



Generali osiguranje Montenegro

POLITIKA NAKNADA **GENERALI OSIGURANJE MONTENEGRO AD** Funkcija za HR

[generalime](https://generalime.com)

Rezime dokumenta

Naslov	Politika naknada Generali Osiguranja Montenegro AD
GIRS klasifikacija	Lokalna Politika
Šifra dokumenta	
Odobrio	Skupština akcionara Generali Osiguranja Montenegro AD
Datum stupanja na snagu	15.04.2025.
Nadležna funkcija GHO	Funkcija za HR
Ključni kontakt	Specijalista za HR i radnopravne poslove

Određivanje verzije i zadužena lica

Verzija	Datum izdavanja	Šifra dokumenta	Razlog za izmene i opseg izmena	Zadužena lica
1	15.04.2025.	PO HR 03-01		Specijalista za HR

Povezana akta

Politika naknada Generali grupe/ Politika naknada kompanije Generali – CEE region

Uputstvo za sistem godišnjih bonusa GOM

Uputstvo za sistem godišnjeg nagrađivanja učinka GOM

Uputstva o radu zaposlenih u prodajnoj sili neživotnih osiguranja

Kodeks ponašanja Generali grupe

Uputstvo o primeni Kodeksa ponašanja Generali grupe (pravila o izvećavanju sukoba interesa i sprječavanja mita i korupcije)

Interne uredbe koje su zamijenjene/ukinute

Razlog izdavanja



Propisi



Koordinacija u Grupi

- Zakon o privrednim društvima,
- Pravilnik o sistemu upravljanja u društvima za osiguranje.

Aneksi



REZIME

Ova Politika naknada ima za cilj da osigura doslednu primjenu CEE Politike naknada kada je u pitanju usklađenost sa propisima, i još bolje usklađivanje ličnog učinka sa strateškim obavezama Generali Grupe/Regiona, a uzimajući u obzir uslove koje propisuje regulativa Crne Gore, transparentnost, konzistentno upravljanje rizicima i garanciju dugoročne profitabilnosti kompanije. Politika naknada takođe mora da omogući da interna praksa po pitanju naknada bude nepristrasna i konkurentna na lokalnom tržištu, kako bi mogla da privuče, zadrži i motiviše zaposlene za ispunjenje strateških ciljeva kompanije.

SADRŽAJ

1	Skraćenice i definicije	5
2	Uvod	6
2.1	CILJEVI	6
2.2	Opšti principi strategije i politike naknada	6
3	Politika mjerenja i klasifikacije pozicija – (grejdovi)	9
4	Koncept ukupne naknade	10
4.1	Fiksna naknada	10
4.1.1	Godišnja revizija zarada (ACR)	11
4.1.2	Vanredna revizija zarada	12
4.2	Varijabilna naknada	12
4.2.1	Sistem godišnjih bonusa	13
4.2.2	Zadržavanje (holdback) i povraćaj (clawback) bonusa	13
4.2.3	Sistem godišnjeg nagrađivanja učinka	14
4.2.4	Sistemi mesečnih / kvartalnih / polugodišnjih bonusa	14
4.2.5	Odlaganje	14
4.3	BENEFITI i nematerijalne nagrade za zaposlene	15
4.4	DUGOROČNA stimulacija (LTI)	15
4.5	Specifič. Poz. čije ukupne nak. su djel. ili potpuno u nadlež. Generali CEE Holding B.V.	15
4.6	Isplate otpremnina	16
5	Matrica upravljanja naknadama	17
5.1	predlozi za visoke menadžerske funkcije	17
5.2	ponude uslova za nova zapošljavanja ili promjene postojećih uslova	17
5.3	jednokratne nagrade van regularnog sistema	17
5.4	isplate zaposlenima prilikom odlaska iz kompanije	17
5.5	izuzeci i odstupanja od CEE politike naknada i drugih politika naknada	18
5.6	ugovaranje uslova za ekspatrijate	18
5.7	Osiguranje od odgovornosti rukovodilaca (D&O)	18
5.8	promjene postojeće i uspostavljanje nove politike naknada	19
6	Nadzor nad sprovođenjem politike	19



1. Skraćenice i definicije

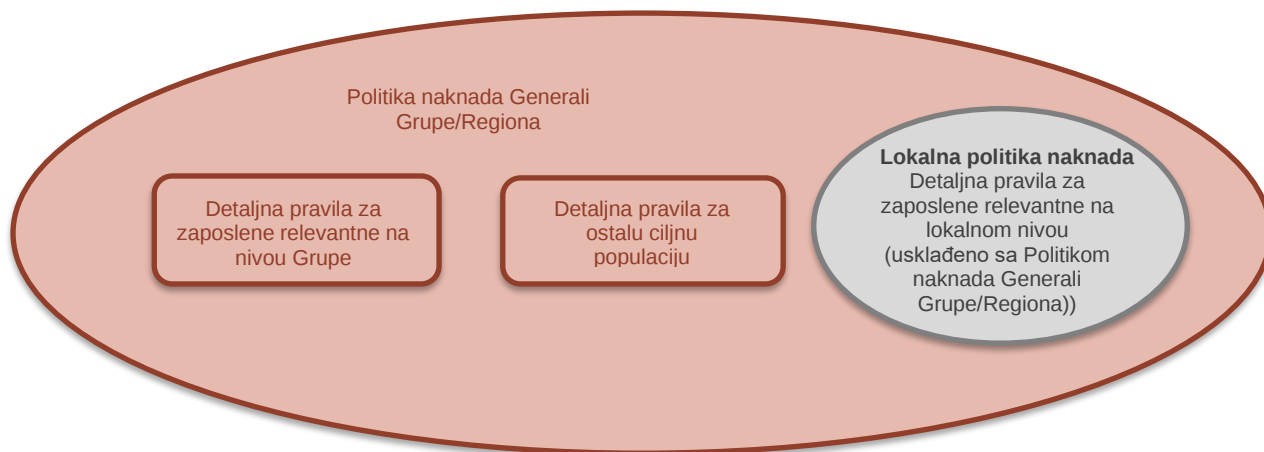
Akronim/termin	Pojašnjenje/definicija
Grupa (Generali Grupa)	Assicurazioni Generali S.p.A.
Grupa za globalno liderstvo (GLG)	Tim menadžera najvišeg nivoa Assicurazioni Generali i Grupe, koji se nalaze na pozicijama višeg organizacionog ranga, i koje imaju globalan uticaj na rezultate grupe i proces implementacije strategije.
RemCo	Komitet za naknade
CEE	Region Centralne i Istočne Evrope
GCEE	Generali CEE Holding B.V.
HR GCEE	Direkcija za HR Generali CEE Holding B.V.
Kontrolne funkcije (Control Functions)	Funkcije upravljanja rizikom, kontrole usklađenosti poslovanja i sprečavanja finansijskog kriminala, funkcija interne revizije i aktuarska funkcija.
Solid lines & Dotted lines	Funkcije koje imaju direktnu (solid) ili djelimičnu (dotted) liniju odgovornosti ka nadređenom menadžeru na nivou regiona CEE
STI	Short term incentive – kratkoročna stimulacija
LTI	Long term incentive – dugoročna stimulacija
ACR	Annual compensation review – godišnja revizija zarada
OD	Odbor direktora
Ključne funkcije (funkcije koje imaju uticaj na rizični profil Društva i koje su nosioci procesa i rizika za poslovne aktivnosti u okviru odgovornosti koje su definisane u opisu njihovih radnih mjesta)	Odbor direktora, direktori Sektora (i drugi nosioci rizika), kao i kontrolne funkcije (upravljanje rizicima, kontrola usklađenosti poslovanja i sprečavanje finansijskog kriminala, interna revizija i aktuarska funkcija).

UVOD

2.1. CILJEVI

Politika naknada u Generali Osiguranju Montenegro AD treba da bude usklađena sa Politikom naknada Generali Grupe/Regiona.

Politika naknada Generali Osiguranja Montenegro namijenjena je upotrebi prilikom procesa određivanja fiksnih, varijabilnih i ostalih naknada zaposlenih u kompaniji.



Ova politika ne odnosi se na zaposlene u eksternoj prodajnoj mreži.

Izuzeće od pravila propisanih CEE politikom naknada za dio varijabilne zarade odobreno je za navedene sisteme varijabilnih zarada:

- U internoj prodaji neživotnih osiguranja

Napomena: Sistem motivacije zaposlenih u internoj prodaji kreiran je tako da se stimulišu vrhunski prodajni rezultati nagrađivanjem zaposlenih kroz varijabilnu zaradu. U skladu sa tim postavljeni su kontrolni mehanizmi koji treba da doprinesu da se Društvo zbog toga ne izlaže prekomjernom riziku. Sistem motivacije i kontrolni mehanizmi definisani su sledećim uputstvima:

- Uputstva za obračun bonusa prodajne sile neživotnih osiguranja i
- Uputstva o radu prodajne sile neživotnih osiguranja.

2.2. OPŠTI PRINCIPI STRATEGIJE I POLITIKE NAKNADA

Politika naknada je bazirana na sledećim principima:

- Pravičnost, održivost, nepristrasnost i doslednost naknade u odnosu na dodijeljene odgovornosti i demonstrirane sposobnosti,
- Usklađenost sa korporativnom strategijom i definisanim ciljevima,
- Konkurentnost imajući u vidu tržišne trendove i prakse,
- Vrednovanje zasluga i performansi u smislu ocenjivanja rezultata, ponašanja i vrijednosti,
- Jasno upravljanje i usklađenost sa zakonskim okvirima,
- Održavanje prihvatljivog nivoa rizika i
- Koncept ukupne naknade.



2.2.1 Održivost, nepristrasnost i doslednost

Naknada mora biti u skladu sa datim zaduženjima i iskazanim vještinama i sposobnostima. To važi za sve pozicije i u skladu je sa uslovima koje propisuju aktuelni ugovori o radu, i u zemlji i u kompaniji.

Doslednost treba očuvati i kada je u pitanju pristup koji je usvojen u različitim zemljama/regionima/funkcijama naše Grupe, kako bi one bile adekvatno usklađene sa ciljevima Grupe, a istovremeno i sa lokalnim pravilima i propisima.

Procjene se moraju obavljati redovno u vezi i sa pravičnošću i sa strukturom paketa naknada. Prilikom procjene moraju se uzeti u obzir sve komponente naknade, bilo da su fiksne ili varijabilne, novčane ili ne, kratkoročne ili srednje-dugoročne, u smislu interne nepristrasnosti i doslednosti u vezi sa određenom pozicijom (i eksterne usklađenosti sa tržištem).

2.2.2 Usklađenost sa korporativnom strategijom

Sistemi nagrađivanja treba da budu strukturisani tako da pozicije budu nagrađene u skladu sa strategijom Grupe i ostvarenjem održivih rezultata Grupe. Targeti – jednogodišnji i višegodišnji – moraju biti postavljeni tako da ciljevi uzimaju u obzir dugoročne rezultate kako bi se održao održivi nivo učinka u smislu rezultata i preuzetih rizika, u skladu sa zahtjevima akcionara i propisanim zakonskim uslovima.

2.2.3 Konkurentnost

Kako bi se mogle efikasno donositi promišljene odluke, naša strategija nagrađivanja se zasniva na konstantnom praćenju rada naših konkurenata i opštih tržišnih trendova u oblasti nagrađivanja i u smislu platnog miksa, nivoa i sistema naknada i u smislu usklađenosti sa zakonskim okvirom.

Na lokalnom nivou i u cijeloj organizaciji, treba sprovesti komparativnu analizu uzimajući u obzir određene grupe lokalnih konkurenata, kako bi postojala usklađenost sa referentnim tržištima. Svaka lokalna struktura naknada definisana prema referentnom reperu mora, bez obzira na to, da bude u skladu sa principima politike naknada Assicurazioni Generali Grupe.

Poređenje sa konkurencijom je ključno i za procjenu našeg učinka u apsolutnom i relativnom smislu i u cilju procjene konkurentnosti paketa naknada za primaoca, u smislu ukupne naknade i u cilju privlačenja najvećih talenata na tržištu.

2.2.4 Vrednovanje zasluga i učinka

Zasluge su ključan faktor u našoj strategiji nagrađivanja u CEE regionu. Sistem koji primjenjujemo u cilju odavanja priznanja za zasluge, usmjeren je na nekoliko elemenata:

- Osnovna zarada za obavljeni posao. Kompleksnost obavljenog posla, po mogućstvu mjerena pomoću priznate metode, ključan je faktor prilikom definisanja raspona plate zaposlenog;
- Definisanje sistema stimulacija kojim se pravi veza između naknade i ostvarenih rezultata;
- Procjena rezultata na osnovu izbalansirane grupe targeta imajući u vidu ne samo kvantitativne i poslovne targete, već i kvalitativne targete i ponašanje iskazano prilikom ispunjenja tih targeta i usklađenost sa vrijednostima Generali Grupe;
- Procjena učinka ne samo na godišnjem nivou, već i na polugodišnjem i višegodišnjem nivou;
- Slanje godišnje procjene zaposlenih u procesu kalibracije, kako bi se promovisala nepristrasnost, doslednost i transparentnost meritokratskih sistema;
- Obrada fidbeka o trendovima u vezi sa učinkom, ne samo na godišnjem, već i na polugodišnjem nivou, kako bi se promovisala usklađenost sa očekivanim targetima i usvajanje korektivnih

mjera.

