kadar zakon določa drugače.

Pri primerjavi izsledkov moje ankete z izsledki Raziskave prejemkov 2013–2015 (Kravanja Novak & Prijović, 2016) je treba izpostaviti različnost vzorcev obeh raziskav: v navedeno raziskavo prejemkov v dvotirnem sistemu upravljanja so bile vključene le javne delniške družbe v letu 2015 (Kravanja Novak & Prijović, 2016, str. 8), ki veljajo za največje družbe po obsegu poslovanja in internacionalizaciji poslovanja v Sloveniji (družbe Krka, d.d., Gorenje, d.d., Telekom, d.d., Luka Koper, d.d., Mercator, d.d. itd.), zato so prejemki v teh družbah pričakovano večji (Genorio, Madon, & Slapničar, 2015, str. 83). Na višino in strukturo prejemkov pomembno vpliva tudi zasebno lastništvo družb in vključenost

poslovnih osebe (menedžerjev) v lastniško sestavo družbe (Genorio, Madon, & Slapničar, 2015, str. 84), vendar vzorec ni omogočal raziskave prejemkov članov upravnega odbora in izvršnih direktorjev iz tega vidika.

SKLEP

Upravičenost do višjih prejemkov člana upravnega odbora v primerjavi s članom nadzornega sveta temelji na njegovi pričakovani vpetosti in posledično odgovornosti za sprejem najpomembnejših odločitev družbe. To pa je ravno ena izmed prednosti oziroma odlik enotirnega sistema upravljanja. Sodelujoči v raziskavi namreč kot bistveno boljšega ocenjujejo enotirni sistem z vidika vloge nadzornega organa (upravnega odbora) pri sprejemanju najpomembnejših poslovnih odločitev (povprečna ocena sodelovanja upravnega odbora pri sprejemanju najpomembnejših odločitev znaša 4,0, povprečna ocena nadzornega sveta pa 2,9 (od 5)). Enotirnemu sistemu upravljanja pripisujejo tudi boljši pretok informacij med organi vodenja in nadzora in boljšo ter jasnejšo razdelitev pristojnosti in vlog med organi vodenja in nadzora.

Pri analizi primernosti razmerij in višine prejemkov v obeh sistemih upravljanja delniške družbe je treba opozoriti na naslednje: pravno-teoretična razprava o obsegu pooblastil in posledično obremenjenosti se nanaša na povprečno družbo, ki deluje v običajno oziroma povprečno zahtevnem (za družbo tipičnem) poslovnem okolju z običajnim poslovanjem. Če se pogoji poslovanja zaostrijo, se spremeni tudi aktivnost organov vodenja in nadzora. Na splošno velja ugotovitev, da je obseg dejanske aktivnosti organov vodenja in nadzora odvisen od velikosti družbe, kompleksnosti poslovanja, finančnega stanja družbe in tudi dinamičnosti poslovnega okolja. Tako bodo bolj aktivni tudi nadzorni sveti v družbah, ki se nahajajo v fazi prestrukturiranja ali drugače poslovno zahtevnem obdobju.

Višje plačilo članom upravnega odbora in njegovemu predsedniku je posledica ne toliko večjega obsega dela kot večje odgovornosti, saj nosijo odgovornost za vodenje družbe. Upravni odbor odgovarja za poslovni uspeh družbe in za kakovostno nadzorovanje poslovanja. To odgovornost prevzema upravni odbor kot kolektivni organ in je skupna odgovornost neizvršnih in izvršnih članov upravnega odbora. Poleg načelne delitve funkcij pa bo pri določanju prejemkov pomembna tudi konkretna notranja razdelitev pristojnosti in kompleksnost poslovanja družbe ter druge značilnosti družbe. V takih pogojih bo težko najti optimalno formulo za nagrajevanje članov upravnega odbora in izvršnih direktorjev. Glede na izvedeno raziskavo in pravno-teoretična dognanja pa menim, da bi morali biti prejemki člana upravnega odbora najmanj enkrat višji od prejemkov člana nadzornega sveta. Tudi predsednik upravnega odbora, ki je prvi med enakimi in nosi odgovornost za ustrezno organizacijo dela upravnega odbora, pogosto pa ima tudi funkcijo zastopanja družbe, bi moral biti upravičen do prejemkov, ki več kot enkrat presegajo prejemke predsednika nadzornega sveta. Če obseg nalog in odgovornosti ter posledična poraba časa za družbo opravičuje sklenitev delovnega razmerja, morajo biti prejemki temu primerni.

Ne glede na omejitve raziskava prinaša pomembne opisne podatke glede načina izvajanja enotirnega sistema v praksi ter razdelitve pristojnosti med upravnim odborom in izvršnimi direktorji. V prihodnjih raziskavah bi lahko raziskovali vpliv udeležbe članov upravnega odbora in izvršnih direktorjev v lastništvu družbe na višino in strukturo prejemkov, kakor tudi korelacijo med uspešnostjo družbe in nagrajevanjem.

