



# **Politika upravljanja**

## **Save Re, d. d.**

Ljubljana, december 2017

## KAZALO

KAZALO .....	2
1 UVOD .....	4
1.1 Predstavitev družbe .....	4
1.2 Predmet in cilji urejanja politike upravljanja .....	4
1.3 Opredelitev pojmov .....	4
1.4 Cilji, poslanstvo, vizija in vrednote, ki jih upoštevajo usmeritve upravljanja .....	4
1.5 Navedba referenčnega kodeksa upravljanja.....	5
1.6 Pregled sistema upravljanja .....	6
2 SKUPINE DELEŽNIKOV TER STRATEGIJA KOMUNICIRANJA IN SODELOVANJA Z NJIMI .....	6
2.1 Splošno.....	6
2.2 Strategija komuniciranja .....	6
2.3 Cilji komuniciranja.....	6
2.4 Komuniciranje z notranjimi deležniki.....	7
2.5 Komuniciranje z zunanjimi deležniki.....	7
2.6 Osebe, pristojne za komuniciranje .....	7
2.7 Varovanje poslovne skrivnosti in postopki glede ravnanja z notranjimi informacijami .....	7
2.8 Objave podatkov o poslovanju in drugih pomembnih informacijah .....	8
2.9 Način odzivanja v primeru govoric in člankov, ki so povezani s Savo Re ali njenim poslovanjem .....	8
2.10 Sodelovanje z deležniki .....	8
2.11 Varovanje interesov zaposlenih.....	10
3 SISTEM UPRAVLJANJA .....	11
3.1 Izbor sistema upravljanja .....	11
3.2 Organi upravljanja.....	11
3.3 Razdelitev odgovornosti, pristojnosti in pooblastil med organi upravljanja .....	11
3.3.1 Organi upravljanja .....	11
3.4 Upravljanje tveganj .....	19
3.5 Ključne funkcije v sistemu upravljanja tveganj .....	19
3.5.1 Splošno .....	19
3.5.2 Dejavnost posamezne ključne funkcije .....	20
3.6 Odbori v sistemu upravljanja .....	21
3.7 Okvir za poslovno ravnanje.....	22
3.7.1 Korporativne vrednote in etični kodeks ravnanja .....	22
3.7.2 Zaveza o ugotavljanju nasprotja interesov in neodvisnosti članov nadzornega sveta, uprave, višjega in nižjega vodstva ter nosilcev ključnih funkcij .....	22
3.8 Sistem notranjih kontrol .....	24
3.9 Sposobnost in primernost članov uprave, nadzornega sveta ter nosilcev ključnih funkcij in višjega vodstva .....	24
3.10 Izločeni posli.....	24
3.11 Upravljanje neprekinjenega poslovanja.....	25
4 UPRAVLJANJE SKUPINE SAVA RE .....	26
4.1 Splošno.....	26
4.2 Nadzor posamezne družbe v skupini Sava Re.....	27
4.3 Komunikacija med družbami v skupini Sava Re .....	27
4.4 Načrtovanje in poročanje odvisnih družb v skupini Sava Re.....	27
4.5 Zaračunavanje poslov med povezanimi osebami v skupini Sava Re.....	28
4.6 Sistem sprejemanja, prenosa in pregledovanja politik poslovanja med družbami v skupini Sava Re .....	28
4.6.1 Splošno .....	28

4.6.2	Opredelitev postopka sprejemanja novih politik .....	28
4.6.3	Opredelitev postopka pregleda veljavnih politik .....	29
5	PREHODNE IN KONČNE DOLOČBE .....	29

Na podlagi 41. člena Poslovnika o delu uprave Pozavarovalnice Sava, d.d., Ljubljana, je uprava Save Re, d.d., na svoji 66. redni seji dne 11. 12. 2017, s soglasjem nadzornega sveta, ki je bilo podano na 5. seji dne 20. 12. 2017, sprejela naslednji dokument,

## **POLITIKO UPRAVLJANJA SAVE RE, D. D.**

### **1 UVOD**

Dokument se nanaša na družbo Sava Re, d. d. (v nadaljevanju: Sava Re ali družba).

#### **1.1 Predstavitev družbe**

Sava Re je javna delniška družba, z delnicami katere se trguje na organiziranem trgu Ljubljanske borze, d. d., v okviru prve borzne kotacije. Sava Re opravlja pozavarovalno dejavnost skladno z dovoljenjem, izdanim na podlagi zakona o zavarovalništvu (v nadaljevanju: ZZavar-1), poleg tega pa je obvladujoča družba v skupini Sava Re, ki poleg obvladujoče družbe vključuje odvisne družbe s sedežem bodisi v EU bodisi zunaj EU. Večina odvisnih družb v skupini Sava Re so zavarovalnice.

#### **1.2 Predmet in cilji urejanja politike upravljanja**

Dokument Politika upravljanja Save Re, d.d., (v nadaljevanju: politika upravljanja ali politika) določa poglobitve usmeritve upravljanja ter upravljanja in nadzora družb v skupini Sava Re, upošteva cilje, poslanstvo, vizijo in vrednote Save Re.

Namen politike je opredeliti temelje sistema upravljanja, osnovna pravila upravljanja v družbi in osnovna pravila korporativnega upravljanja ter pregledno organizacijsko strukturo z opredeljenimi, preglednimi in doslednimi notranjimi razmerji glede odgovornosti in pristojnosti v sistemu upravljanja.

Upravljanje družbe je kombinacija postopkov in struktur, ki jih uporablja organ vodenja ali nadzora za obveščanje, usmerjanje, upravljanje in spremljanje delovanja družbe za doseganje njenih ciljev.

Politika upravljanja je temelj za vzpostavitev in uresničevanje trdnega in zanesljivega sistema upravljanja, ki temelji na učinkovitem sistemu upravljanja tveganj.

Cilj politike je doseči trden, pregleden, razumljiv in zanesljiv sistem upravljanja družbe.

Politika upravljanja pomeni zavezo za prihodnje delovanje.

#### **1.3 Opredelitev pojmov**

V politiki upravljanja uporabljeni pojmi imajo pomen, kot je opredeljen v pojmovniku (*priloga 4*) tega dokumenta.

#### **1.4 Cilji, poslanstvo, vizija in vrednote, ki jih upošteva usmeritve upravljanja**

## *Splošno*

V politiki upravljanja smo opredelili cilje, poslanstvo, vizijo in vrednote, da ne le delničarji, temveč vsi deležniki razumejo, zakaj družba obstaja in v kateri smeri deluje.

## *Cilji*

Želimo postati prepoznaven ponudnik celovitih zavarovalnih in pozavarovalnih storitev na ciljnih trgih, ustvariti zaupanje in lojalnost med svojimi deležniki, postati priznani kot družba, ki pregledno in pošteno komunicira, doseči pričakovanja lastnikov in ustvarjati primerno donosnost lastniškega kapitala, ozavestiti vrednote organizacije ter jih utrditi v temeljne poslovne politike in vedenje posameznikov.

S pozitivnim ozračjem, dobro poslovno kulturo, z neprestanim učenjem in vlaganjem v sodelavce prispevamo k stalnemu razvoju zavarovalnih in drugih sorodnih produktov ter k optimalnejšim poslovnim procesom. Skupina gradi lastno korporativno kulturo, prepoznavno v okolju, ki se in se bo tudi naprej kazala v kakovosti storitev ter v pripadnosti zaposlenih v družbi in skupini.

Zavarovalništvo je po svoji definiciji ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnavanjem gospodarskih nevarnosti, kar pomeni, da je vpeto v širše gospodarsko okolje. V okviru tega sistema je Sava Re odgovorna za aktiven prispevek k družbenemu okolju prijaznim dejavnostim. Trajnostni razvoj je področje, v katerega družba vedno več vlaga. Posebno pozornost namenjamo izmenjavi znanja in neprestanemu izobraževanju zaposlenih in zunanjih deležnikov ter sinergijam med posameznimi družbami v skupini Sava Re. V družbeni odgovornosti družbe se kažejo naše vrednote, ki jim bomo v prihodnje namenili še več pozornosti.

## *Naše poslanstvo*

S predanostjo in stalnim napredkom zagotavljamo varnost in kakovost življenja.

## *Naša vizija*

Ustvarjamo sodobno, digitalno, v družbo usmerjeno in trajnostno naravnano zavarovalno skupino.

## *Takšni smo*

Odgovorno, iskreno in spoštljivo gradimo medsebojne odnose v družbi.

S stalnim izboljševanjem in odnosom presegamo pričakovanja strank.

Dejavni smo v odnosu do okolja (lastniki, družbeno okolje).

## **1.5 Navedba referenčnega kodeksa upravljanja**

Sava Re kot javna delniška družba za referenčni kodeks upravljanja upošteva Kodeks upravljanja javnih delniških družb (v nadaljevanju: kodeks), ki sta ga 27. 10. 2016 sprejeli Ljubljanska borza in Združenje nadzornikov Slovenije.

## **1.6 Pregled sistema upravljanja**

Pravila sistema upravljanja družbe so predmet rednega letnega pregleda, ob spremembah v pravnem okolju ali drugih objektivnih okoliščinah pa se pregled politike opravi tudi pogosteje.

Nosilec pregleda je funkcija skladnosti poslovanja, ki v sodelovanju s funkcijo notranje revizije preverja skladnost te politike z drugimi politikami v sistemu upravljanja ter z drugimi notranjimi akti, zakonodajo in drugimi predpisi.

Pri preverjanju in ocenjevanju učinkovitosti okvira korporativnega upravljanja daje nosilec pregleda poudarek spremembam notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na družbo.

## **2 SKUPINE DELEŽNIKOV TER STRATEGIJA KOMUNICIRANJA IN SODELOVANJA Z NJIMI**

### **2.1 Splošno**

Sistem upravljanja mora zagotoviti upoštevanje vseh deležnikov in doseganje zastavljenih ciljev družbe. Namen tega poglavja je opredeliti vse deležnike družbe in vnaprej določiti posamičen odnos družbe do njih, kar naj bi zvišalo standarde oziroma preglednost pri vsakodnevnem poslovanju.

V družbi krepimo skupne vrednote, ki se kažejo v ustvarjanju pozitivnega ozračja med zaposlenimi in dobre poslovne kulture ter dolgotrajnih partnerskih odnosov, s čimer gradimo prijazen in odgovoren odnos do okolja in družbe.

Prepoznavanje vseh deležnikov družbe in pregledna dvosmerna komunikacija z njimi je eden od ključev našega delovanja.