Našim stimulacijama se nagrađuje postignuće i kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva učinka, prilikom isplate varijabilne komponente. Pristup balansiranoj paketa naknada se smatra ključnim pokretačem za usaglašavanje sa ciljevima Grupe. Ponderisanje i struktura varijabilne komponente nagrađivanja su tako balansirani da podstiču postizanje održivih rezultata tokom vremena uz posvećivanje dužne pažnje okviru rizika Grupe kako bi se zaposleni demotivisali da postupaju na način koji bi mogao dovesti do prekomjerne izloženosti riziku.

Svi ciljevi koji se koriste u sistemu stimulacija su prethodno definisani tako da indikatori godišnjeg učinka budu u skladu sa onima koji se koriste u dugoročnim planovima.

2.2.5 Jasno upravljanje i usaglašenost sa zakonskim okvirom

Društvo usvaja lokalnu politiku naknada, kojom se jasno definišu lokalni procesi nagrađivanja, funkcije, uslovi, prava i obaveze svih učesnika u skladu sa lokalnim propisima, CEE politikom i Politikom naknada Grupe.

Procesi i uloge koji su u osnovi definisanja i implementacije lokalne politike moraju biti jasni i utvrđeni od strane relevantnih organa, koji definišu pristup i odredbe koje su u skladu sa poslovnom strategijom, propisima i vrijednostima Grupe.

Ubijeđeni smo da će nam implementacija ovih principa, kako prikazano, omogućiti da upravljamo sistemima nagrađivanja kao ključnim elementom za privlačenje, razvoj i zadržavanje zaposlenih, posebno onih sa ključnim vještinama i/ili visokim potencijalom, služiti za davanje podrške pravilnom usaglašavanju njihovog učinka sa korporativnim rezultatima i, vremenom, za stvaranje osnove za stabilne i održive rezultate.

2.2.6 Održavanje prihvatljivog nivoa rizika

Namjera nam je da pojačamo vezu između rizika i nagrade uvođenjem konkretnih minimalnih nivoa ekonomske margine solventnosti i potvrdom ciljanog prinosa u odnosu na rizik (Return on Risk Capital – RORC) u našim stimulacijama.

2.2.7 Koncept ukupne naknade

Generali osiguranje Montenegro AD nastoji da svoje zaposlene nagrađuje prema konceptu ukupne naknade, koji podrazumijeva ne samo finansijske nagrade (osnovna zarada, STI, LTI i benefiti), već i nefinansijske nagrade kao što su odavanje priznanja, nadležnost i autonomija, smisleni posao, razvoj sadržaja i mogućnosti za napredovanje u karijeri, kvalitet radnog okruženja i ravnoteža između poslovnog i privatnog života zaposlenih.

U upravljanju naknadama za zaposlene, naši ciljevi su:

- Da se obezbijedi konkurentan ukupni paket materijalnih i nematerijalnih naknada, kako bi se privukla i zadržala adekvatna struktura i kvalitet zaposlenih;
- Da se zaposleni nagrade na pravedan i dosledan način, u skladu sa politikom naknada Grupe i lokalnim tržištem zarada;
- Da se obezbijedi interna i eksterna pravičnost sistema nagrađivanja;
- Da se promoviše kultura nagrađivanja bazirana na učinku, uz različite vidove naknada;
- Da se pri određivanju troškova ulaganja u ljudske resurse poštuje princip ekonomičnosti;
- Da su svi principi u skladu sa Kodeksom ponašanja i Uputstvom o primjeni kodeksa ponašanja Generali Grupe, gdje se poseban akcenat stavlja na izbjegavanje potencijalnog sukoba interesa. Svaki potencijalni sukob interesa mora biti prijavljen na adresu sukobinteresa@generali.me i dalje riješen u skladu sa Uputstvom o primjeni kodeksa ponašanja Generali Grupe.



Pravila o izbjegavanju sukoba interesa Kontrolnih funkcija detaljno su opisana u pojedinačnim politikama koje uređuju rad Kontrolnih funkcija.

Odluke u vezi sa politikom naknada, uključujući i sva pitanja koja se odnose na:

- osmišljavanje sveobuhvatne politike naknada Društva,
- priprema odluka u vezi sa naknadama,
- redovna revizija politike kako bi ostala adekvatna u toku promjena u procesu poslovanja ili poslovnog okruženja Društva,
- prepoznavanje potencijalnih sukoba interesa i koraka preduzetih da se oni riješe,
- informisanje u vezi sa učinkom politike naknada,

u nadležnosti su Funkcije za HR i Izvršnog direktora.

Za određena pitanja potrebna je i prethodna saglasnost Predsjednika Odbora direktora, i to:

- na zaradu Izvršnog direktora i
- na godišnje korekcije zarade (Annual Compensation Review process)

Izvršni direktor se izvještava o svim bitnim pitanjima: godišnji bonus i dr.

3. Politika mjerenja i klasifikacije pozicija – (grejdovi)

Mjerenje i klasifikacija poslova je jedan od HR CEE standarda. U Generali CEE regionu je odlučeno da se za te svrhe koristi Hay group metodologija. Ovim se obezbjeđuje jasniji uvid u organizaciju i dizajn poslova čime se daje potpora ostalim ključnim procesima, kao što su razvoj karijere, succession plan, godišnji pregled zarada i slično.

Pored toga, ostali benefiti za kompaniju su:

- Izmjereni i klasifikovani poslovi,
- Optimalna organizaciona struktura,
- Omogućeno preciznije poređenje poslova i uloga ekvivalente kompleksnosti i veličine,
- Platni razredi svake pozicije,
- Racionalna struktura grejdova,
- Efektivno upravljanje zaradama,
- Jednakost u plaćanju poslova iste veličine,
- Uporedivost sa eksternim izvorima i
- Efektivan način uređenja kompenzacija i benefita.

Hay metodologija je zasnovana na interakciji i vezi sledeća tri faktora kod mjerenja i klasifikacije svake pozicije:

- Know-How – znanje potrebno da se obavlja posao ili „Input“,
- Problem Solving – razmišljanje, procesiranje i analiziranje ili „Throughput“,
- Accountability – odgovornosti ili „Output“ posla pozicije.

Svaka pozicija u kompanije se, korišćenjem ove metodologije svrstava u određeni Hay grejd. Grejdovi se dalje koriste prilikom raspoređivanja i donešenja odluka o politici zarada, benefita i ostalih komponenti

ukupnih finansijskih i nefinansijskih naknada svake pozicije.

4. KONCEPT UKUPNE NAKNADE

Koncept ukupne naknade podrazumijeva obezbjeđenje adekvatne kombinacije materijalne i nematerijalne naknade za zaposlene, kroz sledeće segmente:

- Fiksna naknada,
- Varijabilna naknada,
- Benefiti i
- Nenovčana nagrada.

4.1 FIKSNA NAKNADA

Fiksna naknada uključuje osnovnu zaradu, garantovane fiksne dodatke i naknade. Prilikom određivanja fiksne naknade uzimaju se u obzir prilike na lokalnom tržištu zarada. Fiksna zarada se zasniva na zaslugama i predstavlja nadoknadu za obavljen posao, dodijeljena zaduženja, uzimajući u obzir i iskustvo određenog službenika i potrebne vještine, kao i kvalitet doprinosa ostvarenju poslovnih rezultata.

Iznos fiksne naknade mora biti takav da može da privuče i zadrži zaposlene, a istovremeno mora da dovoljno nagradi rad na određenoj poziciji, čak i onda kada varijabilna komponenta ne treba da se isplati usled neispunjenja individualnih targeta, targeta Kompanije ili Grupe. Svrha navedenog je smanjenje mogućnosti ponašanja koje nije u skladu sa okvirom prihvatljivog nivoa rizika Grupe.

Što se tiče ostalih komponenti naknade, fiksni dio se takođe analizira na godišnjem nivou u odnosu na relevantno tržište i njegove trendove.

Godišnja revizija zarada (ACR) će se po pravilu sprovoditi u prvoj polovini godine, uzimajući u obzir rezultate godišnje procjene učinka zaposlenih i raspoloživi budžet.

Za svaku godinu nakon sprovedene analize biće pripremljen predlog za korekcije zarada. Povećanje zarada će se zatim sprovoditi kroz sledeće korake:

- Na osnovu rezultata evaluacije i tržišne prakse, a uz konsultaciju sa direktorima Sektora, odrediće se grupa zaposlenih kojima se u posmatranoj godini predlaže povećanje fiksne zarade, kao i datumi i iznosi povećanja;
- Spisak zaposlenih kojima se predlaže povećanje fiksne zarade podnosi se na odobrenje Izvršnom direktoru i Predsjedniku Odbora direktora;
- Obavještenje o odobrenim povećanjima zarada prosleđuje se nadležnim menadžerima, i sprovodi se prema određenim datumima.

Odluke o korekcijama zarada donose se na osnovu nekoliko ključnih kriterijuma:

- Dugoročni efekat učinka svakog pojedinca;
- Stepen klasifikacije pojedine pozicije – grejd;
- Trend rasta i razvoja industrije kojoj pripada posmatrana radna pozicija;
- Lokalna politika zarada i naknada;
- Budžet za korekcije zarada;
- Ostali faktori povezani sa konkretnom radnom pozicijom.

Težnja je da početna osnova za određivanje visine zarade bude tržišna medijana ili prosjek na tržištu rada za tu poziciju. U skladu sa tim, opseg kretanja visine osnovne zarade bi trebalo da bude + / - 25% od medijane.



Eksterno angažovani nezavisni članovi Odbora direktora dobijaju fiksnu naknadu za svoj rad. S druge strane, članovi Odbora direktora koji rade u kompanijama u okviru Generali Grupe ne dobijaju naknadu.

4.1.1 Godišnja revizija zarada (ACR)

Princip povećanja fiksne naknade treba u osnovi da se bazira na rezultatima evaluacije i podacima sa tržišta. Putem evaluacije zaposleni dobija ocenu učinka od 1 do 5 koja se stavlja u odnos sa procenatom odstupanja od tržišne medijane, odnosno početne osnove za određivanje visine zarade, kao što je prikazano u matrici povećanja zarada. Na osnovu toga se zaposleni svrstava u jednu od kategorija za korekciju zarada.

Nakon godišnje revizije zarada i odobrenih korekcija, promjene će se primjenjivati od 01. aprila tekuće godine, ili kasnije u toku godine, u zavisnosti od odluke.

Pravo na reviziju zarada stižu zaposleni kojima je period probnog rada istekao do 31. decembra prethodne godine.

Visina povećanja zarade povezanog sa unapređenjem zaposlenog ili internom mobilnošću zaposlenog, može biti odobrena i iznad procenta definisanog u matrici, ukoliko je to potrebno da bi se zarada prilagodila tržišnoj mediani nove pozicije.

Matrica povećanja zarada:

Kategorije za povećanje zarade		Učinak / Potencijal				
		5	4	3	2	1
Poređenje sa tržištem	<80%	Najviša	Visoka	Srednja	Niska / Bez povećanja	Bez povećanja
	80%—100%	Visoka	Srednja	Niska	Bez povećanja	Bez povećanja
	101%—120%	Srednja	Niska	Niska / Bez povećanja	Bez povećanja	Bez povećanja
	>120%	Niska	Niska / Bez povećanja	Bez povećanja	Bez povećanja	Bez povećanja

Tabela preporuke procenata korekcije po kategorijama	
Bez povećanja	0%
Niska / Bez povećanja	0% ili 5%
Niska	5%—7,5%
Srednja	5%—15%
Visoka	10%—20%
Najviša	15%—30%

Za primjenu matrice za povećanje zarada, uključujući i % stvarnog povećanja za kategorije matrice i lokalni ACR proces, zadužen je lokalni HR.

Ukupno i/ili fiksno povećanje zarade (npr. fiksna korekcija zbog inflacije za sve zaposlene) koje ne dozvoljava selektivan pristup na osnovu Matrice niti individualnu odluku menadžera primjenjivaće se samo u izuzetnim slučajevima, mora da ga odobri Direkcija za ljudske resurse Generali CEE Holding B.V. i neće važiti za zaposlene sa nezadovoljavajućim učinkom.

Povećanje zarade povezano sa unapređenjem zaposlenog može se odobriti na povećanje izvedeno iz matrice po posebnim pravilima koja određuje lokalni HR ili može biti inkorporirano u Matricu pod uslovom da se meri poređenje sa tržištem za novi posao koji zaposleni obavlja/će obavljati.

Povećanje zarade ne bi smjelo da prelazi 30%, to važi i za vanredne korekcije zarada.

Ukoliko je iz određenih razloga potrebno povećanje zarade iznad 30%, potrebno ga je podijeliti u dva ili više uzastopnih korekcija, pri čemu vremenski razmak između korekcija treba da bude barem 6 mjeseci. U izuzetnim slučajevima, vremenski razmak može da bude kraći, ali ne manje od 3 mjeseca od posljednje korekcije, ili od inicijalnog ugovaranja fiksne zarade zaposlenog.

U slučaju povećanja zarada za sve zaposlene, koje je uzrokovano inflacijom ili stanjem na tržištu zarada, procenat povećanja treba da se uključi u ukupan procenat povećanja za svakog zaposlenog. Ovakva opšta povećanja zarada treba primjenjivati samo u izuzetnim slučajevima, a tada moraju biti odobrena od strane HR GCEE.

4.1.2 Vanredna revizija zarada

Vanredne revizije zarada rade se u izuzetnim slučajevima, na primjer:

- prilikom značajnijeg unapređenja zaposlenog u toku godine kada bi njegova postojeća zarada mnogo odstupala od platnog razreda nove pozicije;
- u slučaju nestabilnog stanja na tržištu rada;
- kada je korekcija zarade neophodna da bi se zaposleni zadržao u kompaniji i sl.

Prilikom vanrednih revizija zarada takođe važe pravilo da povećanje ne smije da bude iznad 30%.

Vanredna revizija zarada mora da se uklopi u raspoloživi budžet zarada, i da bude odobrena od strane Izvršnog direktora, uz racionalno obrazloženje.

Vanredna revizija zarada u periodu od mjeseca januara do mjeseca redovne godišnje revizije zarada može biti odobrena samo u izuzetnim slučajevima, i podleže istim pravilima koja važe za redovnu godišnju reviziju zarada.

4.2. VARIJABILNA NAKNADA

Varijabilna naknada se bazira na principu mjerljivosti individualnih i kolektivnih performansi i postignutih rezultata. Može se odnositi na kratkoročne ili dugoročne podsticajne sisteme.

Regularne kratkoročne varijabilne naknade za zaposlene definisane su kroz nekoliko sistema nagrađivanja:

- Sistem godišnjih bonusa;
- Sistem godišnjeg nagrađivanja učinka;
- Sistemi mjesečnih / kvartalnih / polugodišnjih bonusa

Specifične jednokratne nagrade (varijabilne naknade koje se isplaćuju nezavisno od regularnog sistema nagrađivanja), mogu iznositi najviše 25% od godišnje zarade zaposlenog, i moraju biti u skladu sa budžetom zarada. Jednokratne nagrade iznad ovog iznosa moraju biti adekvatno obrazložene, i odobrene od strane HR GCEE.



4.2.1 Sistem godišnjih bonusa

U sistem godišnjih bonusa uključene su pozicije definisane Uputstvom za sistem godišnjih bonusa u zavisnosti od klasifikacije pozicije.

Na godišnjem nivou formira se inicijalni fond / budžet za godišnje bonuse, međutim, ukupan iznos koji će biti isplaćen zavisi od poslovnih ostvarenja kompanije za dati period, i mora biti odobren od strane CEO CEE, koji će odlučiti koji procenat ukupnog budžeta (0%-100%) može biti isplaćen na nivou svake kompanije/zemlje/regiona.

Ukoliko CEO CEE odluči da smanji fond za bonuse za XX% (<100%), sve individualne isplate bonusa moraju se podjednako umanjiti za XX% u odnosu na prvobitno obračunate iznose.

Bazni iznos za obračun godišnjeg bonusa predstavlja "Osnovicu za godišnji bonus". Osnovica za godišnji bonus predstavlja očekivani iznos za isplatu zaposlenom u slučaju da je ostvario 100% postavljenih individualnih i kolektivnih targeta, kao i zadovoljavajuću ocjenu prilikom evaluacije ponašanja i kompetencija.

Individualni targeti Kontrolnih funkcija ne zavise od poslovnih ciljeva kompanije, a u cilju očuvanja nezavisnosti ovih funkcija.

Maksimalni iznos isplate po osnovi godišnjeg bonusa definisan je za svakog zaposlenog koji je uključen u sistem godišnjeg bonusa, individualno. Maksimalna isplata po osnovi godišnjeg bonusa može biti veća od osnovice za godišnji bonus, ali ne može prelaziti 150% ugovorene osnovice za godišnji bonus.

Sva pravila koja se odnose na ovu vrstu bonusa detaljno su objašnjena u lokalnom Uputstvu za sistem godišnjih bonusa.

4.2.2 Zadržavanje (holdback) i povraćaj (clawback) bonusa

Kompanija zadržava pravo da od zaposlenog traži povraćaj (clawback) godišnjeg bonusa koji je već isplaćen ili da zadrži i ne isplati još uvek neplaćeni, a obračunati iznos (holdback).

Clawback se primjenjuje prilikom sledećih okolnosti:

- U slučaju kada se zaposleni kroz svoje ponašanje i obavljanje posla uključi u radnje koje se mogu smatrati malverzacijom ili prevarom, a odnose se na vrijeme prije, tokom ili posle perioda posmatranja za koji je bonus bio odobren;
- U slučaju specifičnog ponašanja zaposlenog koje je dovelo do materijalne štete za Kompaniju i/ili značajne reputacione štete Kompanije ili Grupe za vrijeme prije, tokom ili posle perioda posmatranja za koji je bonus bio odobren;
- U slučaju pojave novog materijalnog dokaza ili informacije koja bi dovela do izmjene prvobitno obračunatog iznosa bonusa koji je isplaćen zaposlenom, da se za tu informaciju znalo u vrijeme obračuna bonusa; ponovna procjena iznosa bonusa koji je trebalo da bude isplaćen će biti obavljena na osnovu kriterijuma koji su korišćeni pri obračunu prvobitnog iznosa.

Holdback može da se primjenjuje prilikom sledećih okolnosti:

- U slučaju postojanja dokaza o nedoličnom ponašanju ili dokaza ozbiljne greške zaposlenog, uključujući i kršenje Kodseksa ponašanja (Code of conduct) ili bilo kojih drugih internih propisa, naročito onih koji se tiču stvaranja rizika tokom perioda ispunjavanja performansi i/ili naknadnog perioda;
- U slučaju da Kompanija pretrpi značajne neuspjehe na polju upravljanja rizicima tokom perioda ispunjavanja performansi i/ili naknadnog perioda;
- U slučaju značajnih izmjena u ekonomskom i regulatornom Osnovnom kapitalu tokom perioda

ispunjavanja performansi i/ili naknadnog perioda;

- U slučaju kada se zaposleni kroz svoje ponašanje i obavljanje posla uključi u radnje koje se mogu smatrati malverzacijom ili prevarom tokom perioda ispunjavanja performansi i/ili naknadnog perioda;
- U slučaju specifičnog ponašanja zaposlenog koje je dovelo do materijalne štete za Kompaniju i/ili značajne reputacione štete Kompanije ili Grupe tokom perioda ispunjavanja performansi i/ili naknadnog perioda;
- U slučaju pojave novog materijalnog dokaza ili informacije koja bi dovela do izmjene prvobitno obračunatog iznosa bonusa, da se za tu informaciju znalo u vrijeme obračuna bonusa tokom perioda ispunjavanja performansi i/ili naknadnog perioda; ponovna procjena iznosa bonusa koji je trebalo da bude isplaćen će biti obavljena na osnovu kriterijuma koji su korišćeni pri obračunu prvobitnog iznosa.

4.2.3 Sistem godišnjeg nagrađivanja učinka

Ovaj sistem definiše godišnje nagrađivanja učinka zaposlenih na poslovima podrške (back office), sa svrhom dodatne motivacije zaposlenih ka ostvarenju ciljeva kompanije kao i povećanja angažovanja, zadovoljstva i produktivnosti.

Cilj sistema godišnjeg nagrađivanja učinka je uključivanje svih zaposlenih u sistem varijabilne zarade. Postavljanje jasne i direktne veze između učinka i materijalne nagrade. Nagrađivanje zaposlenih sa najboljim učinkom, zasnovano na principima pravičnosti i ravnopravnosti.

Sva pravila u vezi sa određivanjem ove vrste varijabilne zarade opisana su u lokalnom uputstvu za sistem godišnjeg nagrađivanja učinka.

4.2.4 Sistemi mjesečnih / kvartalnih / polugodišnjih bonusa

Kratkoročni sistemi nagrađivanja čiji period mjerenja ostvarenja je kraći od jedne godine, namijenjeni su za nagrađivanje pojedinačnih grupa zaposlenih, u cilju motivisanja za postizanje vanrednih rezultata na određenim poljima. Ovi sistemi mogu biti mjesečni, kvartalni ili polugodišnji. Prilikom definisanja pravila za ovakve bonuse, poštuju se sledeći principi:

- Sistem mora biti pravičan, mjerljiv i jasno definisan lokalnim uputstvom;
- Sistem mora biti u skladu sa strategijom kompanije;
- Sistem mora biti usklađen sa ostalim pravilima lokalne politike.

4.2.5 Odlaganje

Na osnovu regulatornih uslova, isplata rezultujućeg bonusa može se djelimično odložiti na naredne godine, prema rasporedu koji je u skladu sa lokalnom regulativom/zahtjevima:

Odložen iznos se plaća svake naredne godine na dan standardne isplate bonusa nakon pristiglih rezultata reevaluacije prvobitnih KPI-a.

Odložena suma se može umanjiti ili ukinuti na osnovu reevaluacije i relevantne rekalkulacije prvobitnog iznosa. Odložena suma se ne može povećati.

Zaposleni ne smiju koristiti lično pokriće ili strategije za osiguranje (tzv. hedžing) koje bi mogle da izmjene ili oslabe efekte poravnanja rizika koji su sastavni dio mehanizama varijabilne naknade.



4.3 BENEFITI I NENOVČANE NAGRADE ZA ZAPOSLENE

Benefiti za zaposlene su sastavni dio paketa naknada za zaposlene. Prilikom određivanja pravila za dodjeljivanje benefita, potrebno je poštovati princip da ista moraju biti:

- u skladu lokalnim zakonom o radu i zakonskim uslovima;
- konkurentna sa stanjem na lokalnom tržištu;
- transparentna i jasno definisana u lokalnim uputstvima;
- zasnovani na jakoj primjeni Generali proizvoda i u skladu sa Generali strategijom i Generali vrijednostima.

Određivanje paketa benefita vrši se na osnovu:

- klasifikacije pozicije zaposlenog – grejda,
- opisa zaduženja za radno mjesto zaposlenog, imajući u vidu potrebe posla.

Nenovčane nagrade za zaposlene, iako imaju suštinski lični značaj za zaposlene, uglavnom su u nadležnosti direktno pretpostavljenih menadžera, i nisu strukturno definisana lokalnim uputstvima, već se o njima donosi odluka u skladu sa datom situacijom i potrebama.

4.4 DUGOROČNA STIMULACIJA (LTI)

Dugoročna stimulacija (LTI) je dio varijabilne naknade na duži rok. Plan dugoročne stimulacije odobrava se od strane Skupštine akcionara Assicurazioni Generali i važi za cijelu Grupu.

U korisnike Dugoročne stimulacije spadaju članovi Upravnog odbora Grupe i Rukovodstva Grupe na globalnom nivou, kao i drugih Direktora i Talenata Grupe koji su izdvojeni prema ulozi, učinku i potencijalu, uzimajući u obzir konkretne potrebe da se oni privuku i zadrže, a koje imenuje Direkcija za HR GCEE.

Mogu se uvesti Lokalni LTI planovi u cilju zadržavanja i motivisanja ključnih lokalnih zaposlenih, samo uz odobrenje Direkcije za ljudske resurse Generali CEE Holding B.V.

4.5 SPECIFIČNE POZICIJE ČIJE UKUPNE NAKNADE SU DJELIMIČNO ILI POTPUNO U NADLEŽNOSTI GENERALI CEE HOLDING B.V.

U procesu primjene pravila grupne, regionalne i lokalne politike naknada, definisana je grupa zaposlenih (zaposleni na ključnim funkcijama) čiji paket naknada je potpuno ili djelimično u nadležnosti Generali CEE Holding B.V. Za ovu grupu zaposlenih promjene fiksne ili varijabilne naknade odobravaju se pojedinačno od strane HR GCEE. Konkretno:

- CEO: zarada, kao i sva druga primanja uključujući i targete i pravila za godišnji bonus su u potpunosti u nadležnosti Generali CEE Holding B.V.;
- Članovi Odbora direktora: kao i u slučaju CEO, cjelokupan iznos naknada za ove funkcije je u nadležnosti Generali CEE Holding B.V.;
- Solid lines: zarada i druge naknade se određuju lokalno, a Generali CEE Holding B.V. se obavještava o visini i sadržaju paketa naknada kao i svim naknadnim izmjenama. Ciljeve za sistem godišnjeg bonusa u potpunosti definiše Generali CEE Holding B.V. dok se na sva ostala pitanja u pogledu sistema godišnjeg bonusa primenjuju lokalna pravila,
- Dotted lines: zarada i druge naknade se određuju lokalno, a Generali CEE Holding B.V. se obavještava o visini i sadržaju paketa naknada kao i svim naknadnim izmjenama. Njihovi ciljevi u okviru sistema godišnjeg bonusa se definišu lokalno. Ovdje spadaju direktori Sektora u okviru Društva, definisani Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji poslova.
- Kontrolne funkcije: zarade i druge naknade se određuju lokalno, a Generali CEE Holding B.V. se obavještava o visini i sadržaju paketa naknada kao i svim naknadnim izmjenama. Njihove ciljeve u okviru sistema godišnjeg bonusa u potpunosti definiše Generali CEE Holding B.V. dok se na sva ostala pitanja u pogledu sistema godišnjeg bonusa primenjuju lokalna pravila.
- Drugi menadžeri koji su u određenom periodu selektovani od strane Generali CEE Holding B.V. kao ključne uloge za poslovanje kompanije: na paket naknada ovih menadžera se primenjuju ista pravila kao za solid lines.

Kriterijumi koje lica moraju da ispune da bi bila angažovana na ovim specifičnim ključnim funkcijama propisani su:

- Zakonom o osiguranju i podzakonskim aktima donijetim na osnovu ovog zakona, Statutom, kao i Fit and Proper politikom Generali Grupe, za članove Uprave Društva (Odbor direktora) koji se biraju na period od trigodine;
- Zakonom o osiguranju i podzakonskim aktima donijetim na osnovu ovog zakona, pojedinačnim politikama za Kontrolne funkcije (Politika interne revizije, Politikom funkcije rizika i sl.)
- Fit and Proper politikom Grupe i Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji poslova.

4.6 ISPLATE OTPREMNINA

U slučaju otpuštanja zaposlenih, obezbijediće se adekvatna isplata otpremnine koja je u skladu sa Zakonom o radu.

Posebne odredbe prilikom isplate otpremnina su sljedeće:

- Otpremnine se ne isplaćuju u slučajevima regularnog isteka ugovora o radu.
- U slučaju prijevremenog prestanka radnog odnosa, bez razloga, zaposlenom se može, u skladu sa zakonom i ukoliko su ispunjeni svi pravni uslovi, dodijeliti isplata otpremnine koja, u maksimalnom iznosu, nadoknađuje prihod koji bi zaposleni imao do isteka ugovora o radu, kada se radi o ugovorima o radu na određeno vreme. U slučaju kada se radni odnos na isti način prekida zaposlenom sa ugovorom o radu na neodređeno vreme, iznos ne treba da prelazi vrijednost "povratne naknade" zaposlenog za period od 24 meseca. U slučaju da iznos ove naknade prevazilazi standarde Grupe, odobrenje mora dati Head Office.
- "Povratna naknada" je iznos godišnje bruto zarade uvećan za prosjek isplaćenog STI u poslednje tri godine.
- U slučaju otkaza ugovora o radu od strane Društva (izuzimajući sudske slučajeve), odnosno otkaza radnog odnosa sa razlogom, a u skladu sa Zakonom, uključujući otkaz ugovora o radu zbog nemanja potrebnih znanja ili kvalifikacija i sposobnosti za rad, kao i otkaz ugovora o radu zbog odbijanja premještanja na drugo radno mjesto i drugi slučajevi, otpremnina se ne isplaćuje. Takođe, u slučaju otkaza ugovora o radu od strane poslodavca zbog grube nepažnje ili namjerne zloupotrebe od strane zaposlenog, otpremnina se ne isplaćuje.



- U slučaju prestanka radnog odnosa uz obostranu saglasnost, bez obzira koja strana je inicirala zaključenje Sporazuma o prestanku radnog odnosa, iznos otpremnine se određuje od slučaja do slučaja, na osnovu relevantnih okolnosti i razloga za prekid (posebno uzimajući u obzir pokazane performanse, rizik i efekte na operativne rezultate Kompanije), i ne može preći vrijednost “povratne naknade” zaposlenog za period od 24 meseca.

5. Matrica upravljanja naknadama

Matrica upravljanja naknadama, sadrži instrukcijama koje nivoe / funkcije je potrebno kontaktirati u cilju dobijanja odobrenja navedenih aktivnosti.

Matrica se sastoji od nekoliko ključnih djelova opisanih u nastavku.

Uzima se u obzir “bruto 1” (iznos bez doprinosa na teret poslodavca).

5.1 PREDLOZI ZA VISOKE MENADŽERSKE FUNKCIJE

Specifične pozicije na koje se odnose pojedine stavke iz prvog dijela matrice su:

- GLG
- CEE Senior Managers
- Solid Lines Heads
- Dotted Lines

Svi predlozi za navedene pozicije moraju biti odobreni od strane od obilježenih nivoa, posmatrajući odozdo na gore.

5.2 PONUDE USLOVA ZA NOVA ZAPOSŁJAVANJA ILI PROMJENE POSTOJEĆIH USLOVA

Dio matrice koji se odnosi na ponude uslova ugovora o radu prilikom novih zapošljavanja ili ponude promjena uslova za postojeće zaposlene, koji objašnjava da ako je ukupna godišnja fiksna isplata:

- Ispod 75.000 eur bruto, ponuda mora biti odobrena od strane Izvršnog direktora Društva (GOM-a) i HR Business partnera;
- Od 75.000 do 150.000 eur bruto, ponuda mora biti odobrena od strane CEE Head of HR;
- Preko 150.000 eur bruto, ponuda mora biti odobrena od strane CEE Head of HR i CEE CEO.

Ukupna godišnja fiksna isplata se računa kao zbir osnovne ugovorene zarade, svih dodataka na zaradu (naknada za prevoz, topli obrok i sl), maksimalnog mogućeg iznosa bonusa za isplatu i diskrecionih benefita (to su benefiti koji su dodjeljeni specijalno tom zaposlenom, odnosno nemaju ga svi zaposleni na toj poziciji).

5.3 JEDNOKRATNE NAGRADE VAN REGULARNOG SISTEMA

Dio matrice koji se odnosi na odluke o dodjeljivanju specifičnih jednokratnih nagrada van regularnog sistema nagrađivanja objašnjava da:

- Nagrade ispod 5.000 eur bruto moraju biti odobrene od strane Izvršnog direktora GOM-a;
- Nagrade od 5.000 do 10.000 eur bruto, moraju biti odobrene od strane CEE Head of HR;
- Nagrade iznad 10.000 eur bruto moraju biti odobrene od strane CEE Head of HR i CEE CEO.

Iznos jednokratne vanredne nagrade može iznositi najviše do 25% od godišnje osnovne zarade zaposlenog.

5.4 ISPLATE ZAPOSLENIMA PRILIKOM ODLASKA IZ KOMPANIJE

Dio matrice koji se odnosi na isplate zaposlenima prilikom odlaska iz kompanije objašnjava da se razlikuju:

- Diskrecione otpremnine, koje podrazumijevaju sve iznose otpremnine odobrene za isplatu / dodjelu zaposlenom koji odlazi iz kompanije, a čija vrijednost prelazi zakonski iznos otpremnine, definisan Zakonom o radu. U ovaj iznos uključuje se i vrijednost diskrecionog benefita, ukoliko postoji;
- Zakonske otpremine, koje su propisane lokalnim Zakonom o radu.

U slučaju isplate diskrecionih otpremnina, ukoliko je bruto iznos:

- Do 10.000 eur bruto, moraju biti odobrene od strane Izvršnog direktora GOM-a;
- Od 10.000 do 50.000 eur bruto, moraju biti odobrene od strane CEE Head of HR;
- Iznad 50.000 eur bruto, moraju biti odobrene od strane CEE Head of HR i CEE CEO

U slučaju isplata zakonskih otpremnina, ukoliko je iznos:

- Do 10.000 eur bruto, moraju biti odobrene od strane Specijaliste za HR / Menadžera na nivou posmatrane države;
- Od 10.000 do 50.000 eur bruto, moraju biti odobrene od strane Izvršnog direktora, a svi slučajevi se evidentiraju i izvještavaju po upitu CEE Head of HR.
- Iznad 50.000 eur bruto, moraju biti odobrene od strane CEE Head of HR.

5.5 IZUZECI I ODSUPANJA OD CEE POLITIKE NAKNADA I DRUGIH POLITIKA NAKNADA

Dio matrice koji se odnosi na postupke u slučaju izuzetaka i odstupanja od CEE politike naknada i drugih politika naknada, predviđa sledeće:

- U slučaju da se osnovna zarada zaposlenog povećava za više od 30%, i / ili se zarada povećava za manje od 6 meseci od datuma poslednje korekcije zarade, odobrenje daje Izvršni direktor GOM-a, a o svim ovakvim slučajevima obavještava se CEE Head of HR po upitu;
- U slučaju da se zaposlenom odobrava isplata vanredne nagrade ili nov benefit (izuzimajući obuke), čija vrijednost prelazi 25% od godišnje osnovne zarade, odobrenje daje CEE Head of HR;
- U svim ostalim slučajevima kada se odstupa od CEE politike naknada, odobrenje daje CEE Head of HR.

Za naredne grupe zaposlenih je odobreno izuzeće od CEE politike naknada:

- Zaposleni u internoj prodajnoj sili neživotnih osiguranja;

5.6 UGOVARANJE USLOVA ZA EKSPATRIJATE

Dio matrice koji se odnosi na postupke u vezi sa ugovorima ekspatrijata predviđa da se svi novi ugovori ovog tipa, kao i izmjene i produženja postojećih ugovora (kratkoročnih i dugoročnih) moraju odobriti od strane CEE Head of HR, i biti podnijeti na uvid CEE CEO.

Ovo se odnosi ne samo na zaposlene koji su poslani na rad i boravak van svoje zemlje, već i na zaposlene koji obavljaju samo dio radnog vremena u drugoj zemlji, ali pri tome ne borave tamo permanentno za vrijeme trajanja takvog ugovora (Commuters).

5.7 Osiguranje od odgovornosti rukovodilaca (D&O)

Aktuelni uslovi polise osiguranja za pokriće građanske odgovornosti direktora i revizora Kompanije (Osiguranje od odgovornosti rukovodilaca – D&O) i Direktora zaduženog za sastavljanje računovodstvene dokumentacije Kompanije su:

- Trajanje: 12 meseci, obnavlja se na godišnjem nivou, do opoziva ovlašćenja od strane Skupštine akcionara;
- Maksimum: 250 miliona evra po odštetnom zahtjevu, akumuliranih po godini i po periodu pokrića; od toga, 100 miliona evra je rezervisano za Direktore i Revizore Assicurazioni Generali S.p.A., kao i za Direktora zaduženog za sastavljanje računovodstvene dokumentacije Kompanije, dok je preostali dio



namjenjen članovima korporativnih organa i drugim menadžerima svih osiguravajućih društava Generali grupe;

- Slučajevi namjernog nedoličnog ponašanja su isključeni iz osiguravajućeg pokrića.

5.8 PROMJENE POSTOJEĆE I USPOSTAVLJANJE NOVE POLITIKE NAKNADA

Dio matrice koji se odnosi na promjene postojeće ili uspostavljanje nove politike naknada, predviđa da:

- Sve promjene politike naknada koje prouzrokuju troškove manje od 1% od ukupnih troškova zaposlenih odobravaju se od strane Izvršnog direktora GOM-a, a o tome se obavještava CEE Head of HR prije dana početka primjene;
- Sve promjene politike naknada čiji troškovi su od 1% do 3% od ukupnih troškova zaposlenih, moraju biti odobrene od strane CEE Head of HR;
- Sve promjene politike naknada čiji troškovi su iznad 3% od ukupnih troškova zaposlenih, moraju biti odobrene od strane CEE Head of HR; CEE CEO i CEE RemCO.

Sve velike promjene politike naknada, bez obzira koliki procenat troška prouzrokuju, moraju biti odobrene od strane CEE Head of HR.

Izuzeće od CEE politike naknada za dio varijabilne zarade odobreno je za kratkoročne sisteme nagrađivanja čiji period posmatranja je kraći od jedne godine.

6. NADZOR NAD SPROVOĐENJEM POLITIKE

Specijalista za HR je u obavezi da jednom godišnje (za sjednice organa na kojima se podnose redovni finansijski izveštaji) napravi izvještaj u pogledu isplaćenih naknada, zarada i bonusa za prethodnu godinu, sa podacima o odstupanjima od ove politike.

Ovaj izvještaj će predstavljati separat izvještaja koji se dostavlja Skupštini Društva kojim se Skupština Društva izvještava o podacima o zaradama, naknadama i drugim primanjima članova Odbora direktora, i o svim ugovorima između akcionarskog društva za osiguranje i tih lica, te drugih lica povezanih sa njima čija je posledica imovinska korist za ova lica.