



SLOVENSKI DRŽAVNI HOLDING d.d.

Uprava

Mala ulica 5

1000 LJUBLJANA

Bavdkova 50, 4000 Kranj

Tel.: (04) 231 44 70

E-mail: info@delavska-participacija.com

www.delavska-participacija.com

ZADEVA: Pobuda za dopolnitev Kodeksa korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države

Predsedstvo Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS) je na seji dne 15. 9. 2021 sklenilo Slovenskemu državnemu holdingu d.d. (v nadaljevanju: SDH) podati v zvezi s Kodeksom korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države (v nadaljevanju: Kodeks upravljanja)

p o b u d o ,

da v vsebino veljavnega Kodeksa upravljanja dodatno umesti tudi ustrezne usmeritve, načela in priporočila dobre prakse ter splošna pričakovanja do družb s kapitalsko naložbo države glede **načrtnega spodbujanja hitrejšega razvoja vseh treh temeljnih oblik sodobne organizacijske participacije zaposlenih (delavske participacije)**, in sicer:

- 1. sodelovanja delavcev pri upravljanju,*
- 2. udeležbe delavcev pri dobičku in*
- 3. širšega notranjega lastništva zaposlenih,*

v skladu s **sprejeto zakonodajo**, zlasti še z veljavnima Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) in Zakonom o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob), ki se zaenkrat v slovenski poslovni praksi, vključno z »državnimi podjetji«, žal uresničujejo precej nedosledno in izrazito podoptimalno, ter v skladu s **sodobnim konceptom družbene odgovornosti podjetij in t. i. deležniškega korporacijskega upravljanja**, katerega nepogrešljiva sestavina je vsekakor tudi visoko razvit sistem delavske participacije.

U temeljitev in konkretni predlogi:

Vse tri zgoraj omenjene temeljne oblike sodobne delavske participacije, kot dokazujejo številne študije s področja poslovnih ved, **signifikantno pozitivno vplivajo na »zavzetost«** (tj. delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost) zaposlenih kot nosilcev t. i. človeškega kapitala, posledično pa seveda tudi na **konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetij ter gospodarstva kot celote**. Kot take v bistvu danes predstavljajo že neke vrste »condito sine qua non« za doseganje želene večje konkurenčnosti v sodobnih pogojih gospodarjenja. Kar seveda pomeni, da so oziroma bi morale že zdavnaj postati tudi nepogrešljiva sestavina vseh sodobnih konceptov učinkovitega korporacijskega upravljanja, s tem pa tudi **nepogrešljiva sestavina vseh kodeksov »dobrih praks« s tega področja**.

Zato je po svoje vsekakor precej paradoksalno, da jih prav vsi veljavni slovenski kodeksi upravljanja še vedno **praktično povsem ignorirajo**. Žal to velja tudi za Kodeks

korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države, čeprav bi se načeloma zdelo nekako logično, da bi morala biti v bistvu prav »državna podjetja« vzor glede doslednega uresničevanja lastne zakonodaje države ter uveljavljanja naprednih korporacijsko-upravljalških praks. Od države se torej pravzaprav upravičeno pričakuje, da bo s konkretnim upravljanjem podjetij v njeni lasti **uveljavila najvišje standarde in dobre zglede** za uresničevanje »črke in duha« lastne zakonodaje tudi na omenjenih področjih. In obravnavani kodeks je za to brez dvoma idealna priložnost.

Umestitev navedenih treh temeljnih oblik delavske participacije v omenjeni SDH-jev Kodeks upravljanja bi zato vsekakor lahko pomenila **pomembno spodbudo** za njihovo hitrejše in učinkovitejše uveljavljanje v Sloveniji na splošno.