Komuniciranje z deležniki družbe je namenjeno obveščanju in ozaveščanju. Krepi ugled družbe, pridobiva nove kakovostne kadre in partnerje ter vpliva na doseganje zastavljenih ciljev družbe. Komuniciranje z zunanjimi deležniki vpliva na oblikovanje tržne vrednosti delnice POSR.

### **2.2 Strategija komuniciranja**

V družbi se zavedamo, da sta kredibilnost in ugled finančne institucije tako doma kot na tujem odvisna od mnenja, ki si ga javnost ustvari o nas. Pozitivno mnenje, poleg poštenega in odgovornega delovanja, dodatno spodbuja neprestana, pregledna, korektna in pravočasna komunikacija. Z vstopom na trg vrednostnih papirjev je Sava Re postala tudi javna družba, ki mora odkrito, pregledno ter v skladu s pravili Ljubljanske borze in zakona o trgu finančnih instrumentov komunicirati z javnostmi.

Proaktivnost in odkritost pri informiranju vseh deležnikov družbe postavljata organizacijo med zaupanja vredna podjetja. Sava Re je s prevzemom odvisnih družb postala mednarodna finančna skupina. Za prepoznavnost obvladujoče družbe, skupine Save Re in posameznih članic je treba neprestano in profesionalno opravljati dejavnosti na področju odnosov z javnostmi.

### **2.3 Cilji komuniciranja**

Poleg spoštovanja zakonskih predpisov obveščanja je namen strategije komuniciranja povečanje prepoznavnosti v prostoru, kjer delujemo, povečanje ugleda Save Re in utrditev zaupanja vseh

deležnikov. Kontinuirano izvajanje komunikacijskih dejavnosti je podpora vsem drugim dejavnostim v organizaciji, ki skupno vplivajo tudi na končni izid – poslovni rezultat in ugled.

Komuniciranje vključuje komuniciranje z notranjimi in zunanji deležniki družbe Sava Re.

## **2.4 Komuniciranje z notranjimi deležniki**

Zaposleni so ambasadorji blagovne znamke. Soustvarjajo podobo družbe, vplivajo na njen ugled v okolju ter ustvarjajo in spreminjajo percepcijo zunanjih deležnikov.

## **2.5 Komuniciranje z zunanjimi deležniki**

Komuniciranje z zunanjimi deležniki družbe je namenjeno obveščanju in ozaveščanju. Krepi ugled družbe, vpliva na oblikovanje tržne vrednosti delnice POSR, pridobivanje novih vlagateljev, kadrov in partnerjev ter ne nazadnje vpliva na doseganje zastavljenih ciljev družbe.

## **2.6 Osebe, pristojne za komuniciranje**

Pooblaščenca za komuniciranje z javnostmi so določeni v politiki korporativnega komuniciranja družbe. Komunicirajo neposredno ali prek predstavnika za odnose z javnostmi. Komuniciranje poteka v skladu s Politiko korporativnega komuniciranja in objavljenim finančnim koledarjem družbe ter v skladu s pravili obveščanja, ki veljajo za javne družbe. V primeru cenovno občutljivih informacij, za katere v finančnem koledarju ni bila predvidena objava, družba javnost obvešča, takoj ko je taka informacija objavljena oziroma, takoj ko je mogoče.

Načini komuniciranja in pristojnosti so navedeni v Politiki korporativnega komuniciranja družbe.

## **2.7 Varovanje poslovne skrivnosti in postopki glede ravnanja z notranjimi informacijami**

Družba z različnimi notranjimi akti ureja področje varovanja poslovne skrivnosti in nadzorovanih informacij. Prav tako ima urejene tudi postopke o notranjih informacijah in trgovanje s finančnimi instrumenti Sava Re, skladno s kodeksom.

Družba skladno z zakonom o trgu finančnih instrumentov (v nadaljevanju ZTFI) notranje informacije, takoj ko je to mogoče, razkrije javnosti. Sava Re lahko na lastno odgovornost odloži objavo notranje informacije, da zaščiti svoj upravičen interes pod pogoji, ki jih določa ZTFI. V takšnem primeru ima urejena pravila in postopke o upravljanju z notranjimi informacijami in njihovega pretoka ter skrbi za preprečevanje uhajanja notranjih informacij.

Družba vodi seznam oseb, ki so jim dostopne notranje informacije. Sava Re osebe, uvrščene na seznam, obvesti, da so uvrščene nanj, in poskrbi za podpis izjav, s katerim potrjujejo, da so seznanjene s pravili ravnanja z notranjimi informacijami in da vedo, kakšne so sankcije ob kršitvah obveznosti glede notranjih informacij.

Družba s Pravilnikom o obvladovanju nasprotij interesov pri upravljanju finančnih naložb določa postopke in merila za upravljanje z nasprotji interesov, ki se lahko pojavijo pri opravljanju rednih ali izrednih poslov na področju upravljanja s finančnimi naložbami. S pravilnikom so določeni posli, osebe,

ki bi lahko imele nasprotja interesov, podrobnejši postopki za ugotavljanje in preprečevanje nasprotij interesov ter pravila razkrivanja nasprotij interesov.

## 2.8 Objave podatkov o poslovanju in drugih pomembnih informacijah

Družba poslovna poročila in izkaze objavlja v skladu s standardi prve kotacije, pri tem upošteva ZTFI in priporočila Ljubljanske borze. Na spletni strani družbe [www.sava-re.si](http://www.sava-re.si) je objavljen finančni koledar, v katerem so navedeni datumi pomembnejših objav.

## 2.9 Način odzivanja v primeru govoric in člankov, ki so povezani s Savo Re ali njenim poslovanjem

Družba redno in pravočasno objavlja vse pomembne informacije, ki bi utegnile vplivati na poslovne odločitve vlagateljev ali zainteresirane javnosti. Prav tako hitro in v skladu s priporočili Ljubljanske borze odgovarja na vprašanja medijev. V primeru netočnih in neresničnih objav, ki bi utegnile škoditi dobremu imenu družbe ali bi negativno vplivale na rezultate poslovanja, se družba odziva v skladu z zakonom o medijih in dobrimi praksami v svetu.










## 2.10 Sodelovanje z deležniki

### *Delničarji*

Od uvrstitve delnice na Ljubljansko borzo Sava Re razvija sodoben pristop k odnosom z delničarji in potencialnimi vlagatelji. Osnovno vodilo pri komuniciranju je preglednost, z namenom omogočiti resnično in pošteno oceno poslovanja Sava Re ter posledično resnično in pošteno oceno vrednosti delnice.

Pri objavah sledimo standardom prve kotacije, med drugim želimo spodbuditi k nakupu tudi več tujih vlagateljev.

Za komuniciranje s svojimi delničarji družba uporablja naslednje oblike:

-  skupščine delničarjev,
-  letna in medletna poročila,
-  sistem SEO.net (spletna stran LJSE),
-  spletna stran Sava Re,
-  udeležba na konferencah doma in v tujini,
-  individualni predstavitveni sestanki doma in v tujini,
-  srečanja s finančno javnostjo,
-  novinarske konference ob predstavitvi rezultatov poslovanja,
-  elektronska pošta (odgovarjanje na vprašanja delničarjev).

### *Zaposleni*

Zavedamo se, da so ljudje v družbi naša najpomembnejša vrednost. Za ustvarjanje pozitivnega ozračja in dobre poslovne kulture, ki sta gonili razvoja in napredka, je nepretrgana, odkrita in predvsem dvosmerna komunikacija v kolektivu odločilna.

Zaposlene seznanjamo z novimi znanji in aktualnim dogajanjem v skupini Sava Re in družbi ter negujemo odnose in jih motiviramo z:



- S zbori delavcev,
- S intranetom,
- S e-časopisom SavaReporter,
- S elektronskim obveščanjem,
- S kolegiji,
- S osebnimi pogovori,
- S internim izobraževanjem,
- S neformalnim srečanjem z zaposlenimi, tudi upokojenci,
- S timskimi treningi,
- S sestanki s sindikatom in svetom delavcev,
- S letnimi razgovori z zaposlenimi,
- S strateškimi konferencami.

### *Cedenti*

Prodaja je ključnega pomena za poslovanje družbe, zato smo predani svojim strankam. Verjamemo, da z dobrim delom gradimo dolgotrajen partnerski odnos. Verjamemo, da je zadovoljstvo partnerjev zrcalo naše uspešnosti. Ker je naš model poslovanja izključno medpodjetniški (B2B), je za dober odnos nedvomno pomembna strokovna in neposredna dvosmerna komunikacija.

S svojimi partnerji komuniciramo:

- S s telefonsko in pisno korespondenco,
- S na rednih osebnih srečanjih doma in v tujini,
- S na mednarodnih strokovnih seminarjih in srečanjih s pozavarovatelji in posredniki,
- S na rednem letnem strokovnem izobraževanju Sava Summer Seminar,
- S z letnim poročilom,
- S s promocijskim materialom,
- S s spletno stranjo.

### *Analitiki*

Del strokovne finančne javnosti so finančni analitiki, ki so pomemben snovalec mnenj na trgu. S svojimi komentarji, mnenji in analizami pomagajo vlagateljem pri odločitvi za nakup ali prodajo delnic POSR. Pomenijo še en kanal za dostopanje do dodatnih virov kapitala, pomembni pa so tudi pri ohranjanju kredibilnosti in povečevanju ugleda družbe. S tega vidika je hitro in pregledno obveščanje finančnih javnosti o poslovanju družbe ter njenih ciljih izrednega pomena.

S finančno javnostjo dodatno komuniciramo še prek:

- S obiskov investorjev z namenom predstavitve poslovanja (roadshow),
- S videokonferenc z namenom predstavitve poslovanja (webcast),
- S strokovnih srečanj.

### *Mediji*

Za družbo so mediji pomemben most s širšo javnostjo. Z njimi vzdržujemo redne stike. Na vprašanja se odzivamo v dogovorjenem roku, komuniciramo odkrito, predvsem pa v skladu z načeli enakomerne obveščanja. Ob pomembnih dogodkih pošiljamo obvestila za medije ali organiziramo konference za novinarje.

### *Nadzorni in državni organi*

Družba si prizadeva za dobro in celovito sodelovanje z vsemi nadzornimi in drugimi državnimi organi ter za spoštovanje odločitev teh organov.

Organa, ki jima družba redno poroča, sta Agencija za zavarovalni nadzor in Agencija za trg vrednostnih papirjev. V skladu s svojim statusom in dejavnostmi pa komuniciramo tudi z Ljubljansko borzo, Uradom za varstvo konkurence in drugimi pristojnimi organi. Pri svojem delovanju vedno upoštevamo njihove predpise in priporočila.