Področje prejemkov članov organov vodenja in nadzora je pretežno pravno urejeno z avtonomnimi pravnimi viri, ki pa so po definiciji »posnetek dobre prakse«. Ker se poslovna praksa enotirnega sistema upravljanja v Sloveniji šele vzpostavlja, lahko pričakujemo, da se bodo dejanski in priporočeni zneski nagrajevanja v enotirnem sistemu še spreminjali, predvsem pa bo potreben dovolj velik vzorec družb z enotirnim sistemom upravljanja, ki bo omogočal trdnejše sklepanje iz posamičnega na splošno.

LITERATURA IN VIRI

1. Bečan, I., Belopavlovič, N., Korpič-Horvat, E., Kresal, B., Kresal Šoltes, K., Mežnar, Š., & Šetinc Tekavc, M. (2016). *Komentar ZDR-1*. Ljubljana: GV založba.
2. Bohinc, R. (2007). *Pravo EU*. Ljubljana: Maklen.
3. Bohinc, R. (2010). *Comparative Corporate Governance*. Koper: Fakulteta za management.
4. Bohinc, R., & Bratina, B. (2005). *Upravljanje korporacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Bratina, B. (2007). Spremembe in dopolnitve Kodeksa upravljanja javnih delniških družb, vezane na ZGD-1 in izbiro enotirnega načina upravljanja d.d. *Podjetje in delo*, 33 (6/7), 1467–1476.
6. Brigham, E.F., & Ehrhardt, M.C. (2011). *Financial Management* (13th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
7. Bundesrat. (2004). *Aktiengesetz*. Najdeno 25. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.jusline.at/gesetz/aktg/paragraf/1>
8. Coase, R.H. (2008). The Nature of the Firm. V J. Macey (ur.), *Classics in Corporate Law and Economics*, 1. del (str. 3–22). Cheltenham, UK: An Elgar Reference Collection.
9. Dežman, A. (2009). *Objektivni element pogodbene odškodninske odgovornosti v rimskem pravu in v sodobnem slovenskem pravu* (doktorska disertacija). Ljubljana: Pravna fakulteta.
10. Djokić, D. (2011). *Korporacijsko upravljanje in nadzor delniških družb*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
11. Dolinar, U., Pirc, I., & Podbevšek, G. (2007). *Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2005–2006*. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov.
12. EK – Evropska komisija. (2004). *Priporočilo komisije z dne 14. decembra 2004 o spodbujanju ustreznega sistema prejemkov direktorjev javnih družb (2004/913/ES)*. Najdeno 17. septembra 2017 na spletnem naslovu <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4323a3b9-e3aa-4c3f-bb43-9391a2631867/language-sl/format-PDF>
13. EK – Evropska komisija. (2005). *Priporočilo Komisije Evropske unije z dne 15. februarja 2005 o vlogi neizvršnih direktorjev ali članov nadzornih svetov javnih družb in o komisijah upravnega odbora ali nadzornega sveta (2005/162/ES)*. Najdeno 25. junija 2017 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32005H0162&from=SL>
14. EK – Evropska komisija. (2009a). *Priporočilo Komisije z dne 30. aprila 2009 o dopolnitvi priporočil 2004/913/ES in 2005/162/ES glede sistema prejemkov direktorjev javnih družb*. Najdeno 25. junija 2017 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0385&from=SL>
15. EK – Evropska komisija. (2009b). *Priporočilo Komisije z dne 30. aprila 2009 o plačilnih politikah v sektorju finančnih storitev*. Najdeno 25. junija 2017 na spletnem

- naslovu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0384&from=SL>
16. EK – Evropska komisija. (2011). *Zelena knjiga - korporativno upravljanje finančnih inštitucij in politika prejemkov*. Najdeno 14. septembra 2017 na spletnem naslovu <https://publications.europa.eu/sl/publication-detail/-/publication/1788e830-b050-447c-8214-77ed51b13241/language-sl>
 17. EK – Evropska komisija. (2012). *Akcijski načrt: evropsko pravo družb in upravljanje podjetij – sodoben pravni okvir za boljše sodelovanje delničarjev in trajnostna podjetja*, št. COM(2012) 740 final, 12. 12. 2012. Najdeno 14. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=CELEX%3A52012DC0740>
 18. European Confederation of Directors' Associations, & International Finance Corporation. (2015). *Guide to Corporate Governance Practices in the European Union*. Najdeno 25. junija 2017 na spletnem naslovu http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c44d6d0047b7597bb7d9f7299ede9589/CG_Practices_in_EU_Guide.pdf?MOD=AJPERES
 19. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 25, 1–32.
 20. Ferrarini, G. A., Moloney, N., & Ungureanu, M. C. (2009). Understanding Directors' Pay in Europe: A Comparative and Empirical Analysis (ECGI - Law Working Paper No. 126/2009). Najdeno 25. junija 2017 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1418463>.
 21. Genorio, M., Madon, M., & Slapničar, S. (2015). Analiza managerskih zaslužkov v nejavnih družbah v Sloveniji. *Economic and Business Review*, 17, 71–88.
 22. Gerner-Beuerle, C., Paech, P., & Schuster, E.P. (2013). Študija o dolžnostih in odgovornosti članov organov vodenja in nadzora (direktorjev), za EK, London School of Economics. Najdeno 25. junija 2017 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/board/2013-study-analysis_en.pdf
 23. Government of United Kingdom. (2006). *Companies Act*. Najdeno 25. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/contents>
 24. Gregorič, A., & Zajc, K. (2009). Kako do dobrega korporacijskega upravljanja, Ekonomska analiza prava v Sloveniji. V K. Zajc (ur.), *Ekonomska analiza prava v Sloveniji* (str. 93–106). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
 25. Hladnik Novak, P. (2007). *Enotirni sistem upravljanja gospodarskih družb* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 26. Ianello, B. (2005). *La riforma del dritto societario* (4th ed.). Milano: Ipsoa.
 27. Ivanjko, Š., Kocbek, M., & Prelič, S. (2009). *Korporacijsko pravo* (2nd ed.). Ljubljana: GV založba.
 28. Jensen, C. M., & Murphy, J. M. (1990). Performance Pay and Top-Management Incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225–264.

29. Jensen, C.M., & Meckling, W. H. (2008). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. V J. Macey (ur.), *Classics in Corporate Law and Economics*, 1. del (str. 23–78). Cheltenham, UK: An Elgar Reference Collection.
30. Jovanovič, D., & Strojin Štampar, A. (2007). *Enotirni sistem upravljanja gospodarskih družb*. Ljubljana: Planet GV.
31. Juhart, M., & Plavšak, N. (2013). *Obligacijski zakonik s komentarjem*. Ljubljana: GV založba.
32. Kalss, S., & Hügel, H. F. (2004) *Europäische Aktiengesellschaft, SE Kommentar*. Dunaj: Linde Verlag.
33. Klampfer, M. (2000). Delovnopravni status poslovodnih oseb. *Pravna praksa*, 19(5/6), 5–8.
34. Kocbek, M., Bohinc, R., Bratina, B., Ilešič, M., Ivanjko, Š., Knez, R., & Zabel, B. (2014). *Veliki komentar Zakona o gospodarskih družbah* Ljubljana: GV založba.
35. Kocbek, M., Ivanjko, Š., Bratina, B., & Podgorelec, P. (2010). *Nadzorni sveti in upravni odbori*. Ljubljana: GV založba.
36. Koršič, A. (2016). *Problematika prejemkov poslovodstev v družbah v državni lasti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Kranjc, V. (2006). *Gospodarsko pogodbeno pravo*. Ljubljana: GV založba.
38. Kravanja Novak, N., & Prijović, I. (2016). *Raziskava o prejemkih uprav in nadzornih svetov v Sloveniji v obdobju 2013–2015*. Ljubljana: Združenje nadzornikov Slovenije, Deloitte svetovanje d.o.o.
39. Kravanja Novak, N., Prijović, I., & Slapničar, S. (2013). *Raziskava o prejemkih uprav in nadzornih svetov v javnih delniških družbah v Sloveniji 2010–2012 – s primerjavo 2007–2009*. Ljubljana: Združenje nadzornikov Slovenije, Deloitte svetovanje d.o.o.
40. Kunšek, M. (2013). So razlogi v skromni uporabi enotirnega sistema v Sloveniji v bojazni pred (pre)velikim vplivom na upravljanje? *Pravna praksa*, 32(28), 22.
41. Le Gall, J. P. (1993). *Droit commercial* (13th ed.). Pariz: Dalloz.
42. Lekvall, P. (2014). *The Nordic Corporate Governance Model*. Stockholm: SNS Förlag.
43. Ljubljanska borza, d.d., Združenje nadzornikov Slovenije, & Združenje Manager. (2016). *Kodeks upravljanja javnih delniških družb*. Najdeno 25. junija 2017 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-ns.si/uploads/Kodeks_upravljanja_javnih_delniskih_druz_b_2016.pdf
44. Lutter, M., & Hommelhoff, P. (2008). *SE Kommentar*. Koeln: Verlag DR.Otto Schmidt.
45. McLaughlin, S. (2015). *Unlocking Company Law* (3rd ed.). New York: Routledge.
46. Obligacijski zakonik. *Uradni list RS* št. 97/2007 – UPB1, 64/2016 – odl. US.
47. OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015a). *Načela G20/OECD za korporativno upravljanje*. Paris: OECD Publishing.
48. OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015b). *Smernice OECD za upravljanje podjetij v državni lasti*. Paris: OECD Publishing.
49. Pavčnik, M. (2007). *Teorija prava* (3rd ed.). Ljubljana: GV založba.

50. Pevcin, P. (2009). *Ekonomika javnih podjetij in zavodov*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
51. Prelič, S., & Prostor, J. (2009). *Evropska delniška družba*. Ljubljana: GV založba.
52. Puharič, K. (2006). *Pravo družb in poslovno pravo*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
53. Rajgelj, B. (2007). *Pravo gospodarskih družb v EU*. Ljubljana: GV založba.
54. SDH - Slovenski državni holding, d.d. (2017a) *Letno poročilo podjetja SDH za leto 2016*. Najdeno 14. septembra 2017 na spletnem naslovu http://www.sdh.si/doc/Financna_porocila/Letno%20poro%C4%8Dilo%202016.pdfhttp://www.sdh.si/doc/Financna_porocila/Letno%20poro%C4%8Dilo%202016.pdf
55. SDH - Slovenski državni holding, d.d. (2017b). *Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države*. Najdeno 25. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.sdh.si/sl-si/upravljanje-nalozb/kodeks-upravljanja-kapitalskih-nalozb-republike-slovenije>
56. SDH - Slovenski državni holding, d.d. (2017c). *Izhodiščih za glasovanje na skupščinah družb v letu 2017*. Najdeno 14. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.sdh.si/doc/Upravljanje/Izhodi%C5%A1%C4%8Da%20SDH%20za%20glasovanje%20na%20skup%C5%A1%C4%8Dinah%20dru%C5%BEb%20v%20letu%202017.pdf>
57. Senčur Peček, D. (2007). *Delovnopravni položaj direktorjev* (doktorska disertacija). Ljubljana: Pravna fakulteta.
58. Sladič, J. (2004). Pravni viri EU. V R. Knez (ur.), *Odločitve sodišča Evropskih skupnosti s pojasnili* (str. 67–90) Ljubljana: Nebra.
59. Stojin Štampar, A. (2013). *Poročilo o raziskavi o enotirnem sistemu upravljanja delniške družbe*. Najdeno 25. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-nns.si/knjiznica/raziskave-in-studije/ob>
60. Stojin Štampar, A. (2016). Upravljanje državnih podjetij v lasti SDH, pravna razmerja do ustanovitelja, kadrovski postopki ter implementacija priporočil in kodeksov upravljanja. *Pojetje in delo*, 42(6/7), 984–997.
61. Stojin Štampar, A. (2017). *Enotirni sistem upravljanja delniške družbe* (doktorska disertacija). Ljubljana: Evropska pravna fakulteta.
62. Svet Evropske unije. (1968). *Prva direktiva Sveta z dne 9. marca 1968, 68/151/EGS*. Najdeno 14. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX:31968L0151>
63. Svet Evropske unije. (2001). *Uredba Sveta (ES) št. 2157/2001 z dne 8. oktobra 2001 o statutu evropske delniške družbe (SE)*. Najdeno 14. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:l26016&from=SL>
64. Vlada RS. (2010). *Uredba o določitvi najvišjih razmerij za določitev osnovnih plačil ter višine spremenljivih prejemkov*. Uradni list RS, 34/2010 in 52/2011.
65. Vodovnik, Z. (1996). Avtonomni pravni viri na področju delovnega prava. *Podjetje in delo*, 22(5/6), 991.

66. Zabel, B. (2017). *Podjetje v pravu*. Ljubljana: Ius Software, GV založba.
67. Zajc, K. (2004). Vodenje in obvladovanje gospodarskih družb - pregled in slovenske razmere. V K. Zajc (ur.), *Corporate governance v Sloveniji* (str. 11–35) Ljubljana: Pravna fakulteta.
68. Zajc, K., & Gerželj, G. (2004) Vodenje in obvladovanje družb in ločitev lastništva in upravljanja, V K. Zajc (ur.), *Corporate governance v Sloveniji* (str. 37–54) Ljubljana: Pravna fakulteta.
69. Zakon o bančništvu. *Uradni list RS* št. 25/2015, 44/2016 – ZRPPB, 77/2016 – ZCKR, 41/2017.
70. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb. *Uradni list RS* št. 117/2006, 56/2008, 76/2008, 5/2009, 96/2009, 110/2009 – ZDavP-2B, 43/2010, 59/2011, 24/2012, 30/2012, 94/2012, 81/2013, 50/2014, 23/2015, 82/2015, 68/2016.
71. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 21/2013, 78/2013 – popr., 47/2015 – ZZSDT, 33/2016 – PZ-F, 52/2016 in 15/2017 – odl. US.
72. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. *Uradni list RS* št. 13/2014 – UPB8, 10/2015 – popr., 27/2016, 31/2016 – odl. US, 38/2016 – odl. US, 63/2016 – ZD-C.
73. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/2009 – UPB3, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013 – odl. US, 82/2013, 55/2015, 15/2017.
74. Zakon o investicijskih skladih in družbah za upravljanje. *Uradni list RS* št. 31/2015, 81/2015, 77/2016.
75. Zakon o prejemkih poslovnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti. *Uradni list RS* št. 21/2010, 8/2011 – ORZPPOGD4 in 23/2014 – ZDIJZ-C.
76. Zakon o Slovenskem državnem holdingu. *Uradni list RS* št. 25/2014.
77. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju. *Uradni list RS* št. 42/2007 – UPB1, 45/2008 – ZArbit.
78. Zakon o trgu finančnih inštrumentov. *Uradni list RS* št. 108/2010 – UPB1, 78/2011, 55/2012, 105/2012 – ZBan-1J, 63/2013 – ZS-K, 30/2016, 9/2017.
79. Zakon o ukrepih za krepitev stabilnosti bank. *Uradni list RS* št. 104/2015, 27/2017 – popr.
80. Zakon o zavarovalništvu. *Uradni list RS* št. 93/2015.
81. ZM – Združenje Manager. (2014). *Priporočila Združenja Manager pri sklepanju individualnih pogodb vodilnih managerjev v gospodarskih družbah*. Najdeno 25. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/o-zdruzenju/dokument>
82. ZNS – Združenje nadzornikov Slovenije, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, & Gospodarska zbornica Slovenije. (2016). *Kodeks upravljanja za nejavne družbe*. Najdeno 25. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.gzs.si/mediji/Novice/ArticleId/52673/dobra-praksa-korporativnega-upravljanja-za-vec-tujih-investicij-objavljen-kodeks-upravljanja-za-nejavne-druzbe>

83. ZNS – Združenje nadzornikov Slovenije. (2007a). *Priporočila ZNS za kadrovanje in nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev*. Najdeno 25. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-ns.si/knjiznica/priporocila-in-kodeksi/>
84. ZNS – Združenje nadzornikov Slovenije. (2007b). *Priporočila ZNS za članstvo, delo in plačilo članov nadzornih svetov in upravnih odborov*. Najdeno 25. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-ns.si/knjiznica/priporocila-in-kodeksi/>
85. ZNS – Združenje nadzornikov Slovenije. (2013). *Smernice za delovanje upravnih odborov*. Najdeno 25. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-ns.si/knjiznica/priporocila-in-kodeksi/>
86. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Seznam uporabljenih kratic in okrajšav	9

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Enotirni sistem upravljanja delniške družbe

Pozdravljeni, ta anketa je namenjena raziskavi obremenjenosti članov upravnega odbora in izvršnih direktorjev v delniških družbah z enotirnim sistemom upravljanja ter ustreznosti njihovih prejemkov. Na podlagi rezultatov ankete bomo predlagali morebitne dopolnitve zakonodaje ali priporočil dobre prakse. Prosimo, če si vzamete nekaj minut (približno 10) in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete. Vljudno vas prosimo, da odgovorite na vsa vprašanja.

Q1 - PODATKI O DRUŽBI

Q2 - Označite velikost družbe:

- ☐ velika
- ☐ srednja
- ☐ mala
- ☐ mikro

Q3 - Družba ima naslednje število zaposlenih:

- ☐ do 10
- ☐ med 11 in 50
- ☐ med 51 in 250
- ☐ več kot 250

Q4 - Letni čisti prihodki od prodaje znašajo:

- ☐ manj kot 700.000 eur
- ☐ med 700.000 in 8.000.000 eur
- ☐ med 8.000.000 in 40.000.000 eur
- ☐ več kot 40.000.000 eur

Q5 - Pretežna dejavnost družbe je:

- ☐ finančna dejavnost
- ☐ trgovinska dejavnost
- ☐ druga storitvena dejavnost
- ☐ gradbeništvo
- ☐ proizvodna dejavnost
- ☐ drugo:

Q6 - Prosimo, navedite število članov upravnega odbora, ki so neizvršni direktorji, ter število notranjih in zunanjih (niso člani upravnega odbora) izvršnih direktorjev:

	Neizvršni direktorji - člani upravnega odbora	Izvršni direktorji, člani upravnega odbora	Zunanji izvršni direktorji - niso člani upravnega odbora
Člani upravnega odbora in zunanji izvršni direktorji			

Q7 - SPLOŠNO O ENOTIRNEM SISTEMU UPRAVLJANJA

Q8 - Kdaj ste uvedli enotirni sistem upravljanja? (Prosimo, navedite leto od 2006 dalje, ko je bil enotirni sistem formalno uveden z ZGD-1.)

Q9 - Zakaj ste uvedli enotirni sistem upravljanja?

Možnih je več odgovorov

- ☐ večja učinkovitost upravljanja zaradi združitve nadzorne in poslovodne funkcije
- ☐ lastniška struktura delničarjev
- ☐ naše podjetje je odvisna družba v skupini
- ☐ želja po bolj aktivnem upravljanju v času kriznega obdobja za družbo
- ☐ drugo:

Q10 - V tem vprašanju primerjamo enotirni in dvotirni sistem upravljanja. Odgovorite na naslednja vprašanja z odgovori od 1 do 5 (1 zelo slabo, 5 zelo dobro). Če imate izkušnje z dvotirnimi sistemom upravljanja, vas prosimo, da odgovorite tudi na vprašanja, ki se navezujejo na dvotirni sistem upravljanja.

	1 zelo slabo	2 slabo	3 nevtrarno	4 dobro	5 zelo dobro
Kako ocenjujete pretok informacij med odločevalci v enotirnem sistemu?	☐	☐	☐	☐	☐
Kako ocenjujete pretok informacij med odločevalci v dvotirnem sistemu?	☐	☐	☐	☐	☐
Kako se nadzorni organ (upravni odbor) vključuje v sprejemanje najpomembnejših poslovnih odločitev (enotirni sistem)?	☐	☐	☐	☐	☐
Kako se nadzorni svet vključuje v sprejemanje najpomembnejših poslovnih odločitev (dvotirni sistem)?	☐	☐	☐	☐	☐
Ali je funkcija nadzora nad izvršnimi direktorji učinkovita?	☐	☐	☐	☐	☐

	1 zelo slabo	2 slabo	3 nevtrarno	4 dobro	5 zelo dobro
Kakšna je razdelitev pristojnosti med upravnim odborom in izvršnimi direktorji?	☐	☐	☐	☐	☐
Kakšna je razdelitev pristojnosti med nadzornim svetom in upravo?	☐	☐	☐	☐	☐
Ali je razdelitev pristojnosti med upravnim odborom in izvršnimi direktorji jasna?	☐	☐	☐	☐	☐
Ali je razdelitev pristojnosti med nadzornim svetom in upravo jasna?	☐	☐	☐	☐	☐

Q11 - Ali razmišljate o ponovni uvedbi dvotirnega sistema?

- ☐ DA
☐ NE

Q12 - SKUPŠČINA - POSEBNE PRISTOJNOSTI IN ZASEDANJA V enotirnem sistemu upravljanja ima skupščina poleg rednih pristojnosti (spremembe statuta, osnovnega kapitala, delitev bilančnega dobička, imenovanje nadzornega organa itd.) tudi posebne pristojnosti glede dajanja navodil in soglasij k poslovnim odločitvam.

Q13 - Skupščina družbe ima med drugim naslednje pristojnosti: (ustrezno označite)

	DA	NE
sprejema letno poročilo	☐	☐
daje soglasje k določenim vrstam poslov (npr. najemanje posojila, razpolaganje z nepremičninami)	☐	☐
daje soglasje k najpomembnejšim aktom družbe, npr. strategija	☐	☐
daje soglasje k letnemu poslovno-finančnemu načrtu	☐	☐
daje soglasje k najpomembnejšim pravilnikom	☐	☐
daje soglasje k poslom nad določeno vrednostjo	☐	☐
drugo:	☐	☐

Q14 - Kolikokrat na leto zaseda skupščina družbe?

- ☐ 1x
☐ 2x
☐ 3x
☐ 4x
☐ več kot 4x

Q15 - UPRAVNI ODBOR - PRISTOJNOSTI, OBREMENJENOST, PLAČILO

V enotirnem sistemu upravljanja sta drugače kot v dvotirnem sistemu razporejeni zlasti funkcija poslovođenja in funkcija zastopanja. Z naslednjimi vprašanji raziskujemo stopnjo obremenjenosti predsednika in članov upravnega odbora, ki niso izvršni direktorji (t.i. neizvršni direktorji). Zanima nas, ali so plačila sorazmerna obremenitvi.

Q16 – Upravni odbor ima naslednje pristojnosti: (ustrezno označite)

Možnih je več odgovorov

- ☐ nadzoruje poslovanje družbe
- ☐ vodi vse posle družbe (tudi tekoče posle)
- ☐ vodi vse posle družbe, razen tekočih poslov
- ☐ sprejema letno poročilo družbe
- ☐ sprejema letni poslovno-finančni načrt
- ☐ sprejema strategijo družbe
- ☐ sprejema notranje akte družbe
- ☐ sprejema akte, povezane z upravljanjem s tveganji, ki jim je družba izpostavljena pri poslovanju
- ☐ zastopa družbo
- ☐ drugo:

Q17 - Kdo zastopa družbo?

- ☐ samo upravni odbor (vsi člani in predsednik)
- ☐ predsednik upravnega odbora in izvršni direktorji
- ☐ predsednik in člani upravnega odbora in izvršni direktorji
- ☐ samo izvršni direktorji, ki so člani upravnega odbora
- ☐ vsi izvršni direktorji (člani upravnega odbora in zunanji)
- ☐ le izvršni direktorji, ki niso člani upravnega odbora
- ☐ drugo:

Q18 - Upravni odbor ima sejo: (ustrezno označite)

- ☐ 1 x na teden
- ☐ 1 x na mesec
- ☐ 2 x na mesec
- ☐ 3 x na mesec
- ☐ več kot 4 x na mesec
- ☐ 1 x v četrtletju
- ☐ več kot 2 x v četrtletju
- ☐ drugo:

Q19 - Koliko časa porabi (v povprečju) za delo za družbo na teden: (ustrezno označite)

	manj kot 3 ure	3-5 ur	5-10 ur	več kot 10 ur
Predsednik upravnega odbora	☐	☐	☐	☐
Član upravnega odbora - neizvršni direktor	☐	☐	☐	☐
Član upravnega odbora - izvršni direktor	☐	☐	☐	☐

Q20 - Upravni odbor sestavljajo: (ustrezno označite)

Možnih je več odgovorov

- ☐ zakoniti zastopniki delničarjev (npr. direktor, član uprave, prokurist)
- ☐ predstavniki zaposlenih
- ☐ osebe, zaposlene pri delničarjih
- ☐ osebe, poslovno ali osebno povezane z družbo (npr. predstavnik banke, dobavitelja)
- ☐ neodvisni strokovnjaki
- ☐ drugo:

Q21 - Člani upravnega odbora – neizvršni direktorji imajo z družbo sklenjene naslednje pogodbe: (Če imajo neizvršni direktorji različne pogodbe, označite različne pogodbe; npr. če sta 2 člana upravnega odbora in imata različni pogodbi, eden ima pogodbo o zaposlitvi in drugi pa pogodbo o delu.)

Možnih je več odgovorov

- ☐ nima pogodbe
- ☐ pogodbo o zaposlitvi
- ☐ pogodbo o delu
- ☐ avtorsko pogodbo
- ☐ drugo pogodbo

Q22 - Člani upravnega odbora - neizvršni direktorji prejmejo za svoje delo: (ustrezno označite)

Možnih je več odgovorov

- ☐ plačo (pogodba o zaposlitvi)
- ☐ plačilo za opravljanje funkcije
- ☐ sejnino
- ☐ povrnitev stroškov
- ☐ drugo:

Q23 - Sejnina (na sejo) znaša (v bruto znesku) za:

	manj kot 300 eur	300 - 400 eur	400 - 500 eur	več kot 500 eur	ni sejnine
predsednika upravnega odbora	☐	☐	☐	☐	☐
člana upravnega odbora	☐	☐	☐	☐	☐

Q24 - Povprečni letni bruto prejemki člana upravnega odbora znašajo: (prosimo, upoštevajte vse prejemke: plače, sejnine, nadomestila, razen stroškov)

	do 20.000 eur	20.000 do 30.000 eur	30.000 do 40.000 eur	50.000 do 60.000 eur	60.000 do 70.000 eur	več kot 70.000 eur	ni plačila
predsednika upravnega odbora	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
člana upravnega odbora - neizvršnega direktorja	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q25 - IZVRŠNI DIREKTORJI - PRISTOJNOSTI, OBREMENJENOST, PLAČILO Z naslednjimi vprašanji raziskujemo stopnjo obremenjenosti izvršnih direktorjev. Izvršni direktorji so lahko imenovani izmed članov upravnega odbora (notranji izvršni direktorji) ali izmed tretjih oseb (zunanji izvršni direktorji).

Drugače kot v primeru uprave so lahko pristojnosti posameznih izvršnih direktorjev različno določene. Zanima nas, ali so plačila sorazmerna obremenitvi.

Q26 - Katere pristojnosti ima izvršni direktor?

Možnih je več odgovorov

- ☐ vodi tekoče posle družbe
- ☐ je pooblaščen za prijavo vpisov in predložitev listin registru
- ☐ skrbi in vodi poslovne knjige
- ☐ sestavlja letno poročilo
- ☐ drugo:

Q27 – Katere omejitve imajo izvršni direktorji?

Možnih je več odgovorov

- ☐ sklepajo le določene vrste poslov (pogodbe o nabavi blaga in storitev, pogodbe o zaposlitvi z zaposlenimi ipd.)
- ☐ sklepajo le posle do določene vrednosti (npr. do vrednosti pogodbe 20.000 eur)
- ☐ zastopajo skupaj z drugimi izvršnimi direktorji ali člani upravnega odbora ali prokuristom (skupno zastopanje)
- ☐ nimajo omejitev (vse posle ne glede na vrsto in vrednost)
- ☐ drugo:

Q28 - Izvršni direktorji imajo svoje seje (brez neizvršnih članov upravnega odbora):

- ☐ 1 x na teden
- ☐ 1 x na mesec
- ☐ manj kot 1 x na mesec
- ☐ 2 - 3 x na mesec
- ☐ več kot 4 x na mesec
- ☐ nimajo svojih sej
- ☐ drugo:

Q29 - Katere pristojnosti ima delavski izvršni direktor?

Možnih je več odgovorov

- ☐ nimamo delavskega izvršnega direktorja
- ☐ vodi tekoče posle družbe
- ☐ je pooblaščen za prijavo vpisov in predložitev listin registru
- ☐ skrbi in vodi poslovne knjige
- ☐ sestavlja letno poročilo
- ☐ drugo:

Q30 - Kakšno pogodbo je sklenil izvršni direktor z družbo?(Če imajo izvršni direktorji različne pogodbe, označite različne pogodbe; npr. če sta 2 izvršna direktorja in imata različni pogodbi, eden ima pogodbo o zaposlitvi, drugi pa pogodbo o delu, označite obe vrsti pogodb.)

Možnih je več odgovorov

- ☐ nima pogodbe
- ☐ pogodbo o zaposlitvi
- ☐ pogodbo o delu
- ☐ avtorsko pogodbo
- ☐ drugo pogodbo

Q31 - Prejemki izvršnih direktorjev so sestavljeni iz: (ustrezno označite)

Možnih je več odgovorov

- ☐ fiksne plačila
- ☐ variabilne plačila (del plače, ki je odvisen od uspešnosti)
- ☐ drugih prejemkov
- ☐ ni plačila
- ☐ opcije
- ☐ bonitete
- ☐ nagrade
- ☐ udeležba v dobičku
- ☐ drugo:

Q32 - Povprečni letni bruto prejemki izvršnega direktorja znašajo:

	do 60.000 eur	60.000 do 80.000 eur	80.000 do 100.000 eur	100.000 do 120.000 eur	120.000 do 140.000 eur	več kot 140.000 eur	ni prejemkov
glavni izvršni direktor	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
izvršni direktor	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
delavski izvršni direktor	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q33 - Ali izvršni direktorji, ki so člani upravnega odbora, prejemajo sejnino?

Možnih je več odgovorov

- ☐ DA, prejemajo enako sejnino kot neizvršni direktorji
- ☐ DA, vendar prejemajo nižjo sejnino kot neizvršni direktorji
- ☐ NE, ne prejemajo sejnine
- ☐ sejnino prejemajo tudi zunanji izvršni direktorji, ki prisostvujejo sejam upravnega odbora
- ☐ drugo:

Q34 - Za koliko se med seboj razlikujejo plačila posameznih izvršnih direktorjev (fiksni in variabilni prejemek skupaj)?

- ☐ do 10%
- ☐ 10 - 30 %
- ☐ 30 - 50%
- ☐ več kot 50%
- ☐ se ne razlikujejo

Q35 - Če se prejemki izvršnih direktorjev razlikujejo, prosimo, navedite razlog:

--

PRILOGA 2: Seznam uporabljenih kratic in okrajšav

DUTB	Družba za upravljanje terjatev bank, d. d., Ljubljana
DZ	Državni zbor Republike Slovenije
EcoDA	European Confederation of Directors' Associations
EK	Evropska komisija
ES	Evropske skupnosti
EU	Evropska unija
IFC	International Finance Corporation (Mednarodna finančna korporacija)
KODEKS JAVNIH DRUŽB	Kodeks upravljanja javnih delniških družb
KODEKS SDH	Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj)
OZ	Obligacijski zakonik
PEU	Pogodba Evropske unije
PRIPOROČILA ZA NADZORNE SVETE ZNS	Priporočila ZNS za članstvo, delo in plačilo članov nadzornih svetov in upravnih odborov
PRIPOROČILA ZM	Priporočila Združenja Manager pri sklepanju individualnih pogodb vodilnih menedžerjev v gospodarskih družbah
PRIPOROČILA ZNS	Priporočila ZNS za kadrovanje in nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev
PRIPOROČILO EK 2005	Priporočilo Komisije z dne 15. februarja 2005 o vlogi neizvršnih direktorjev ali članov nadzornega sveta javnih družb in o komisijah upravnega odbora ali nadzornega sveta (2005/162/ES)
PRIPOROČILO EK O PREJEMKIH	Priporočilo Komisije o dopolnitvi priporočil 2004/913/ES in 2005/162/ES glede sistema prejemkov direktorjev javnih družb
PUBLICITETNA DIREKTIVA	Prva direktiva Sveta z dne 9. marca 1968, 68/151/EGS
RS	Republika Slovenija
SDH	Slovenski državni holding, d. d., Ljubljana
SE	Evropska delniška družba (lat. <i>societas europaea</i>)
UR. L. RS	Uradni list Republike Slovenije
UREDBA O PREJEMKIH	Uredba o določitvi najvišjih razmerij za določitev osnovnih plačil ter višine spremenljivih prejemkov
UREDBA SE	Uredba Sveta (ES) št. 2157/2001 z dne 8. oktobra 2001 o statutu evropske delniške družbe (SE)
Vlada RS	Vlada Republike Slovenije

ZDR-1	Zakon o delovnih razmerjih
ZFPPIPP	Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju
ZGD-1	Zakon o gospodarskih družbah
ZM	Združenje Manager
ZNS	Združenje nadzornikov Slovenije
ZPPOGD	Zakon o prejemkih poslovodnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnostih
ZSDH-1	Zakon o Slovenskem državnem holdingu
ZUKSB	Zakon o ukrepih Republike Slovenije za krepitev stabilnosti bank