* * *

V zvezi s tem v ZSDS predlagamo, da se v Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države ustrezno vgradijo predvsem naslednje okvirne usmeritve, načela in priporočila:

1. Pospeševanje razvoja sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju

S sprejetjem Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) je delavsko soupravljanje v Sloveniji tudi v normativnem smislu postalo **integralni del sistema korporacijskega upravljanja** in tega dejstva pri pripravi takšnih in drugačnih kodeksov upravljanja ni več mogoče preprosto spregledovati. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) in ZSDU tvorita neločljivo celoto, napredek na področju razvoja sodelovanja delavcev pri upravljanju pa je nujna sestavina prizadevanj za napredek sodobnega korporacijskega upravljanja nasploh. Zato mora tudi predmetni Kodeks upravljanja **dviganju ravni, višanju standardov in uveljavljanju dobrih praks pri uresničevanju ZSDU** posvetiti enako pozornost kot to velja glede uresničevanja črke in duha ZGD-1. Tudi ZSDU je namreč po svoji naravi le pravni okvir, ki ga je mogoče in potrebno ustrezno nadgrajevati preko takšnih in drugačnih kodeksov upravljanja in drugih avtonomnih pravnih aktov. Posebej še, ker je sam po sebi zelo medlo sankcioniran in je zato posledično v praksi eden najpogosteje kršenih zakonov, zaradi česar še toliko bolj potrebuje dodatno tovrstno normativno »podporo«.

a) Uvajanje »nadstandardne« ravni soupravljanja

V tem smislu bi predmetni kodeks lahko pomembno pripomogel tako k ozaveščanju poslovodstev in organov nadzora družb s kapitalsko naložbo države (in vseh drugih) o pomenu doslednega uresničevanja veljavnega ZSDU vsaj v »**minimalnem**« (zapovedanem) obsegu, kot tudi k razvijanju »**nadstandardne**« ravni sodelovanja delavcev pri upravljanju v praksi, ki jo sicer ZSDU (zlasti preko določbe svojega 5. člena) izrecno sugerira. Eno od temeljnih načel, na katerih temelji ZSDU, je namreč **t.i. načelo zakonskega minimuma**. Le-to pomeni, da so participacijske oblike, načini in pravice, ki ji določa zakon, le obvezni minimum, ki pa ga je mogoče in priporočljivo z avtonomnimi pravnimi viri **neomejeno nadgrajevati** v skladu s potrebami in objektivnimi možnostmi. In v tem pogledu je lahko vloga tega Kodeksa neprecenljiva.

V ZSDS smo v ta namen že leta 2014 (skupaj še z nekaterimi civilnodružbenimi organizacijami, ki se ukvarjajo s področjem razvoja delavske participacije in ekonomske demokracije v Sloveniji) pripravili in sprejeli poseben »**Kodeks sodelovanja zaposlenih pri**

upravljanju družb« (<https://www.delavska-participacija.com/priloge/2087-1.pdf>) s priporočilom vsem podpisnikom Kodeksa upravljanja javnih delniških družb (kot takrat še edinega tovrstnega slovenskega kodeksa), da ga v celoti sprejmejo kot **sestavni del in posebno prilogo omenjenega kodeksa**. To isto pobudo zdaj podajamo tudi SDH-ju v zvezi s Kodeksom upravljanja družb s kapitalsko naložbo države.

Dodatno pa predlagamo SDH-ju, da v besedilo tega svojega zdaj veljavnega kodeksa posebej vgradi še nekatera druga priporočila dobrih praks s tega, zlasti pa:

b) Dodaten kriterij za imenovanje članov organov vodenja in nadzora

Eden ključnih kriterijev, ki mora biti upoštevan ob izbiri oz. imenovanju članov organov vodenja in nadzora družb s kapitalsko naložbo države, je med drugim tudi njihov **preverjeno pozitiven odnos** do razvoja delavskega soupravljanja in drugih oblik sodobne organizacijske participacije zaposlenih ter sposobnost t. i. participativnega vodenja ljudi v poslovnem procesu. To priporočilo posebej velja tudi za delovanje kadrovske komisije SDH.

c) Obveznost sklenitve t. i. participacijskih dogovorov

Poslovodstva (uprave oz. izvršni direktorji UO) družb so poleg doslednega spoštovanja t. i. zakonskega minimuma iz ZSDU, zlasti glede zagotavljanja materialnih in drugih pogojev za delo delavskih predstavništev ter izvajanja dolžnega vključevanja le-teh v procese poslovnega odločanja, zavezana k **obvezni sklenitvi t. i. participacijskega dogovora po 5. členu ZSDU**, pri čemer so si v duhu te določbe dolžna prizadevati za avtonomno pravno ureditev optimalnih možnosti za razvoj sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju v družbi, zlasti pa za:

- *podrobnejšo ureditev uresničevanja tistih participacijskih pravic, ki jih določa že zakon;*
- *ureditev vseh tistih vprašanj, glede katerih že zakon napotuje na participacijski dogovor;*
- *ureditev tudi morebitni drugih načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju poleg tistih, ki jih določa že zakon;*
- *ureditev morebitnih dodatnih ali večjih participacijskih pravic delavcev kot jih določa že zakon.*

d) Nadzor nad delovanjem sistema delavske participacije v družbi

Delovanje sistema delavske participacije v družbi mora nujno postati tudi **eden od pomembnih vidikov izvajanja nadzorne funkcije v družbah**, in sicer najmanj iz dveh razlogov:

- prvič zato, ker učinkovito sodelovanje delavcev pri upravljanju, kot rečeno, predstavlja bistven element doseganja večje poslovne uspešnosti v sodobnih pogojih gospodarjenja in je torej nujna sestavina uspešnega (poslo)vodenja družbe, nad katerim so dolžni bdeti organi nadzora družb, in
- drugič pa zato, ker je ta sistem urejen s posebnim zakonom, nadzor nad zakonitostjo dela poslovodstev pa je že po naravi stvari ena od nalog organov nadzora.

Nadzorni sveti oz. upravni odbori družb so v tem smislu dolžni **na lastno iniciativo** tekoče spremljati delovanje uprav oz. izvršnih direktorjev na področju uresničevanja in razvoja učinkovitega delavskega soupravljanja, se odzivati na tovrstne pobude in predloge delavskih

predstavništev ter periodično (najmanj enkrat letno) obravnavati stanje glede uresničevanja ZSDU v družbi in po potrebi sprejeti ustrezne izboljševalne ukrepe. Če v skladu z določbo 2. odst. 80. člena ZSDU svet delavcev omenjenega poročila ne predloži, ga je dolžan NS oz. UO v okviru izvajanja svoje nadzorne funkcije k temu izrecno pozvati.

e) Preprečevanje zlorab instituta »poslovne skrivnosti«

Z namenom omogočanja učinkovitega delovanja delavskih predstavnikov v organih družbe in njihove nujne povezave s sveti delavcev kot njihovo »bazo«, so se NS oz. UO družb dolžni **izogibati nepotrebnim uporabi instituta »poslovne skrivnosti«**. Delavski predstavniki v organih družb imajo (glede na to, da so po določbi 68. člena ZSDU tudi člani svetov delavcev zavezani k varovanju poslovnih skrivnosti) pravico z gradivi za seje NS oz. UO, razen če niso res »strogo zaupna«, seznaniti svet delavcev zaradi oblikovanja ustreznih stališč in usmeritev za njihovo odločanje v interesu delavcev kot ene izmed déležniških skupin. Enako velja tudi za sprejete sklepe. To pravico jim NS oz. UO lahko z izrecnim in obrazloženim sklepom predsednika NS oz. UO odvzame samo izjemoma, in sicer v primerih, ko gre za najvišjo stopnjo zaupnosti odločanja.

f) Uveljavitev funkcije delavskega direktorja

Delavski direktor kot predstavnik delavcev v upravi ali med izvršnimi direktorji družbe je – če je dosledno koncipirana v duhu zakona kot »delavsko predstavništvo v organih družbe« v pravem pomenu besede - lahko ena najpomembnejših oblik uresničevanja delavske participacije. Vendar pa je zaenkrat v praksi izjemno slabo uveljavljena, in sicer najpogosteje zaradi nasprotovanja poslovodstev in predstavnikov lastnikov v NS oz. UO. Poseben problem v zvezi s tem pa predstavlja tudi poenostavljen koncept delavskega direktorja kot »kadrovskega menedžerja«, ki se ponekod v praksi uveljavlja namesto koncepta »delavskega predstavništva« in je v nasprotju z zakonsko definicijo te funkcije.. Zato je treba vzpostavljanju te funkcije v duhu zakona (vsaj) v družbah v lasti države **posvetiti še posebno pozornost**.