### *Dobavitelji in upniki*

Družba skrbi za dobre partnerske odnose z dobavitelji, ki temeljijo na dolgoročnosti poslovnih odnosov in s tem zagotavljajo stabilnost nabave oziroma poslovanja družbe. Nabava poteka pregledno, v skladu s predpisanim standardnim postopkom oziroma procesom nabave, ki je opredeljen v politiki nabave družbe.

S podpisom tipske nabavne pogodbe, ki vsebuje oziroma vključuje splošne nabavne pogoje (razen v izjemnih primerih) ter opredeljuje pravice in obveznosti pogodbenih strank, omogočamo partnersko sodelovanje z dobavitelji.

V družbi se zavedamo, da le dosledno izvajanje in izpolnjevanje svojih obveznosti do dobaviteljev in upnikov utrjuje ugled v okolju.

### *Lokalna in širša skupnost*

Družba s svojimi dejavnostmi in storitvami skrbi za varnost, kakovost življenja in donosno prihodnost svojih strank, zaposlenih in vseh drugih deležnikov. Naše poslanstvo je tudi spoštljiv in odgovoren odnos do okolja, v katerem živimo in delamo. To sporočamo z dejanji, zato se vsi zaposleni v družbi enkrat na leto, na dan Save Re, udeležimo družbeno koristnih del v okolju, kjer živimo. Poleg tega vlagamo sredstva v obliki donacij ali sponzorstev v znanje, šport in kulturo.

## **2.11 Varovanje interesov zaposlenih**

Pri vodenju zaposlenih izhajamo iz prepričanja, da bomo zadane cilje dosegli samo z zadovoljnimi in motiviranimi zaposlenimi. Z zaposlenimi gradimo partnerski odnos skozi sodelovanje na različnih ravneh posamezne družbe. Vsi zaposleni imajo tako možnost podajanja pobud in predlogov, ki se nanašajo na delo in odnose v družbi.

Naša odgovornost do zaposlenih se kaže tudi v prizadevanju do oblikovanja delovnega okolja, v katerem se spoštujeta dostojanstvo in integriteta vsakega zaposlenega. Redno izvajamo strukturirane pogovore med vodji in zaposlenimi. Naši programi spodbujanja zaposlenih so oblikovani tako, da spodbujajo ustvarjanje dodane vrednosti in trajnostno poslovanje. Zaposleni so pošteno in primerno plačani in nagrajeni, sistem prejemkov prilagajamo trendom, da zagotavljamo konkurenčnost na lokalnem trgu. Nudimo strukturirane in različne karijerne možnosti in programe razvoja.

Družba je sprejela etični kodeks družbe. Vanj smo zapisali vsa načela, po katerih ravnavajo zaposleni v odnosu do sodelavcev, strank in druge zainteresirane javnosti. Zaposlenim v družbi zagotavljamo vse pravice iz delovnega razmerja, ponujamo jim delo v varnem, raznolikem in trajnostnem delovnem okolju ter jim omogočamo take pogoje dela, da čim lažje usklajujejo poklicno in družinsko življenje. Spodbujamo odprte, odkrite in zaupanja vredne notranje odnose in komunikacijo z zaposlenimi ter

zunanje odnose in komunikacijo z deležniki, vključno s svetom delavcev, kandidati, strankami in širšo javnostjo.

Družba si skladno z letnimi načrti poslovanja prizadeva, da bi se zaradi konkretnih potreb delovnega procesa in tudi širše usposobljenosti čim več zaposlenih vključevalo v programe izobraževanja. Podpiramo stalen strokovni in osebni razvoj zaposlenih. V družbi stremimo k temu, da je program izobraževanja oblikovan tako, da omogoča osebni razvoj in razvoj delovne kariere zaposlenih. Zaposleni v skladu s potrebami delodajalca svoja znanja nadgrajujejo predvsem na specialističnih izobraževanjih s področja stroke in tudi na funkcionalnih izobraževanjih. Spodbujamo prenos znanja in širitev dobrih praks v družbi in med družbami v skupini. Zaposleni imajo možnost različnih skupinskih srečanj in druženj na ravni družbe in v skupini.

Spodbujamo sodobno organizacijsko kulturo, temelječo na timskem, proaktivnem in ciljno usmerjenem delu.

### **3 SISTEM UPRAVLJANJA**

#### **3.1 Izbor sistema upravljanja**

Družba ima oblikovan dvotirni sistem upravljanja.

#### **3.2 Organi upravljanja**

Organi upravljanja v družbi so skupščina, uprava in nadzorni svet.

#### **3.3 Razdelitev odgovornosti, pristojnosti in pooblastil med organi upravljanja**

##### **3.3.1 Organi upravljanja**

###### **3.3.1.1 Splošno**

Organi upravljanja opravljajo svoje naloge v skladu z zakonodajno ureditvijo, internimi pravili družbe in v skladu s splošnimi usmeritvami, ki jih določajo ta politika, druge politike družbe in drugi interni akti.

Uprava vodi posle družbe, njeno delo pa nadzira nadzorni svet. Tako uprava kot nadzorni svet opravljata svoje delo v dobro družbe. Statut, zakon o gospodarskih družbah, zakon o zavarovalništvu, poslovnik o delu uprave in poslovnik o delu nadzornega sveta določajo razdelitev pristojnosti in odgovornosti med upravo in nadzornim svetom ter opredeljujejo njuno sodelovanje.

Uprava je pri vodenju družbe in sprejemanju odločitev samostojna. Pri sprejemanju odločitev, ki bi lahko pomembno vplivale na poslovno, finančno ali pravno stanje družbe, pa uprava o tem obvesti nadzorni svet z namenom, da se pri takih vprašanjih doseže medsebojno soglasje.

Uprava redno obvešča nadzorni svet o vseh pomembnih dejavnikih in dogodkih, ki vplivajo ali bi lahko vplivali na poslovanje družbe. Uprava se z nadzornim svetom posvetuje o poslovanju, strategiji, obvladovanju tveganj in odnosih z javnostmi.

Predsednik uprave obvešča bodisi predsednika nadzornega sveta bodisi celoten nadzorni svet o pomembnih dogodkih, ki so nujni za oceno položaja in tudi za vodenje družbe. Ob obveščanju zgolj predsednika nadzornega sveta mora ta o pomembnih dogodkih obvestiti nadzorni svet in, če je treba, sklicati sejo nadzornega sveta. Uprava in nadzorni svet tesno sodelujeta, skladno z zakonodajo in dobro prakso v korist družbe.

### 3.3.1.2 Skupščina

#### *Splošno*

Skupščina je najvišji organ družbe, s katerim delničarji družbe uresničujejo svoje pravice v zadevah družbe.

#### *Pristojnosti*

Skupščina odloča o:

- S** sprejetju letnega poročila, če nadzorni svet letnega poročila ni potrdil ali če uprava in nadzorni svet prepustita odločitev o sprejetju letnega poročila skupščini,
- S** uporabi bilančnega dobička na predlog uprave in na podlagi poročila nadzornega sveta,
- S** imenovanju in odpoklicu članov nadzornega sveta,
- S** podelitvi razrešnice članom uprave in nadzornega sveta,
- S** spremembah statuta,
- S** ukrepih za povečanje in zmanjšanje kapitala,
- S** prenehanju družbe in statusnem preoblikovanju,
- S** imenovanju revizorja na predlog nadzornega sveta,
- S** drugih zadevah v skladu z zakonom in statutom.

#### *Sklic skupščine*

Skupščina delničarjev, s katero delničarji družbe uresničujejo svoje pravice v zadevah družbe, je sklicana najmanj enkrat letno, najpozneje do konca avgusta. Skupščina je lahko sklicana tudi v drugih primerih, določenih z zakonom, statutom družbe in takrat, ko je to v interesu družbe. Skupščino navadno sklicuje uprava družbe. Zakon določa, v katerih primerih jo lahko skliče nadzorni svet družbe oziroma delničarji.

Sklic skupščine objavi družba v informacijskem sistemu Ljubljanske borze, d. d., Ljubljana SEOnet ([www.ljse.si](http://www.ljse.si)), na spletni strani AJ PES ([www.ajpes.si](http://www.ajpes.si)) in na uradni spletni strani družbe [www.sava-re.si](http://www.sava-re.si), v tiskani obliki pa tudi v enem od statutarno določenih dnevnik časopisov – v Delu, Dnevniku ali v Uradnem listu Republike Slovenije.

#### *Udeležba na skupščini*

Delničar se lahko udeleži skupščine in na njej uresničuje svojo glasovalno pravico pod pogojem, da najpozneje konec četrtega dne pred zasedanjem skupščine prijavi svojo udeležbo na skupščini upravi družbe in je kot imetnik delnic vpisan v centralnem registru nematerializiranih vrednostnih papirjev konec četrtega dne pred zasedanjem skupščine.

Pogoji udeležbe ali uresničevanja glasovalnih pravic se natančneje določijo v sklicu skupščine.

## Sprejemanje sklepov

Za sprejetje skupščinskih sklepov je potrebna večina oddanih glasov delničarjev (navadna večina), razen če zakon ali statut ne določata večje večine ali drugih zahtev.

## Glasovalna pravica

Glasovalna pravica delničarjev se uresničuje glede na njihov delež v osnovnem kapitalu družbe. Vsaka kosovna delnica z glasovalno pravico ima en glas. Glasovalna pravica se lahko uresničuje tudi po pooblaščenca, na podlagi pisnega pooblastila in tudi po finančni organizaciji ali združenju delničarjev. Lastne delnice nimajo glasovalnih pravic.

### 3.3.1.3 Nadzorni svet

## Pristojnosti

Nadzorni svet nadzoruje vodenje poslov družbe v celotnem poslovnem letu v skladu s sprejeto poslovno strategijo in finančnim načrtom družbe. Pri tem ravna v skladu z veljavnimi predpisi, predvsem v skladu z zakonom o gospodarskih družbah, zakonom o zavarovalništvu, statutom družbe in poslovníkom o delu nadzornega sveta.

Nekatere pomembnejše naloge nadzornega sveta so:

- S** spremlja in nadzoruje vodenje in poslovanje družbe ter v primeru ugotovljenih pomanjkljivosti ali nepravilnosti naloži upravi, da predlaga ukrepe za njihovo odpravo,
- S** daje soglasje upravi k določitvi poslovne politike in finančnega načrta skupine Sava Re in Save Re,
- S** daje soglasje upravi k določitvi strategije razvoja skupine Sava Re in Save Re,
- S** daje soglasja upravi k pisnim pravilom sistema upravljanja, upravljanja tveganj, spremljanja skladnosti, notranje revizije, aktuarske funkcije, notranjih kontrol in izločenih poslov,
- S** daje soglasje upravi k podelitvi in odvzemu pooblastil nosilcem ključnih funkcij,
- S** daje soglasje upravi k poročilu o solventnosti in finančnem položaju družbe in skupine,
- S** daje soglasje upravi k strategiji prevzemanja tveganj družbe in skupine,
- S** obravnava poročilo o lastni oceni tveganj in solventnosti ter četrletna poročila o tveganjih družbe in skupine,
- S** obravnava poročila nosilca funkcije spremljanja skladnosti,
- S** obravnava poročila nosilcev aktuarske funkcije,
- S** daje soglasje upravi k določitvi okvirnega letnega in večletnega programa dela notranje revizije,
- S** nadzira primernost postopkov in učinkovitost delovanja notranje revizije in obravnava poročila funkcije notranje revizije,
- S** izdela mnenje za skupščino delničarjev k letnemu poročilu o notranjem revidiranju,
- S** daje soglasje k imenovanju, razrešitvi in nagrajevanju vodje službe notranje revizije,
- S** preveri letna in medletna poročila o poslovanju skupine Sava Re in Save Re,
- S** preveri letno poročilo, ki ga je predložila uprava, zavzame stališče do revizijskega mnenja in o tem sestavi poročilo za skupščino ter v njem navede morebitne pripombe ali ga potrdi,
- S** preveri predlog za uporabo bilančnega dobička, ki ga je predložila uprava, in o tem sestavi pisno poročilo za skupščino,
- S** imenuje in odpokliče predsednika in člane uprave,
- S** odloča o merilih za določitev prejemkov in sistemu nagrajevanja predsednika in članov uprave,
- S** sprejema poslovnik o svojem delu,
- S** pripravlja predloge za skupščino, ki so v njegovi pristojnosti, in izvršuje naloge, ki mu jih je določila skupščina,
- S** obravnava ugotovitve Agencije za zavarovalni nadzor in drugih organov nadzora v postopkih nadzora nad družbo.

Nadzorni svet za posamezno leto pripravi rokovnik sej nadzornega sveta in njegovih komisij, s katerim določi predvidene datume in vsebine posameznih sej, predvsem tistih, ki so obvezne zaradi zahteve za javne objave rezultatov poslovanja oziroma so običajne glede na dosedanjo prakso.

### *Delovanje nadzornega sveta*

Odločitev nadzornega sveta je veljavno sprejeta, če je zanjo glasovala večina oddanih glasov nadzornega sveta. V primeru enakega števila glasov »ZA« in »PROTI« je odločilen glas predsednika oziroma v primeru njegove odsotnosti njegovega namestnika.

Druga vprašanja o načinu dela nadzornega sveta so določena s poslovníkom o delu nadzornega sveta.

### *Velikost in sestava*

V skladu s statutom družbe in veljavno zakonodajo nadzorni svet sestavlja šest članov, od katerih štiri člane predstavnike delničarjev izvoli skupščina družbe, dva člana predstavnika delavcev pa izvoli svet delavcev družbe, ki s svojim sklepom seznanjajo skupščino družbe. Člani nadzornega sveta so imenovani za največ štiri leta in so lahko vnovič izvoljeni. Nadzorni svet izmed sebe izvoli predsednika in namestnika.

Nadzorni svet je sestavljen, tako da se zagotovita odgovoren nadzor in sprejemanje odločitev v korist družbe. Pri sestavi se upoštevajo strokovna znanja, izkušnje in veščine, ki se med posameznimi člani nadzornega sveta med seboj dopolnjujejo. Družba si prizadeva, da je nadzorni svet sestavljen v skladu z interno politiko raznolikosti sestave uprave in nadzornega sveta, tako da skupaj tvorijo homogeno celoto.

Način delovanja nadzornega sveta je podrobneje urejen s poslovníkom o delu nadzornega sveta.

### *Merila za članstvo*

Pri presoji ustreznosti kandidata za člana nadzornega sveta se poleg zahtev oziroma omejitev, ki jih določa zakonodajna ureditev, čim bolj upošteva še izpolnjevanje naslednjih pogojev:

- S** ustrežna osebna integriteta in poslovna etičnost,
- S** celovito poslovno znanje,
- S** časovna razpoložljivost med opravljanjem funkcije,
- S** sposobnost učinkovitega komuniciranja in timskega dela,
- S** pripravljenost na nenehno izobraževanje in profesionalni razvoj.

Nadzorni svet je sestavljen tako, da imajo člani nadzornega sveta skupno kot kolektiven organ izkušnje in znanja o:

- S** zavarovalnih in finančnih trgih,
- S** poslovni strategiji in poslovnem modelu,
- S** sistemu upravljanja,
- S** finančni in aktuarski analizi ter
- S** zakonodajnem okviru in zahtevah,

da lahko prek ustreznega nadzora družbe zagotovijo smotrno in preudarno upravljanje družbe.

Postopek in merila izbire kandidatov za člane nadzornega sveta družbe in oblikovanje predloga skupščinskega sklepa o imenovanju članov nadzornega sveta ter postopek obdobjnega vrednotenja sposobnosti in primernosti posameznih članov so pregledni in vnaprej opredeljeni v politiki sposobnosti in primernosti zadevnih oseb družbe (*Fit and Proper Policy*).

## **Nasledstvo**

Ob ustanavljanju nadzornega sveta, nastopu mandata novih članov nadzornega sveta oziroma ob imenovanju posebnih komisij nadzornega sveta predsednik nadzornega sveta z organizacijsko pomočjo uprave družbe zagotovi kakovostno uvajanje novih članov nadzornega sveta oziroma članov njegovih komisij.

## **Nagrajevanje**

Člani nadzornega sveta so za opravljanje svoje funkcije upravičeni do plačila za opravljanje funkcije, sejnine in povračila stroškov. Višino navedenih prejemkov s sklepom določi skupščina. Nadzorni svet za svoje delo odgovarja skupščini družbe. Člani nadzornega sveta ne morejo biti udeleženi pri dobičku.

Plačilo ne sme biti v neposredni odvisnosti od uspešnosti poslovanja družbe, kot jo izkazujejo izkazi družbe.

## **Krepitev dobre prakse in delovanja nadzornega sveta**

V skladu z dobro prakso nadzorni svet posamezne družbe praviloma enkrat letno oceni svojo sestavo, poslovanje, potencialna nasprotja interesov posameznih članov ter delovanje posameznih članov in nadzornega sveta kot celote in tudi sodelovanje z upravo družbe.

Pri samoocenjevanju nadzorni svet opravi naslednje dejavnosti:

- S** ovrednoti delo nadzornega sveta in komisij v preteklem letu ter oblikuje morebitni načrt potrebnih izboljšav,
- S** oceni, ali je komuniciranje in sodelovanje med upravo in nadzornim svetom ustrezno,
- S** oceni ustreznost in zadostnost informacij, ki jih prejema od uprave in drugih poročevalcev,
- S** oceni prispevek članov, njihovo prisotnost na sejah ter njihovo udeležbo v razpravah in pri sprejemanju odločitev,
- S** oceni ustrezno raznolikost sestave in velikost nadzornega sveta glede na potrebe, ki izvirajo iz zastavljenih ciljev družbe,
- S** preveri okoliščine, ki bi lahko privedle do nastanka nasprotja interesov oziroma odvisnosti posameznega člana.

### **3.3.1.4 Komisije nadzornega sveta**

Nadzorni svet lahko skladno z zakonodajo s sklepom oblikuje eno ali več komisij, ki obravnavajo vnaprej določena področja, analizirajo določena vprašanja, pripravljajo predloge sklepov nadzornega sveta, skrbijo za njihovo uresničitev in opravljajo druge strokovne naloge ter s tem strokovno podpirajo delo nadzornega sveta. Ne glede na imenovanje komisije odločanje ostaja v izključni pristojnosti kolegijske odgovornosti nadzornega sveta.

Predsednik komisije poroča o delu komisije nadzornemu svetu. Komisija sprejme o svojem delu svoj poslovnik, sicer se pri delu komisije smiselno uporabljajo določila poslovnika nadzornega sveta.

V družbi so oblikovane naslednje komisije nadzornega sveta: revizijska komisija, komisija za tveganja, komisija za imenovanja in prejemke ter komisija za oceno sposobnosti in primernosti.

#### **3.3.1.4.1 Revizijska komisija**

Naloge in pristojnosti revizijske komisije določajo zakon o gospodarskih družbah, poslovnik o delu

revizijske komisije družbe, poslovnik o delu nadzornega sveta družbe in drugi avtonomni pravni viri (npr. priporočila za revizijske komisije).

Nekatere pomembnejše naloge revizijske komisije nadzornega sveta so:

- S** nadziranje neoporečnosti finančnih informacij;
- S** spremljanje učinkovitosti in uspešnosti notranjih kontrol, dela notranje revizije in delovanja sistemov za obvladovanje tveganj;
- S** spremljanje obvezne revizije samostojnih in konsolidiranih računovodskih izkazov,
- S** opravljanje drugih nalog, določenih z veljavnim sklepom nadzornega sveta, upoštevanje zakonske zahteve in dobro prakso primerljivih družb oziroma zavarovalnih skupin.

#### **3.3.1.4.2 Komisija za tveganja**

Komisija za tveganja opravlja naloge skladno z določili sklepov nadzornega sveta, Direktive Solventnost II, poslovnika o delu komisije za tveganja, poslovnika o delu nadzornega sveta, zakona o zavarovalništvu, Kodeksom upravljanja javnih delniških družb ter drugimi veljavnimi predpisi s področja upravljanja tveganj.

#### **3.3.1.4.3 Komisije za imenovanja in prejeme**

Naloge in pristojnosti komisije za imenovanja in prejeme so:

- S** priprava predlogov za nadzorni svet na področju meril za članstvo v upravi ter obravnava in priprava predlogov v zvezi z imenovanji, o katerih odloča nadzorni svet;
- S** predhodno obravnava predlog predsednika uprave v zvezi s sestavo uprave in z vodenjem družbe ter poda predlog nadzornemu svetu,
- S** izvedba nominacijskega postopka za imenovanje kandidata/-ov za člana oziroma člane nadzornega sveta - predstavnike delničarjev,
- S** podpora pri oblikovanju in izvajanju sistema plačil, povračil in drugih ugodnosti članov uprave,
- S** podpora in priprava predlogov na področjih, ki zadevajo sam nadzorni svet (npr. nasprotje interesov, oblikovanje in izvajanje sistema plačil članom nadzornega sveta, ocenjevanje dela nadzornega sveta skladno s Kodeksom upravljanja javnih delniških družb).

#### **3.3.1.4.4 Komisija za oceno sposobnosti in primernosti**

Komisija za oceno sposobnosti in primernosti opravlja naloge skladno z interno politiko sposobnosti in primernosti zadevnih oseb družbe. Komisija izvaja postopke vrednotenja usposobljenosti nadzornega sveta, komisij nadzornega sveta in uprave kot kolektivnih organov kot tudi postopke vrednotenja sposobnosti in primernosti posameznih članov navedenih organov. Komisija za oceno sposobnosti in primernosti na zaprosilo sveta delavcev družbe izvede tudi oceno sposobnosti in primernosti članov nadzornega sveta predstavnikov delavcev, ki jih izvoli svet delavcev družbe.

#### **3.3.1.5 Uprava**

##### ***Pristojnosti***

Uprava družbe vodi ter zastopa in predstavlja družbo v pravnem prometu. Uprava s svojim delom, znanjem in izkušnjami zasleduje dolgoročni uspeh družbe z zagotavljanjem optimalnega vodenja in upravljanja tveganj. Uprava definira in določi cilje, vrednote, poslanstvo, vizijo in strategijo poslovanja družbe. Optimalnost poslovanja uprava dosega z zagotavljanjem primerne strukture zaposlenih in s skrbnim ravnanjem s finančnimi viri. Pri tem ravna v skladu z veljavnimi predpisi, predvsem v skladu z



zakonom o gospodarskih družbah, zakonom o zavarovalništvu, statutom družbe, aktom uprave in poslovníkom o delu uprave. Uprava deluje v skladu z visokimi etičnimi standardi in upošteva interese vseh skupin deležnikov.

Nekatere pomembnejše naloge uprave so:

- S** vodi in organizira poslovanje družbe,
- S** zastopa in predstavlja družbo,
- S** odgovarja za zakonitost poslovanja družbe,
- S** sprejema strategijo razvoja družbe in skupine ter jo posreduje nadzornemu svetu v soglasje,
- S** sprejema poslovno politiko in finančni načrt družbe in skupine ter jo posreduje nadzornemu svetu v soglasje,
- S** sprejema interne akte družbe,
- S** odobri in redno preverja strategije in pisna pravila o upravljanju tveganj, sistemu notranjih kontrol, notranji reviziji, aktuarski funkciji in izločenih poslih ter zagotovi njihovo izvajanje,
- S** sprejme poročilo o solventnosti in finančnem položaju ter ga predloži nadzornemu svetu v soglasje,
- S** s soglasjem nadzornega sveta podeli pooblastilo nosilcem ključnih funkcij družbe,
- S** daje poročila nadzornemu svetu o poslovanju družbe in skupine,
- S** pripravlja predlog letnega poročila s poslovnim poročilom in ga skupaj z revizorjevim mnenjem in predlogom uporabe bilančnega dobička predloži nadzornemu svetu v potrditev,
- S** sklicuje skupščino,
- S** izvaja sklepe skupščine in nadzornega sveta.

### **Delovanje uprave**

Nobeden od članov uprave ni pooblaščen za samostojno zastopanje za celoten obseg poslov iz dejavnosti družbe. Uprava sprejema odločitve z večino glasov vseh članov. Druga vprašanja o načinu dela uprave so določena s poslovníkom o delu uprave.

### **Velikost in sestava**

Družbo vodi, predstavlja in zastopa uprava, ki ima najmanj dva in največ pet članov, od katerih je eden predsednik uprave, preostali pa so člani uprave. Predsednika in člane uprave imenuje nadzorni svet za pet let z možnostjo neomejenega vnovičnega imenovanja. Predsednik in vsi člani uprave so v družbi v rednem delovnem razmerju, zaposleni za polni delovni čas.

Uprava je sestavljena, tako da se zagotovita odgovorno in učinkovito sprejemanje odločitev v korist družbe. Pri sestavi se upoštevajo strokovna znanja, izkušnje in veščine, ki se med posameznimi člani uprave med seboj dopolnjujejo, tako da lahko zagotovijo smotrno in preudarno upravljanje družbe. Družba si prizadeva, da je uprava sestavljena v skladu z interno politiko raznolikosti sestave uprave in nadzornega sveta, tako da skupaj tvorijo homogeno celoto.

Natančno število članov uprave in področja, ki so v pristojnosti posameznega člana uprave, na predlog predsednika uprave določi nadzorni svet z aktom o upravi.

### **Merila za članstvo**

Pri presoji ustreznosti kandidatov za člane uprave družbe se poleg zahtev oziroma omejitev, ki jih določa zakonodajna ureditev, čim bolj upošteva še:

- S** ustreznost osebne integritete in poslovne etičnosti,
- S** visoka motiviranost,
- S** celovito poslovno znanje,
- S** sposobnost učinkovitega komuniciranja in timskega dela,

- S pripravljenost na nenehno izobraževanje in profesionalni razvoj,
- S sposobnost učinkovite uporabe znanj pri delu in prenos znanj na druge,
- S sposobnost vodenja ljudi,
- S odzivnost na spremembe,
- S obvladovanje kritičnih situacij,
- S nekonfliktnost in povezovalnost.

Pri imenovanju uprave je pomembno, da je ta sestavljena tako, da imajo člani uprave skupno kot kolektiven organ izkušnje in znanja o:

- S zavarovalnih in finančnih trgov,
- S poslovni strategiji in poslovnem modelu,
- S sistemu upravljanja,
- S finančni in aktuarski analizi ter
- S zakonodajnem okviru in zahtevah.

Postopek in merila izbire kandidatov za člane uprave ter postopek obdobjnega vrednotenja sposobnosti in primernosti posameznih članov so pregledni in vnaprej opredeljeni v politiki sposobnosti in primernosti zadevnih oseb družbe (*Fit and Proper Policy*).

### Nasledstvo

Nadzorni svet opredeli profil kandidatov ter izbere usposobljene in izkušene kandidate za članstvo v upravi. Nadzorni svet mora v sodelovanju z upravo zagotoviti ustrezno načrtovanje nasledstva za posamezne člane uprave, pri čemer mora upoštevati vse zakonske zahteve o sestavi, imenovanju in nasledstvu, zahteve interne politike raznolikosti sestave uprave ter zahteve politike sposobnosti in primernosti zadevnih oseb družbe glede usposobljenosti in primernosti posameznega člana uprave in skupno uprave kot celote.

V družbi se praviloma uporablja mandatarski sistem, v katerem dobi predsednik uprave pooblastilo, da oblikuje in predlaga nadzornemu svetu sestavo uprave, v kateri želi delati in dosegati zastavljene poslovne cilje.

Nadzorni svet pri pripravi načrta nasledstva za člane uprave upošteva datum poteka mandata posameznega člana, da bi se v največji meri preprečila potreba po sočasni menjavi prevelikega števila članov.

### Nagrajevanje

Sistem plačil upravi mora biti tak, da omogoča pridobitev ustreznih članov uprave glede na potrebe posamezne družbe, hkrati pa zagotavlja skladnost interesov uprave in dolgoročnih interesov posamezne družbe. Prejemki članov uprave so sestavljeni iz fiksnega in variabilnega dela. Variabilni del ne sme biti določen tako, da bi bila skozi variabilni del lahko nagrajena tista ravnanja uprave, ki nenadzorovano izpostavljajo družbo tveganjem.

Sistem plačil in merila nagrajevanja uprave so podrobneje urejena v politiki prejemkov družbe (*Remuneration Policy*).

### Poročanje

Uprava redno (najmanj enkrat v četrtletju), izčrpno in točno poroča nadzornemu svetu o:

- S izvajanju poslovne politike in drugih načelnih vprašanjih poslovanja,
- S donosnosti družbe, še posebej donosnosti lastniškega kapitala,

- S** poteku poslov, še posebej o prometu, finančnem položaju in plačilni sposobnosti,
- S** poslih, ki lahko pomembneje vplivajo na donosnost in plačilno sposobnost družbe, in
- S** vseh pomembnih tveganjih, ki so oziroma bi lahko pomembneje vplivala na kapitalsko ustreznost družbe.

### 3.4 Upravljanje tveganj

Eden od ključnih gradnikov sistema upravljanja je sistem upravljanja tveganj.

Uprava družbe mora zagotoviti učinkovit sistem upravljanja tveganj.

Osnova za učinkovit sistem upravljanja tveganj je ustrezna organizacijska struktura.

Podrobnosti o sistemu upravljanja tveganj so opredeljene v politiki upravljanja tveganj. Podrobnosti o lastni oceni tveganj in solventnosti so navedene v politiki lastne ocene tveganj in solventnosti.

### 3.5 Ključne funkcije v sistemu upravljanja tveganj

#### 3.5.1 Splošno

V družbi so v organizacijsko strukturo ter procese odločanja vgrajene funkcija upravljanja tveganj, funkcija notranje revizije, aktuarska funkcija in funkcija spremljanja skladnosti, ki jih veljavna zakonodaja opredeljuje kot ključne funkcije v sistemu upravljanja (v nadaljevanju: ključne funkcije).

V organizacijsko strukturo in procese odločanja so ključne funkcije vgrajene z namenom okrepitve strukture treh obrambnih linij v sistemu nadzora družbe. Vse štiri ključne funkcije med seboj sodelujejo in si redno izmenjujejo informacije, ki jih potrebujejo za svoje delo.

Ključne funkcije svoje naloge opravljajo neodvisno druga od druge in od drugih organizacijskih enot družbe. Ključne funkcije so v družbi praviloma organizirane kot službe sistema upravljanja tveganj in so neposredno podrejene upravi družbe.

Ključne funkcije, ki so oblikovane v Savi Re in so vključene v sistem upravljanja, poleg vloge ključne funkcije obvladujoče družbe praviloma opravljajo tudi vlogo ključne funkcije na ravni skupine.

Poglavitne dejavnosti nosilca posamezne ključne funkcije na ravni skupine so:

- S** usklajevanje razvoja enotne metodologije dela ključne funkcije v vseh družbah v skupini Sava Re,
- S** skrb za pripravo ustreznih krovnih politik za posamezno ključno funkcijo ter praviloma tudi za pripravo strokovnih usmeritev za sprejemanje posameznih področnih operativnih predpisov v obvladujoči in odvisnih družbah,
- S** skrb za dosledno zasledovanje enotnih standardov delovanja posamezne ključne funkcije v vseh družbah v skupini Sava Re,
- S** koordinacija in opravljanje skupnih dejavnosti v skupini Sava Re,
- S** usmerjanje in nadzor nad izvajanjem ključne funkcije v vseh družbah v skupini Sava Re (usklajevanje načrtovanja dela in spremljanje poročil ključne funkcije v vseh družbah v skupini),
- S** izobraževanje in izmenjava dobrih praks s področja posamezne ključne funkcije znotraj skupine Sava Re.

## **3.5.2 Dejavnost posamezne ključne funkcije**

### **3.5.2.1 Funkcija upravljanja tveganj**

Funkcija upravljanja tveganj opravlja naloge, ki jih določajo direktiva Solventnost II in na njej temelječi predpisi ter zakon, ki ureja zavarovalništvo, in na njem temelječi predpisi. Funkcija upravljanja tveganj skrbi zlasti za (1) delovanje sistema upravljanja tveganj, (2) prepoznavanje in oceno prevzetih tveganj, (3) združevanje tveganj v skupen profil tveganj, vključno z medsebojnimi vplivi, (4) redno spremljanje profila tveganj, (5) poročanje o možnih nevarnostnih okoliščinah.

Naloge, pristojnosti, odgovornosti in pooblastila nosilca funkcije upravljanja tveganj, predvidene postopke dela ter obveznosti, obdobje in naslovnike poročanja podrobneje ureja politika upravljanja tveganj družbe.

### **3.5.2.2 Aktuarska funkcija**

Aktuarska funkcija opravlja naloge, ki jih določajo direktiva Solventnost II in na njej temelječi predpisi ter zakon, ki ureja zavarovalništvo, in na njem temelječi predpisi. Aktuarska funkcija zlasti (1) skrbi za koordinacijo in nadzor oblikovanja zavarovalno-tehničnih rezervacij, vključno z zagotavljanjem ustreznosti in kakovosti metodologij, predpostavk in uporabljenih podatkov, (2) podaja mnenje o politiki prevzemanja zavarovalnih tveganj, (3) podaja mnenje o ustreznosti pozavarovanja, (4) prispeva k učinkovitemu sistemu obvladovanja tveganj, zlasti glede modeliranja tveganj.

Naloge, pristojnosti, odgovornosti in pooblastila nosilca aktuarske funkcije, predvidene postopke dela ter obveznosti, obdobje in naslovnike poročanja podrobneje ureja politika aktuarske funkcije družbe.

### **3.5.2.3 Funkcija notranje revizije**

Funkcija notranje revizije opravlja naloge, ki jih določajo direktiva Solventnost II in na njej temelječi predpisi ter zakon, ki ureja zavarovalništvo, in na njem temelječi predpisi. Funkcija notranje revizije zlasti (1) daje nepristranska in ustrezna zagotovila ter svetuje upravi z namenom, da se ustvarja dodana vrednost ter prispeva k učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, (2) pomaga družbi uresničevati njene cilje s sistematičnim in metodičnim ocenjevanjem ter izboljševanjem uspešnosti in učinkovitosti upravljanja družbe, upravljanja tveganj in kontrolnih postopkov, (3) poroča upravi in organu nadzora o namenu, pristojnostih in nalogah notranje revizije ter izvajanju njenega načrta, o ugotovitvah izvedenih revizij ter predlaga priporočila za njihovo izboljšanje.

Naloge, pristojnosti, odgovornosti in pooblastila nosilca funkcije notranje revizije, predvidene postopke dela ter obveznosti, obdobje in naslovnike poročanja podrobneje ureja politika funkcije notranje revizije družbe.

### **3.5.2.4 Funkcija spremljanja skladnosti poslovanja**

Funkcija spremljanja skladnosti poslovanja opravlja naloge, ki jih določajo direktiva Solventnost II in na njej temelječi predpisi ter zakon, ki ureja zavarovalništvo, in na njem temelječi predpisi. Funkcija spremljanja skladnosti poslovanja zlasti (1) skrbi za spremljavo skladnosti poslovanja družbe s predpisi in drugimi zavezami, (2) seznanja upravo o skladnosti poslovanja z zakoni, podzakonskimi predpisi in internimi akti, (3) ocenjuje možne vplive sprememb v pravnem okolju na poslovanje družbe, (4) opredeljuje in ocenjuje tveganja glede skladnosti poslovanja ter pomaga ta tveganja obvladovati.

Naloge, pristojnosti, odgovornosti in pooblastila nosilca funkcije spremljanja skladnosti poslovanja, predvidene postopke dela ter obveznosti, obdobje in naslovnike poročanja podrobneje ureja politika skladnosti poslovanja družbe.

#### 3.5.2.5 Merila in pogoji imenovanja nosilca ključne funkcije

Postopek in merila izbire kandidatov za nosilca ključne funkcije ter postopek obdobjnega vrednotenja sposobnosti in primernosti posameznega nosilca ključne funkcije so pregledni in vnaprej opredeljeni v politiki sposobnosti in primernosti zadevnih oseb družbe (*Fit and Proper Policy*).

Nosilca posamezne ključne funkcije pooblasti uprava s soglasjem nadzornega sveta družbe.

#### 3.5.2.6 Nagrajevanje nosilcev ključnih funkcij

Sistem plačil nosilca ključne funkcije mora biti tak, da omogoča pridobitev ustreznih kadrov glede na potrebe družbe, upošteva sorazmernost, vrsto in obseg poslov družbe.

Variabilni del plačila nosilca ključne funkcije ne sme biti določen tako, da bi bila skozi variabilni del lahko nagrajena tista ravnanja nosilca ključne funkcije, ki nenadzorovano izpostavljajo družbo tveganjem.

Sistem plačil in merila nagrajevanja nosilcev ključnih funkcij so podrobneje urejeni v politiki prejemkov družbe (*Remuneration Policy*).

#### 3.5.2.7 Poročanje nosilcev ključnih funkcij

Nosilec ključne funkcije ima dve smeri poročanja, in sicer:

- S** upravi in nadzornemu svetu, oziroma če je tako določeno, tudi revizijski ali drugi komisiji in področnim odborom, če je tako določeno z internimi akti družbe,
- S** nosilcu določene ključne funkcije na ravni skupine.

Podrobnejši obseg, način, matriko in periodiko poročanja za posamezno ključno funkcijo ureja interni akt, ki ureja delovanje posamezne ključne funkcije.

### 3.6 Odbori v sistemu upravljanja

Uprava družbe s sklepom oblikuje odbore, ki imajo posvetovalno vlogo. Odbor obravnava vnaprej določena področja, pripravlja predloge sklepov upravi, skrbi za njihovo uresničitev in opravlja druge strokovne naloge ter s tem strokovno podpira delo uprave.

Odbori so sestavni del sistema upravljanja družbe in se lahko ukvarjajo z vprašanji s področij upravljanja tveganj, upravljanja naložb in obveznosti, aktuarstva, notranje revizije, nagrajevanja idr.

Odbori, ki so oblikovani v obvladujoči družbi, poleg vloge odbora obvladujoče družbe opravljajo tudi vlogo odbora na ravni skupine.

Pristojnosti, pooblastila in sestava odborov so opredeljeni v internih aktih, ki jih sprejme uprava družbe.

## **3.7 Okvir za poslovno ravnanje**

### **3.7.1 Korporativne vrednote in etični kodeks ravnanja**

Uprava in nadzorni svet kot tudi vsi zaposleni v družbi delujejo v skladu s korporativnimi vrednotami, visokimi etičnimi standardi in upoštevajo interese vseh skupin deležnikov.

Uprava in nadzorni svet morata razvijati in spodbujati visoke etične in strokovne standarde. Z izvajanjem ustreznih standardov strokovnega in odgovornega ravnanja na ravni družbe se lahko zmanjšajo tveganja, ki jim je ta izpostavljena. Če bodo imeli ti standardi visoko prioriteto, se bodo zmanjšala zlasti operativna tveganja in tveganja ugleda.

Podrobnejša pravila in način ravnanja v posamičnih primerih, ki so lahko sporni s stališča etičnih in strokovnih standardov ravnanja, so podrobneje opredeljeni v etičnem kodeksu družbe.

### **3.7.2 Zaveza o ugotavljanju nasprotja interesov in neodvisnosti članov nadzornega sveta, uprave, višjega in nižjega vodstva ter nosilcev ključnih funkcij**

#### **3.7.2.1 Splošno**

Udeleženci procesa vodenja in nadzora skupine so lahko zaradi narave poslovnih odnosov med obvladujočo družbo in povezanimi družbami izpostavljeni nasprotju interesov. Udeleženci so dolžni opravljati svoje funkcije bodisi v vlogah korporativnega sistema upravljanja bodisi v vlogah izvajanja poslovnih funkcij v interesu družbe. Če imajo pri takšnem ravnanju nasprotje interesov glede na temeljno dejavnost v družbah v skupini Sava Re oziroma pri svojem drugem delodajalcu, so dolžni tako nasprotje interesov razkriti in delovati v interesu družbe. Če to ni možno, so dolžni o tem obvestiti upravo družbe oziroma upravo obvladujoče družbe. Pravila o postopkih obvladovanja nasprotij interesov so podrobneje opredeljena v Pravilniku o obvladovanju nasprotij interesov Save Re, d.d.

#### **3.7.2.2 Nadzorni svet**

Člani nadzornega sveta pred nastopom mandata ter nato obdobjno (enkrat letno) in ob vsaki spremembi podpišejo in nadzornemu svetu predložijo izjavo o neodvisnosti člana nadzornega sveta družbe, s katero izjavijo, da imajo za opravljanje funkcije člana nadzornega sveta dovolj izkušenj in znanja ter se obenem opredelijo tudi do posameznih nasprotij interesov, skladno z merili, ki jih določa kodeks.

Člani nadzornega sveta obveščajo nadzorni svet o kakršnemkoli nasprotju interesov, ki je nastopilo ali bi lahko nastopilo pri izvrševanju ali glede izvrševanja njihove funkcije. Poleg tega mora vsak član nadzornega sveta obveščati nadzorni svet o svojem morebitnem članstvu v organih upravljanja ali nadzora drugih družb.

Člani nadzornega sveta se zavedajo, da je bistveno nasprotje interesov ali očitno nasprotje interesov lahko razlog za prenehanje mandata člana.

Člani nadzornega sveta vsako leto izpolnijo tudi vprašalnik o povezanih osebah, s katerim družba preverja morebitne druge poslovne povezave med družbo in člani nadzornega sveta. Ugotovitve so razkrite v letnem poročilu v poglavju o transakcijah s povezanimi strankami.

Nadzorni svet se zavezuje, da bo morebitno nasprotje interesov upošteval tudi pri izbiri kandidatov za člane nadzornega sveta: kandidat, pri katerem že vnaprej obstajajo interesna nasprotja, ki lahko

pomembno vplivajo na njegovo odločanje in delovanje, ne bo predlagan skupščini v izvolitev v nadzorni svet.

Prav tako velja, da posamezen član nadzornega sveta pri svojem delu ni vezan na mnenje in navodila tistih, ki so ga izvolili, predlagali ali imenovali, ampak svoje odločitve sprejema po svoji vesti in s polno osebno odgovornostjo. Vsi člani nadzornega sveta imajo enake pravice in obveznosti, le ob neodločenem glasovanju je odločilen glas predsednika oziroma v primeru njegove odsotnosti njegovega namestnika.

### 3.7.2.3 Uprava

Člani uprave vsako leto izpolnijo vprašalnik o povezanih osebah, s katerim družba preverja morebitne druge poslovne povezave med družbo in zaposlenimi. Ugotovitve so razkrite v letnem poročilu v poglavju o transakcijah s povezanimi strankami.

Član uprave mora morebitno nasprotje interesov nemudoma razkriti nadzornemu svetu in o tem obvestiti druge člane uprave. Član uprave razkrije nadzornemu svetu tudi svoja morebitna članstva v interesnih združenjih, društvih in drugih organizacijah.

Člani uprave praviloma niso člani nadzornih svetov družb zunaj skupine, kar zmanjšuje možnost nastopa nasprotja interesov. O morebitnih izjemah odloča nadzorni svet obvladujoče družbe.

### 3.7.2.4 Višje in nižje vodstvo

Člani višjega ali nižjega vodstva (zaposleni po pogodbah, za katere ne velja tarifni del kolektivne pogodbe – zaposleni s posebnimi pooblastili in pristojnostmi) vsako leto izpolnijo vprašalnik o povezanih osebah, s katerim družba preverja morebitne druge poslovne povezave med družbo in zaposlenimi.

Član višjega ali nižjega vodstva mora morebitno nasprotje interesov nemudoma razkriti upravi.

### 3.7.2.5 Nosilci ključnih funkcij

Nosilec ključne funkcije ne sme hkrati izvajati in nadzirati istih delovnih nalog. Družba mora delo organizirati tako, da delo različnih obrambnih linij poteka ločeno.

Nosilec ključne funkcije vsako leto izpolni vprašalnik o povezanih osebah, s katerim družba preverja morebitne druge poslovne povezave med družbo in zaposlenimi.

Nosilec ključne funkcije mora morebitno nasprotje interesov nemudoma razkriti upravi.

Nosilec ključne funkcije ni član nadzornega sveta ali njegovih komisij nobene družbe v skupini Sava Re, kar zmanjšuje možnost nastopa nasprotja interesov.

Če so v skladu z načelom sorazmernosti posamezni ključni funkciji dodane druge dejavnosti in naloge, morajo biti zagotovljeni ustrezni interni ukrepi in mehanizmi za upravljanje morebitnega nasprotja interesov pri izvajanju dejavnosti določene ključne funkcije. Ukrepi in mehanizmi za izogibanje situacijam, ki bi lahko privedle do nasprotja interesov, so podrobneje opredeljeni v internem aktu, ki ureja delovanje posamezne ključne funkcije.

### **3.8 Sistem notranjih kontrol**

Sistem notranjih kontrol družbe je namenjen ugotavljanju, merjenju, spremljanju in obvladovanju tveganj na vseh ravneh poslovanja, vključno s poročanjem o tveganjih, ki jim družba je ali bi jim lahko bila izpostavljena pri svojem poslovanju. Hkrati sistem notranjih kontrol zagotavlja skladnost poslovanja z notranjimi pravili družbe ter izpolnjuje zakonske zahteve in zahteve drugih predpisov na področju upravljanja tveganj.

Pomembno je, da zaposleni razumejo pomen notranjih kontrol in so aktivno vključeni v njihove postopke izvajanja. Postopki poročanja ustrezni ravni vodstva glede morebitnih težav, odstopanj, neskladnosti s kodeksom ravnanja ali drugih kršitev politik ali nezakonitih dejanj morajo biti nedvoumni, predstavljeni vsem zaposlenim in jasno zapisani v dokumentih, ki so razpoložljivi vsem zaposlenim.

Podrobnejša pravila sistema notranjih kontrol so določena v politiki notranjih kontrol družbe.

### **3.9 Sposobnost in primernost članov uprave, nadzornega sveta ter nosilcev ključnih funkcij in višjega vodstva**

Družba v skladu z zahtevami veljavne zakonodaje in te politike zagotavlja, da osebe, ki dejansko vodijo in nadzirajo družbo ali so nosilci ključnih ali drugih pomembnih funkcij v družbi, ves čas izpolnjujejo naslednje zahteve:

- (a) njihova strokovna usposobljenost, znanje in izkušnje so ustrezni za dobro in preudarno upravljanje (t.i. sposobnost) in
- (b) so osebe dobrega ugleda in integritete (t.i. primernost).

Člani uprave, nadzornega sveta, njegovih komisij in člani ostalega zadevnega osebja so odgovorni za upravljanje družbe in njeno spremljanje, zato zanje veljajo posebni pogoji glede strokovnih znanj, izkušenj in osebnih kompetenc, ki se razlikujejo glede na funkcijo, ki jo opravljajo. Zahtevana znanja, veščine in izkušnje članov zadevnega osebja prispevajo k zagotavljanju, da organ vodenja družbe sprejme strokovno podprte odločitve, ki temeljijo na dobrem razumevanju poslovanja, zakonodajnega okvira tveganj in strukture upravljanja družbe, ki jo vodijo.

Namen politike je vzpostavitev in izvajanje postopka ocenjevanja sposobnosti in primernosti članov uprave in nadzornega sveta, komisij nadzornega sveta ter ostalega zadevnega osebja pred imenovanjem na funkcijo in po njem, kadar in če nastopijo okoliščine, zaradi katerih je treba izvesti ponovno ocenjevanje sposobnosti in primernosti navedenih oseb.

Zahteve usposobljenosti zadevnega osebja so odvisne od same funkcije, ki jo posamezna oseba zaseda.

Merila ter postopki izdelave ocene sposobnosti in primernosti članov uprave, nadzornega sveta, njegovih komisij ter ostalega zadevnega osebja so podrobneje urejeni v politiki sposobnosti in primernosti zadevnih oseb družbe.

### **3.10 Izločeni posli**

Izločevanje aktivnosti ali funkcij je pogodbeni prenos dela v zvezi z dejavnostjo zavarovanja ali pogodbenega prenosa ključnih ali pomembnih poslovnih funkcij oziroma aktivnosti v družbi v skupini Sava Re, ki jih sicer družba opravlja v okviru svojih registriranih dejavnosti. Ponudnik storitev je lahko



vsaka pravna ali fizična oseba, ki opravlja storitve, ki so predmet prenosa aktivnosti ali funkcij. Družba je v celoti odgovorna za posamezne izločene aktivnosti ali funkcije, saj odgovornost družbe do tretjih oseb ni prenosljiva na izvajalce storitev oziroma prevzemnike posla. Družba je dolžna pred prenosom aktivnosti ali funkcij oceniti in dokumentirati vpliv, ki ga bo povzročila takšna izločitev poslov in zagotoviti redno izvajanje tega procesa v prihodnosti. Družba lahko sklene pogodbo o izločitvi določenih aktivnosti ali funkcij samo pod pogoji, ki jih določa zakonodaja, pri čemer se pozavarovalnica nikoli v nobenem primeru ne šteje za manjšo družbo oziroma družbo z manjšim obsegom poslov in za njo vedno veljajo določila zakona glede izločenih poslov.

Vrsta, namen in pogoji izločanja posameznih aktivnosti ali funkcij so podrobneje opredeljeni v politiki izločenih poslov družbe (Outsourcing Policy).

### **3.11 Upravljanje neprekinjenega poslovanja**

Družba zagotavlja trden sistem upravljanja neprekinjenega poslovanja za zagotovitev svoje sposobnosti neprekinjenega delovanja in omejitve izgube v primeru resne motnje poslovanja. Družba v ta namen vzpostavi:

- S** krizne načrte in načrte neprekinjenega poslovanja za zagotovitev, da se družba ustrezno odzove na nujne primere in je sposobna ohraniti svoje najpomembnejše poslovne dejavnosti v primeru motenj običajnih poslovnih dogodkov,
- S** načrte okrevanja za ključne vire, ki ji omogočajo vnovično vzpostavitev običajnih poslovnih postopkov v ustreznem časovnem okviru.

Testiranje procesa neprekinjenega poslovanja poteka enkrat letno. Načrte mora družba redno posodabljeni.

Ključna tveganja in dejavnosti ob morebitnih incidentih so zajeti v načrtu neprekinjenega poslovanja (business continuity plan), ki ga sprejme uprava družbe.

## 4 UPRAVLJANJE SKUPINE SAVA RE

### 4.1 Splošno

V strukturi družbe so organi vodenja in nadzora obvladujoče družbe odgovorni za ustrezno upravljanje in nadzor v celotni skupini ter za zagotovitev takega okvira upravljanja, ki ustreza strukturi, poslom in tveganjem skupine Sava Re kot celote in njenih posameznih članic.

Obvladujoča družba celovito upravlja skupino tako, da se poslovna strategija postavlja od zgoraj navzdol, pri čemer se upoštevajo vidiki skupine kot celote in vidiki posamezne družbe v skupini. Z namenom optimalne kapitaliziranosti skupine ter odpornosti proti nepredvidenim dogodkom se kapital in kapitalska ustreznost upravljata na ravni skupine po načelu od zgoraj navzdol. V okviru strategije do tveganj se za skupino določa pripravljenost za sprejem tveganj znotraj skupine kot celote in na ravni posamezne družbe.

Skupina ima vzpostavljen sistematičen pristop k upravljanju tveganj, ki zajema upravljanje tveganj na ravni posamezne družbe, ustrezno spremljanje tveganj posamezne družbe v obvladujoči družbi in upravljanje tveganj na ravni skupine. Pri zadnjem se upoštevajo medsebojni vplivi tveganj posameznih družb skupine, in sicer predvsem koncentracija tveganj in druga pomembna tveganja, ki so povezana z delovanjem skupine.

Organi vodenja ali nadzora odvisne družbe v skupini Sava Re na posamični podlagi ravnajo v skladu z enakimi vrednotami in politikami korporativnega upravljanja kot obvladujoča družba, razen če ni z zakonskimi zahtevami, nadzorniškimi zahtevami ali določili glede sorazmernosti določeno drugače. Zato organi vodenja ali nadzora odvisne družbe v skupini Sava Re v okviru svojih odgovornosti za upravljanje svoje družbe pri implementaciji politik skupine preverijo potrebne prilagoditve lokalni zakonodaji in morebitne druge potrebne prilagoditve ter v skladu z opredeljenimi postopki v politikah skupine določijo svoje prilagoditve politik skupine in preverijo, da odvisna družba z njimi ne bi kršila veljavnih zakonskih ali podzakonskih predpisov ali pravil varnega in skrbnega poslovanja.

Organi vodenja in nadzora odvisne družbe morajo pri svojih odločitvah skrbeti, da ne škodujejo ugledu skupine ali ne ogrožajo finančne stabilnosti družbe.

Organi vodenja ali nadzora obvladujoče družbe in njenih odvisnih družb uporabljajo in upoštevajo spodnje zahteve glede vpliva skupine na njihovo upravljanje.

Organi vodenja ali nadzora obvladujoče družbe za izpolnjevanje odgovornosti glede korporativnega upravljanja:

- S** vzpostavijo strukturo upravljanja, ki prispeva k učinkovitemu nadzoru nad odvisnimi družbami ter pri tem upoštevajo naravo, obseg in kompleksnost različnih tveganj, ki so jim skupina in posamezne družbe izpostavljeni,
- S** sprejmejo politiko korporativnega upravljanja na ravni skupine za odvisne družbe, ki vključuje priporočilo za izpolnitev vseh veljavnih usmeritev glede upravljanja,
- S** zagotovijo, da je za vsako odvisno družbo na voljo dovolj virov za izpolnjevanje standardov upravljanja na ravni skupine in na lokalni ravni,
- S** imajo ustrezne načine za spremljanje, ali vsaka odvisna družba ravna v skladu z vsemi zahtevami zakonodaje in priporočili skupine glede korporativnega upravljanja, in
- S** zagotovijo, da je poročanje v skupini jasno in pregledno, zlasti kadar se posamezna poslovna področja ne ujemajo z organizacijsko strukturo skupine.

Organi vodenja ali nadzora posamezne družbe so odgovorni za razvoj družbe, v kateri delujejo, in v skladu z zakonom odgovarjajo družbi za škodo, ki bi nastala kot posledica kršitve njihovih dolžnosti, razen če dokažejo, da so pošteno in vestno izpolnjevali svoje dolžnosti.

Sistem upravljanja odvisnih družb znotraj Sava Re skrbi za učinkovito in enovito upravljanje odvisnih družb v skupini Sava Re, zagotovitev ugodnih razmer za optimizacijo poslovanja odvisnih družb ter svetuje pri vseh potrebnih dejavnostih. Predstavniki obvladujoče družbe delujejo v organih vodenja ali nadzora odvisnih družb, s čimer sta zagotovljena boljša povezava in nadzor nad poslovanjem odvisnih družb v skupini Sava Re.

Korporativni sistem upravljanja družb v skupini Sava Re, odnos obvladujoče družbe do odvisnih družb, krog tokov informacij in obveščanja med posameznimi osebami ter organi vodenja ali nadzora so podrobneje urejeni v Pravilniku upravljanja skupine Sava Re.

Nadzor posameznih družb v skupini Sava Re poteka prek organov upravljanja, poslovnih funkcij in nadzornih funkcij.

## **4.2 Nadzor posamezne družbe v skupini Sava Re**

Za zagotavljanje preglednega in učinkovitega upravljanja odvisnih družb v skupini Sava Re je nadzor obvladujoče družbe nad odvisnimi družbami razdeljen na tri dele, in sicer na:

- S** upravljavski nadzor (ki ga izvajajo organi upravljanja – skupščina, nadzorni svet),
- S** poslovni nadzor (ki ga izvajajo nosilci poslovnih funkcij),
- S** dodatni nadzor (ki ga izvajajo nosilci ključnih funkcij).

Področje nadzora posamezne družbe v skupini je podrobneje urejeno v Pravilniku upravljanja skupine Sava Re.

## **4.3 Komunikacija med družbami v skupini Sava Re**

Sava Re kot obvladujoča družba dvakrat letno organizira strateško konferenco družbe, kjer se obravnavajo strateške smernice za načrtovanje poslovanja družb v skupini Sava Re, novosti, ki se načrtujejo v okviru posameznih poslovnih funkcij, in rezultati tekočega poslovanja posamezne družbe. Strateški konferenci sta tako namenjeni izboljšanju komunikacije o strategijah in usmeritvah v skupini Sava Re na ravni poslovodstev.

V okviru skupine Sava Re se večkrat letno organizirajo izobraževanja z različnih področij poslovanja, katerih namen je poenotenje poslovnih procesov, prenos znanj, korporativne kulture in dobrih praks poslovanja.

## **4.4 Načrtovanje in poročanje odvisnih družb v skupini Sava Re**

Proces in vsebina priprave letnih in triletnih strateških načrtov obvladujoče družbe in odvisnih družb sta podrobneje definirana v Pravilniku za finančno obvladovanje poslovanja družb v skupini Sava Re.

Proces in vsebina poročanja odvisnih družb v skupini Sava Re sta podrobneje definirana v Pravilniku za finančno obvladovanje poslovanja družb v skupini Sava Re ter v Pravilniku upravljanja skupine Sava Re.

Družbe v skupini Sava Re so prevzele tudi enovito urejen sistem računovodskih in finančnih politik ter politik upravljanja tveganj in vseh drugih politik, ki so navedene v **prilogi 1** tega dokumenta.

## **4.5 Zaračunavanje poslov med povezanimi osebami v skupini Sava Re**

Družbe v skupini Sava Re vse transakcije med povezanimi osebami izvajajo v okviru tržnih pogojev, v zelo majhnem delu pa tudi z nadomestitvijo nastalih stroškov, povezanih z opravljanjem storitev. V okviru posameznih transakcij se pojavljajo kot ponudnik in uporabnik storitev znotraj skupine Sava Re z namenom povečanja uspešnosti poslovanja skupine kot celote.

V okviru vsakoletnega izvajanja funkcijske analize se z identifikacijo tveganj in uporabljenih sredstev opredeli prevzeto tveganje po posameznih funkcijah, ki se izvajajo za upravljanje odvisnih družb. Funkcije, ki jih obvladujoča družba opravlja, obsegajo predvsem strateško postavljanje usmeritev, usklajevanje, nadziranje in analiziranje.

Upravljavske in poslovne funkcije, povezane z upravljanjem ter nadzorom skupine in povezanih družb, se načeloma ne zaračunavajo.

Operativne transakcije, ki so predmet presoje z vidika transakcij s povezanimi osebami, se povezanim osebam zaračunavajo po metodi primerljivih prostih cen na podlagi notranje ali zunanje primerjave, v zelo majhnem delu pa tudi z nadomestitvijo nastalih stroškov, povezanih z opravljanjem storitev.

Podrobneje je sistem transakcij s povezanimi osebami opredeljen v poročilu o transfernih cenah – splošna dokumentacija in poročilu o transfernih cenah – posebna dokumentacija, ki se pripravljata enkrat letno.

## **4.6 Sistem sprejemanja, prenosa in pregledovanja politik poslovanja med družbami v skupini Sava Re**

### **4.6.1 Splošno**

Obvladujoča družba si prizadeva, da odvisne družbe v skupini Sava Re, upošteva načelo sorazmernosti, lokalno zakonodajo in druge posebnosti poslovanja, čim več določil iz krovnih politik družbe vključijo v svoje notranje akte z namenom poenotenja dobrih praks poslovanja v celotni skupini Sava Re in učinkovitega upravljanja tveganj tako posamezne družbe kot skupine kot celote.

### **4.6.2 Opredelitev postopka sprejemanja novih politik**

Področna politika družbe je referenčni dokument z načelnimi strokovnimi usmeritvami za pripravo področnih politik v odvisnih družbah.

O sprejemu politike v odvisni družbi nosilec funkcije skladnosti v odvisni družbi seznanj skrbnika področja in nosilca funkcije skladnosti v obvladujoči družbi, ki vodi evidenco politik in njihove medsebojne usklajenosti za celo skupino Sava Re ter o tem poroča upravi Sava Re in nosilcu funkcije upravljanja tveganj v obvladujoči družbi.

### 4.6.3 Opredelitev postopka pregleda veljavnih politik

Družbe v skupini obdobjno pregledajo skladnost posamezne politike s strategijo poslovanja, drugimi politikami v sistemu upravljanja ter z drugimi notranjimi akti, zakonodajo in drugimi predpisi ter jo po potrebi posodobijo. V primeru sprememb v pravnem okolju ali drugih objektivnih okoliščin pa se pregled politike opravi tudi pogosteje.

Če so se v postopku obdobjnega pregleda določbe referenčnega dokumenta družbe spremenile, so odvisne družbe o spremembah obveščene kot ob sprejemanju novih politik.

## 5 PREHODNE IN KONČNE DOLOČBE

Prilagoditve in odstopanja od vsebine krovne politike skupine Sava Re se dokumentirajo in poročajo v skladu s postopkom sprejemanja in pregledovanja politik v skupini Sava Re, ki je opredeljen v politiki upravljanja skupine Sava Re.

Ta politika začne veljati, ko jo sprejme uprava in k njej da soglasje nadzorni svet, uporablja pa se od 1. 1. 2018 dalje.

Z dnem uveljavitve tega dokumenta preneha veljati dokument Politika upravljanja Pozavarovalnice Sava, d.d., ki sta jo sprejela uprava dne 10. 12. 2015 in nadzorni svet dne 18. 12. 2015.

Delničarji in zainteresirana javnost se glede sprejetja in vsebine tega dokumenta seznanijo z javno objavo prek sistema SEO-net ([www.ljse.si/](http://www.ljse.si/)) in na internetnih straneh družbe ([www.sava-re.si](http://www.sava-re.si)).

Dokument je objavljen na navedenih spletnih straneh v slovenskem in angleškem jeziku.

Ljubljana, 20. 12. 2017

Uprava Save Re, d.d.

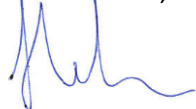
Marko Jazbec, predsednik



Jošt Dolničar, član



Srečko Čebren, član



Mateja Treven, članica