V Kodeks bi zato vsekakor veljalo **izrecno zapisati priporočilo**:

- da se najmanj v družbah z več kot 500 zaposlenimi (in sicer ne glede na konkretno statusno obliko, ne zgolj v d.d.-jih) ob določanju sestave poslovodstva družbe obvezno predvidi tudi delavski direktor oziroma predstavnik delavcev med izvršnimi direktorji in da se pozove svet delavcev k predlaganju ustreznega kandidata;
- da se ta funkcija uveljavi tudi v družbah z manjšim številom zaposlenih, zlasti v srednje velikih družbah, če v družbi ni organiziran NS ali UO, v katerem bi imeli delavci pravico do svojih predstavnikov, prek katerih bi lahko uresničevali pravico do sodelovanja pri upravljanju (tudi) prek organov družbe in ne zgolj prek sveta delavcev;
- da delavski direktor ne more biti hkrati kadrovski menedžer oz. izvršni direktor posamezne poslovne funkcije, ampak lahko znotraj uprave oz. med izvršnimi direktorji opravlja le zadolžitve ali pokriva področja, pri katerih je izključen konflikt interesov z vlogo delavskega predstavnika.

2. Širše uveljavljanje udeležbe delavcev pri dobičku v praksi

Zaradi dokazano pozitivnih poslovnih učinkov tudi *t. i. finančne participacije zaposlenih* na poslovno uspešnost podjetij je bil v Sloveniji sprejet Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob), ki naj bi – tudi z ustreznimi davčnimi olajšavami – spodbudil njeno širše uveljavljanje v poslovni praksi. Ker pa zakon temelji na načelu prostovoljnosti, je ob razmeroma nizki ravni zavedanja slovenskega menedžmenta in lastnikov o poslovnem pomenu te oblike organizacijske participacije zaposlenih **v praksi ostal skorajda povsem neuresničen**, oziroma je stopnja njegove realizacije zgolj simbolična. Pri tem je zanimivo, po svoje pa tudi nadvse presenetljivo, da država tega svojega zakona doslej ni poskušala uresničiti niti v lastnih podjetjih, čeprav bi bilo – kot že rečeno – logično pričakovati, da bo v tem pogledu zgled zasebnim lastnikom. To bi vsekakor veljalo v prihodnje temeljito spremeniti.

Zato bi vsekakor veljalo v Kodeks upravljanja jasno in nedvoumno zapiše izrecno »**priporočilo**« **organom družb v lasti države za realizacijo ZUDDob vsaj v teh družbah**. V tem smislu bi zadostovala določba, da bo v teh družbah, če se bo delil dobiček med delničarje, del dobička načeloma (t.j. razen če ni v posameznem primeru kakih izrecno utemeljenih nasprotnih razlogov) del dobička v zakonsko predvidenih okvirih razdelil tudi med zaposlene.

3. Spodbujanje širitve delavskega delničarstva

Posebna oblika finančne participacije zaposlenih je tudi **širše (ne samo menedžersko) notranje lastništvo oz. delavsko delničarstvo**, ki v svetu dobiva vse večji razmah in je prav tako v funkciji doseganja večje poslovne uspešnosti podjetij in hitrejšega gospodarskega ter socialnega razvoja družbe nasploh. Posebnega zakona o notranjem lastništvu, ki bi po vzoru nekaterih razvitih tržnih gospodarstev (ZDA, VB itd.) urejal mehanizme za njegovo spodbujanje, možne oblike organiziranosti notranjih lastnikov, delovanje notranjih delniških trgov itd., pri nas sicer še nimamo. Vendar pa bi ga kot tretjo obliko organizacijske participacije zaposlenih, ki skupaj s soupravljanjem in udeležbo zaposlenih pri dobičku tvori pojem t. i. ekonomske demokracije, veljalo po možnosti načrtno razvijati vsaj v okviru že zdaj veljavne zakonodaje. To pa pomeni preko delniških shem udeležbe pri dobičku po ZUDDob ter preko odkupa lastnih delnic za te namene, konverzije terjatev delavcev v kapitalske vloške in drugih možnosti, ki jih daje ZGD-1.

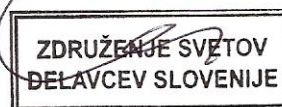
Tudi v tem smislu bi torej veljalo v Kodeks vključiti **izrecno priporočilo organov državnih podjetij**, da so dolžni temeljito proučiti realne možnosti širitve notranjega lastništva zaposlenih na omenjenih osnovah in le-to vključili v poslovne strategije svojih podjetij.

Datum: 15. 9. 2021

Lepo pozdravljeni!

Generalni sekretar ZSDS

dr. Mato Gostiša



Priloga:

- *Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb*