

**ZDRUŽENJE NADZORNIKOV SLOVENIJE**

Dunajska 128 a

1000 LJUBLJANA

Zadeva: **Pobude in predlogi ZSDS k osnutku prenovljenega Kodeksa upravljanja javnih**

**delniških družb**

**I. Načelne usmeritve in pojasnila bistva naših sugestij**

V nadaljevanju predstavljene pobude in predlogi Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS) so v celoti usmerjeni v tiste vsebinske spremembe in dopolnitve Kodeksa upravljanja javnih delniških družb (v nadaljevanju: kodeksa), ki naj bi omogočale in podpirale širše uveljavljanje koncepta **»družbene odgovornosti podjetij«** (CSR - Corporate Social Responsibility) in sodobnega **»deležniškega modela korporacijskega upravljanja«,** znotraj katerega ima še poseben pomen tudi čim bolj učinkovito vključevanje (participacija) zaposlenih kot ene ključnih skupin deležnikov**,** tudiv dejanski upravljavski praksi.

V zvezi s tem predlagamo **zlasti dvoje**, in sicer:

* razširitev vsebine kodeksa tudi s »priporočili dobrih praks« s področja učinkovitega uveljavljanja različnih oblik sodobne delavske participacije, predvsem participacije pri upravljanju (po možnosti pa tudi finančne participacije zaposlenih) kot nujnega integralnega elementa celovitega sistema korporacijskega upravljanja,
* ponoven razmislek in eventualne korekture nekaterih temeljnih opredelitev veljavnega in tudi osnutka prenovljenega kodeksa (npr. o ciljih upravljanja, načinih vključevanja interesov deležnikov v procese poslovnega odločanja, neodvisnosti nadzornikov, ipd.), ki zdaj po našem mnenju odstopajo od uvodoma omenjenega koncepta.

**1. Zakaj v kodeks sodijo tudi priporočila za razvoj delavske participacije?**

Veljavni kodeks (in tudi osnutek prenovljenega) zaenkrat ne vsebuje nobenih posebnih priporočil dobrih praks s področja razvoja delavske participacije, kar po našem mnenju predstavlja njegovo pomembno pomanjkljivost, ki bi jo vsekakor veljalo ob tokratni prenovi po možnosti odpraviti. Kodeks bi s tem lahko veliko **pridobil na svoji vsebinski celovitosti, brez dvoma pa tudi na učinkovitosti z vidika svojega temeljnega namena** (tj. nadgrajevanje korporacijske zakonodaje z ustreznimi priporočili glede razvijanja vseh tistih elementov sistema upravljanja, ki lahko pripomorejo k večji poslovni uspešnosti podjetij).

***1.1. Negativne posledice zapostavljanja delavske participacije***

Da je Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) **eden od korporacijskopravnih** (ne morda delovnopravnih) **predpisov**, ki so komplementarni z ZGD-1 in z njim tvorijo nedeljivo- ali vsaj smiselno težko deljivo - celoto, verjetno ni dvoma. Prav tako ni dvoma, da je ta zakon glede na svoje nomotehnične in vsebinske pomanjkljivosti najmanj toliko ali celo še bolj kot ZGD-1 potreben ustrezne nadgraditve tudi v obliki kodeksnih priporočil. Predvsem pa ni dvoma o tem, da je v pogojih izjemno hitro naraščajočega produkcijskega pomena **človeškega kapitala** in s tem povezane **»zavzetosti« zaposlenih** (angl. employee engagement) kot njegovih nosilcev, ki je v največji meri odvisna prav od možnosti njihove organizacijske participacije (tj. vsestranske vključenosti v vse vidike delovanja in poslovanja podjetij oziroma v vse, kar se dogaja »v podjetju« in »s podjetjem«) prav visoko razvit sistem delavske participacije lahko **ena glavnih konkurenčnih prednosti podjetij**. O tem ne nazadnje pričajo tudi številne študije v okviru različnih poslovnih ved, ki tudi empirično dokazujejo **izrazito pozitiven vpliv** vseh treh temeljnih oblik sodobne delavske participacije (soupravljanje, udeležba pri dobičku, širše notranje lastništvo zaposlenih) na poslovno uspešnost podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja.

Pod temi pogoji se zdi trenutno aktualna, vendar bolj ali manj **»umetna« teoretična delitev** na

* tako imenovano *»lastniško« upravljanje*, ki se omejuje na relacije med organi družb po ZGD-1 (skupščina delničarjev, UO oziroma uprava in nadzorni svet) in v zvezi s tem izključno na vprašanje, kako zagotoviti čim bolj učinkovito uresničevanje interesa delničarjev (lastnikov kapitala podjetij), ki so v tem primeru obravnavani kot praktično edina zares »ključna« skupina deležnikov, ter
* *»delavsko soupravljanje«*, ki naj bi po - v delu teorije, zlasti pa v pretežnem delu korporacijske prakse še vedno močno razširjenem - prepričanju zagovornikov te delitve predstavljalo zgolj nekakšno posebno obliko sindikalizma oziroma delavskega boja (in s tem tudi povsem nepotreben oziroma celo škodljiv »privesek« lastniškemu upravljanju, ker naj bi le omejevala »neodtujljivo« upravljavsko avtonomijo lastnikov in njihovih menedžerjev[[1]](#footnote-1)),

katero prav - zaradi popolne odsotnosti kakršnihkoli priporočil za razvoj tudi sodelovanja delavcev pri upravljanju - **nehote podpirajo tudi veljavni kodeksi upravljanja**, precej preživeta in v sodobnih pogojih gospodarjenja vse težje razumljiva in opravičljiva. Celo več. Ob dejstvu, da danes v povprečju samo še približno 15 % tržne vrednosti podjetij (in s tem njihove dejanske produkcijske moči) predstavlja njihov finančni kapital, 85 % pa njihov intelektualni (tj. človeški in strukturni) kapital v lasti zaposlenih, takšno poveličevanje zgolj vloge lastnikov finančnega kapitala podjetij ob istočasnem zapostavljanju vloge zaposlenih kot nosilcev človeškega (in širše intelektualnega) kapitala v sistemu korporacijskega upravljanja **postaja vse bolj očitno kontraproduktivna**. Močno namreč zavira optimizacijo »zavzetosti« zaposlenih (tj. njihove delovne motivacije in organizacijske pripadnosti oziroma identifikacije s cilji podjetja) in s tem seveda tudi možnosti za optimalno učinkovito izrabo (praktično neizmernega) razpoložljivega človeškega kapitala podjetij v produkcijske namene. Sistema korporacijskega upravljanja, ki izrazito zavira učinkovito angažiranje najpomembnejšega produkcijskega dejavnika za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetij, pa je seveda **težko šteti za »naprednega«**.

***1.2. Zaposleni kot »notranji« deležniki***

Dejstvo je torej, da so zaposleni brez dvoma ena **ključnih skupin t. i. notranjih deležnikov**, ki - skupaj z lastniki kapitala in menedžmentom - neposredno (ne zgolj posredno, tako kot to velja za t. i. zunanje deležnike) soustvarjajo novo vrednost v produkcijskih procesih, zaradi česar je ustrezna integracija njihovih interesov v procese poslovnega odločanja oz. upravljanja podjetij še posebej pomembna. Praktično enako kot to velja tudi za interese lastnikov kapitala in za t. i. »lastne« interese družb (po dolgoročnem obstoju in razvoju), katere naj bi zastopal menedžment. To je tudi temeljni razlog, zaradi katerega je ta vidik korporacijskega upravljanja - za razliko od obsega in načina vključevanja ostalih (zunanjih) deležnikov, ki je prepuščeno družbam samim - že zdaj urejen tudi s **posebnim zakonom**.

Celoten sistem delavske participacije pri upravljanju (»delavskega soupravljanja«), kakršnega ureja ZSDU, namreč v bistvu ni prav nič drugega kot **konkreten upravljavski mehanizem**, prek katerega se lahko oziroma naj bi se avtentični interesi zaposlenih čim bolj učinkovito prelivali v konkretno sprejete upravljavske odločitve znotraj podjetja. To pa je edini način, da se tudi v konkretni upravljavski praksi (ne zgolj na načelni ravni) realizira **t. i. interesno ravnotežno (deležniško) upravljanje** kot bistvo sodobnega koncepta družbene odgovornosti podjetij (CSR). Zato se, kot rečeno, zdi še toliko bolj logično, da bi moralo biti izpopolnjevanje in nadgrajevanje zakonskega modela delavskega soupravljanja z ustreznimi priporočili »dobrih praks« s tega področja tudi **pomemben del vseh kodeksov upravljanja**. Formalističen argument, da ni smiselno in tudi ne dopustno zaposlene v kodeksu obravnavati kakorkoli drugače oziroma z več pozornosti kot vse ostale (zunanje) skupine deležnikov družbe torej zagotovo ne drži.

***1.3. Poslovna logika in bistvo sodobne delavske participacije***

Poslovna logika visoko razvitega sistema delavske participacije je namreč jasna. Pogoj za večjo »zavzetost« je njihovo **delovno zadovoljstvo**, ki pa je v celoti odvisno od možnosti učinkovitega zadovoljevanja njihovih najrazličnejših potreb, katere sicer uresničujejo pri delu oziroma v zvezi z delom v podjetju/družbi. Te pa še zdaleč niso zgolj materialne (tj. plača in drugi prejemki), kot to učita klasična ekonomska in organizacijska teorija (človek kot »homo oeconomicus«), ampak ljudje po spoznanjih motivacijskih teorij pri delu in v zvezi z delom uresničujemo tudi številne **osebnostne in societalne potrebe**, ki so v motivacijskem smislu celo bistveno bolj pomembne kot materialne, kajti plača je, kot vemo, po spoznanjih sodobnih motivacijskih teorij zgolj *»higienik«*, ne *»motivator«*. Te potrebe (npr. po samouresničevanju in samopotrjevanju z delom, po varnosti in priznanju, po pripadnosti skupini, po vplivanju na oblikovanje pogojev in na razpolaganje z rezultati lastnega dela, po spoštovanju itd.) pa brez visoko razvitega sistema organizacijske vključenosti oziroma participacije (pri upravljanju, pri poslovnem rezultatu in po možnosti tudi pri »notranjem« lastništvu) enostavno že objektivno **sploh niso uresničljive**.

***1.4. Nevarne zablode***

Sanjati o »optimalni zavzetosti« zaposlenih, ki naj bi bila, kot rečeno, po ugotovitvah sodobnih poslovnih ved glavna konkurenčna prednost podjetij v današnjih pogojih gospodarjenja, istočasno pa zaposlene v upravljavskem smislu obravnavati kot navadno »najemno delovno silo« in »poslovni strošek«, torej kot »objekt« (namesto kot pomemben »subjekt«) poslovnih procesov, je seveda v 21. stoletju samo še **navadna, in to precej nevarna, utopija**, ki ji sodobni slovenski kodeksi nikakor ne bi smeli več slediti. Zadovoljstvo zaposlenih je danes za ustvarjanje nove vrednosti in poslovno uspešnost podjetij enako pomembno kot zadovoljstvo delničarjev. Velika napaka bo zato, če jih bomo v skladu s trenutno prevladujočim ekonomističnim učenjem v tem smislu še naprej obravnavali zgolj kot »homo oeconomicuse«, ki jih v zvezi z delom zanima in motivira samo plača, v upravljanje podjetja pa se nimajo niti interesa niti pravice vtikati.

Predvsem pa je treba v zvezi s tem tako v teoriji kot v praksi čim prej opraviti s tezo, da so **interesi delavcev objektivno in a priori nasprotni »interesu družbe«** po dolgoročnem obstoju in razvoju podjetij/družb. Gre za eklatanten nesmisel, ki izhaja iz friedmanistične logike, da je izključni cilj oziroma interes družbe/podjetja ustvarjanje dobičkov in maksimiranje vrednosti za delničarje kot njene lastnike[[2]](#footnote-2), izključni interes delavcev pa čim višje plače, kar logično vodi v »objektivno nasprotje interesov«. O tej tezi bomo več spregovorili še v nadaljevanju, zaenkrat pa naj opozorimo le na neizpodbitno dejstvo, da so delavci, ki so od podjetja eksistenčno odvisni, v resnici objektivno **daleč najbolj zainteresirana skupina deležnikov** (bolj kot delničarji, ki lahko razpršijo svoje tveganje) tudi za njegov dolgoročni obstoj in uspešen razvoj. Bojazen, da bo morebitno povečanje /so/upravljavske vloge zaposlenih avtomatično v škodo dolgoročnim interesom družb, je torej popoln teoretični konstrukt brez kakršnekoli smiselne podlage.

***1.5. Cilj: interesno uravnoteženo upravljanje družb***

Povedano seveda ne pomeni kakršnegakoli poskusa zanikanja še vedno odločujočega pomena lastnikov finančnega kapitala v sistemu sodobnega korporacijskega upravljanja, ki ga ne nazadnje ureja in podpira tudi veljavna zakonodaja, katere s takšnimi ali drugačnimi kodeksi pač ni mogoče niti zaobiti niti spremeniti, temveč le poskus ustrezne logične in nujne afirmacije tudi vloge lastnikov človeškega (in širše intelektualnega) kapitala v tem sistemu, ki pa, kot že pojasnjeno, v ničemer ne posega v upravljavsko avtonomijo lastnikov kapitala in menedžmenta. Kot smo omenili zgoraj, je namreč dolgoročni obstoj in razvoj družbe **skupni cilj** vseh njenih ključnih deležnikov. Do tega cilja pa lahko vodi le ustrezno **uravnoteženo upravljanje**, ki ne favorizira interesov posameznih deležnikov na račun interesov drugih. V tem pogledu morajo biti torej interesi vseh deležnikov, čeprav so objektivno različni, vendarle razumljeni kot **istosmerni**.

Pri tem posebej opozarjamo na nujno ločevanje med dvema - vsebinsko oziroma po svoji naravi popolnoma različnima - vrstama družbenoekonomskih oziroma t. i. industrijskih razmerij, v katera sicer vstopajo nosilci dela na eni in nosilci kapitala na drugi strani. In sicer so:

* eno **tržna »delovna« razmerja** kot objektivno interesno nasprotujoča si razmerja med delodajalci (»kupci«) in delojemalci (prodajalci), ki se vzpostavljajo na trgu dela;
* drugo pa **notranja »organizacijska« razmerja**, ki se med udeleženci produkcijskih procesov (»notranjimi deležniki«) v družbi vzpostavijo šele po sklenitvi in ustrezni pogodbeni ureditvi medsebojnih pravic in obveznosti iz delovnega razmerja, in ki so po svoji naravi objektivno asociativna (sodelovalna, združevalna), kajti vsi udeleženci že po logiki stvari stremijo k istemu cilju, to je k čim bolj uspešnemu poslovanju podjetja, kajti samo v poslovno uspešnem podjetju lahko vsak izmed njih ustrezno realizira tudi svoje specifične interese.

Tako imenovana »soupravljalska razmerja« seveda sodijo v to drugo kategorijo družbenoekonomskih razmerij in jih zato ni mogoče teoretično in praktično obravnavati enako kot (objektivno interesno konfliktna) »delovna« razmerja.

S tega vidika je, kot že rečeno, /so/upravljavska vloga zaposlenih - glede na prej omenjeno objektivno družbenoekonomsko realnost 21. stoletja - v veljavnih kodeksih upravljanja zdaj kljubpriznavanju nespornevloge delničarjev vendarle preveč **podcenjena oziroma skorajda povsem ignorirana**. In to je problem, ki bi ga bilo nujno treba ustrezno rešiti, in sicer tudi v korist večje kvalitete teh kodeksov samih. Morebitno nadaljnje zatiskanje oči pred tem očitnim dejstvom ob sedanjem prenavljanju konkretnega kodeksa po našem mnenju iz navedenih razlogov nikakor ne bi bilo več priporočljivo.

Pri tem je bolj ali manj popolnoma vseeno, v katero smer gredo trenutno veljavni tovrstni **kodeksi drugih evropskih držav**. Nobene potrebe namreč ni, da bi tudi v Sloveniji slepo sledili aktualnim (žal izrazito neoliberalnim) širšim evropskim trendom na tem področju, če ocenjujemo, da ekonomsko-razvojno v bistvu postajajo ti trendi objektivno retrogradni.

**2. Predlog za morebitno razširitev kroga podpisnikov kodeksa**

In morda samo še v razmislek: Če bi se eventualno lahko v predlaganem smislu dogovorili za takšno vsebinsko prenovo veljavnega Kodeksa upravljanja javnih delniških družb, ki bi vključevala tudi - vsaj nekatera ključna - »priporočila dobrih praks« s področja delavske participacije, bi bili v ZSDS kot stanovski organizaciji »delavskih predstavništev« in s tem interesni zastopnici te pomembne skupine deležnikov gospodarskih družb, **pripravljeni pristopiti k temu kodeksu kot eden izmed podpisnikov**. To bi lahko tudi v formalnem pogledu dalo temu kodeksu značaj širšega »družbenega konsenza« ključnih deležnikov o ureditvi temeljnih družbenoekonomskih razmerij v Sloveniji, potencialnim vlagateljem pa predstavljalo zagotovilo o ustrezni notranji kohezivnosti družb, ki sprejemajo ta kodeks kot vodilo svojega delovanja. Prav to »sporočilo« pa je v današnjih časih lahko zelo pomembno.

Predvsem pa je težko pričakovati, da bo »enostransko« sprejet kodeks, na katerega vsebino niso imeli nobenega vpliva, lahko med drugim **»dvignil raven zaupanja (tudi) zaposlenih v slovenski sistem upravljanja«**, kar je sicer v njegovi preambuli zapisano kot eden njegovih temeljnih namenov. Zgolj načelne opredelitve o tem, da naj bi družbe »tutorsko« skrbele tudi za zaposlene in njihove interese v tem smislu seveda ni dovolj. Generalni interes zaposlenih je predvsem to, da jim bo kodeks s svojimi priporočili zagotavljal možnost, da bodo lahko svoje avtentične interese učinkovito zastopali in uveljavljali sami prek svojih izvoljenih predstavnikov.

Ne nazadnje pa je tudi sicer težko v kodeksu opredeljevati tudi določena priporočila, ki naj bi zavezovala tudi svete delavcev (npr. o kadrovanju neodvisnih članov NS in podobno), če ti niso vsaj posredno (prek svojega združenja) **vključeni tudi v njegovo pripravo oziroma kreiranje njegove vsebine in v njegov formalni sprejem**, ampak so pozvani le k naknadnemu pristopu k že sprejetemu kodeksu. Omenjena priporočila namreč v tem primeru učinkujejo kot »vsiljena«. ZSDS se, denimo, doslej ni odločil za pristop k temu kodeksu ravno zato, ker vsebuje nekatera, z vidika delavskih predstavnikov v sistemu korporacijskega upravljanja precej sporna določila, na katere opozarjamo v nadaljevanju in na katere nimamo nobenega vpliva.

To je seveda samo eden od naših predlogov za morebiten razmislek ob tokratni prenovi kodeksa.

\* \* \*

Zavedamo se, da gre pri vsem navedenem za **precej širše razumevanje »sodobnega kapitalizma«** **in »kapitalskega upravljanja podjetij«** v primerjavi z ustaljenimi obrazci (neo)klasične ekonomske in organizacijske teorije, v kateri so zaposleni obravnavani zgolj kot navadna »delovna sila« in »poslovni strošek«. Vendar pa menimo, da je glede na izjemno hitro spreminjajočo se objektivno družbenoekonomsko realnost v smeri naraščajočega pomena človeškega kapitala takšen premik v razumevanju te problematike delavske participacije vsekakor nujen. Vse predlagane spremembe pa se seveda lahko gibljejo le v okvirih veljavne zakonodaje, ki je, kot rečeno, s kodeksi upravljanja seveda ni mogoče zaobiti ali spremeniti.

**II. Konkretne pripombe in predlogi k sedanjim določilom kodeksa**

**Točka 1:**

***1. Cilj družbe***

Določba te točke veljavnega (in tudi osnutka prenovljenega) kodeksa se glasi: *»Osnovni cilj delniške družbe, ki opravlja pridobitno dejavnost, je maksimiranje vrednosti družbe. Če ima družba tudi druge cilje, naj te cilje opredeli akt o ustanovitvi.«*

Po našem mnenju gre za eno najbolj spornih temeljnih določb, ki v bistvu **determinira celotno konceptualno zasnovo kodeksa** in jo usmerja v klasično lastniško koncepcijo korporacijskega upravljanja, kakršno je, kot rečeno, utemeljil M. Friedman[[3]](#footnote-3), obenem pa praktično povsem onemogoča dejansko realizacijo sodobnejšega koncepta družbene odgovornosti in na njem temelječega deležniškega modela korporacijskega upravljanja, katerega sicer na načelni ravni proklamira. Dejstvo je namreč, da je »maksimiranje vrednosti družbe« (in iz tega izhajajoč kapitalski dobiček) izključno interes ene izmed - načelno enakovrednih - skupin deležnikov družbe, tj. lastnikov kapitala. In če je ta, kot bo pojasnjeno v nadaljevanju, v bistvu (posredno) obenem določen kot **»interes družbe«**, kateremu morajo biti a priori podrejeni interesi vseh ostalih deležnikov (glej npr. točko 22 kodeksa!), o kakem dejanskem deležniškem konceptu korporacijskega upravljanju na temelju teorije o družbeni odgovornosti podjetij, seveda že v štartu ne more biti (več) govora.

Če torej na ta način opredelimo cilj oziroma »družbeno poslanstvo« gospodarske družbe/podjetja/, pomeni, da v celoti sledimo omenjeni Friedmanovi opredelitvi, ki podjetje razume kot čisti »ekonomski« subjekt in orodje v rokah delničarjev izključno za zadovoljevanje njihovega profitnega interesa, zaradi česar je izključno njim tudi odgovorno. V nasprotju s tem, kot vemo, sodobna **teorija o družbeni odgovornosti podjetij**, razume podjetje kot »družbenoekonomski« subjekt, ki vse vire za svoje poslovanje črpa iz svojega družbenega in naravnega okolja, in kateremu mora zato tudi ustrezno vračati ter mu služiti, kar pomeni, da mora čim bolj uravnoteženo zadovoljevati interese vseh svojih notranjih in zunanjih deležnikov, katerim je tudi odgovorno (družbena odgovornost). Dobički - bilančni in kapitalski, ki so interes delničarjev (kot resda zelo pomembne, pa vendarle samo ene od pomembnih skupin deležnikov), naj bi bili torej samodejna »posledica« ne »cilj« družbeno odgovornega upravljanja in poslovanja podjetij.

Ta teorija seveda ni plod nekakšnega a priornega humanizma, temveč rezultat **empirično dokazanih prednosti družbeno odgovornega poslovanja za poslovno uspešnost podjetij** v sodobnih pogojih gospodarjenja. Če to trditev - glede na objektivno omejenost dolžine tega pisanja - izrazimo v enem stavku: dejstvo je, da je lahko za podjetje pogubno, če pri svojem poslovanju na daljši rok preveč zanemari interese katerekoli od pomembnih skupin svojih deležnikov (bodisi lastnikov kapitala bodisi zaposlenih in družbenega ter naravnega okolja ali pa lastne interese po vlaganjih v svoj dolgoročni obstoj in razvoj). In obratno seveda, uravnoteženo uresničevanje teh interesov se pozitivno obrestuje v dolgoročnem uspešnem poslovanju. Skratka, družbena odgovornost podjetij in iz nje izhajajoče interesno ravnotežno upravljanje, o katerem smo sicer govorili že uvodoma, danes nikakor ni več le neka »teoretična modna muha«, pač pa imperativ uspešnega poslovanja.

Če naj torej kodeksi upravljanja **resnično spodbujajo uresničevanje te koncepcije korporacijskega upravljanja**, ki predstavlja diametralno nasprotje klasičnemu lastniškemu (»friedmanovskemu«), potem seveda ni dovolj, da ob uvodoma navedeni opredelitvi »cilja« družb vanje dopišemo še nekaj zgolj načelnih opredelitev iz teorije družbene odgovornosti, kot na primer, da (določbe točk 2 in 3 veljavnega kodeksa):

* lahko družba v aktu o ustanovitvi opredeli tudi morebitne druge cilje;
* je dolžna s Politiko upravljanja, ki določa usmeritve za uresničevanje omenjenih ciljev, seznaniti vse deležnike;
* v razmerjih z deležniki odgovorno izvršuje svoje pravice ter izpolnjuje prevzete obveznosti na način, ki je skladen s cilji družbe;
* s predstavniki posameznih deležnikov skrbi za korektno komuniciranje in obojestransko varovanje poslovnih skrivnosti ter vzdrževanje dobrih poslovnih običajev;
* pri konkretnih odločitvah preuči in (po svoji presoji) upošteva legitimne interese vseh deležnikov;
* o svojih (enostranskih) odločitvah, ki zadevajo posamezne deležnike (zgolj) informira te deležnike;
* v sklopu rednega letnega poročanja poroča tudi o odnosih z deležniki,
* in podobno.

Te opredelitve jasno kažejo na to, da cilji družbe in s tem povezani interesi različnih vrst deležnikov **niso obravnavani »uravnoteženo«** v duhu zgoraj predstavljene izvirne koncepcije družbene odgovornosti podjetij, ampak naj bi imeli interesi delničarjev (posredno opredeljen skozi cilj družbe, tj. maksimiranje vrednosti družbe) **absolutno prioriteto**, vsi ostali cilji in interesi vseh drugih deležnikov, pa naj bi bili temu podrejeni in naj bi jih družba upoštevala le, če in kolikor so skladni z osnovnim ciljem družbe oz. interesom delničarjev. V osnovi torej kodeks na ta način **podpira in razvija tipično klasično-lastniški koncept korporacijskega upravljanja**, zgoraj navedeno omenjanje deležnikov pa je pod temi pogoji lahko bolj ali manj le lepotni okrasek, ki pomeni zgolj navidezno približevanja »pravemu« konceptu družbene odgovornosti.

Z drugimi besedami, podjetje v resnici ni razumljeno kot prava **»skupnost deležnikov«** in njihovih interesov, ki med drugim ustvarja tudi ustrezne profite delničarjem kot eni izmed skupin svojih deležnikov, ampak izključno kot »združbo/korporacijo lastnikov kapitala«, ki ob zasledovanju lastnega profitnega interesa pogojno lahko morda upošteva tudi interese drugih deležnikov, ki niso člani korporacije. Eno je torej družba s svojimi interesi, ki so identični interesom lastnikov kapitala, drugo pa so njeni deležniki s svojimi interesi. Z upravljavskimi mehanizmi in postopki za dejansko integracijo interesov vseh teh deležnikov v procese sprejemanja poslovnih odločitev v družbi se zato kodeks niti ne ukvarja.

***2. »Interes družbe«***

Ta konceptualna nedoslednost kodeksa v praksi privede do težko rešljivih, lahko tudi celo absurdnih situacij zlasti v zvezi z

* **razlago pojma »interes družbe«** in z
* doslednim uresničevanjem dolžnosti članov nadzornih svetov (iz točke 10.1.) **delovati in odločati skladno z dolgoročnim »interesom družbe«**, kateremu morajo v celoti podrediti morebitne drugačne osebne ali posamične interese (tretjih oseb, zaposlenih, uprave, delničarjev, javnosti ali države),

kar še zlasti pride do izraza, kadar imamo opravka z opredeljevanjem vloge predstavnikov delavcev (pa tudi, denimo, lokalne skupnosti, države, uporabnikov storitev itd.) v organih družbe.

Vsebina pojma »interes družbe« v kodeksu ni posebej opredeljena, kar je zagotovo ena od njegovih večjih pomanjkljivosti, ki bi jih veljalo ob tokratni prenovi tako ali drugače odpraviti. Osnovni problem pa se skriva prav v zgoraj citirani določbi 1. točke kodeksa.

Če namreč štejemo, da pojem interes na splošno pomeni željo oziroma težjo po uresničitvi neke potrebe, koristi oziroma postavljenega cilja, kot cilj družbe pa opredelimo maksimiranje vrednosti družbe, potem iz tega logično sledi, da je **interes družbe lahko le »maksimirati svojo vrednost«**, kar pa je, kot smo ugotovili zgoraj, v resnici (le) **izvirni in specifični interes delničarjev** (opomba: skrb za dolgoročni obstoj in razvoj družbe kot legitimen »interes družbe«, je seveda nekaj povsem drugega kot maksimiranje njene vrednosti, ki se pogosto skuša zagotavljati tudi prek ustvarjanja dobička »za vsako ceno«, o čemer bomo posebej spregovorili še v nadaljevanju). In še naprej, ker so predstavniki vseh deležnikov v organih družbe, vključno z zaposlenimi, dolžni in s kodeksom tudi izrecno zavezani pri odločanju v teh organih lastne interese a priori podrediti interesu družbe kot nekakšnemu upravljavsko edino zveličavnemu **»nadinteresu«**, pomeni, da so pravzaprav normativno vsi postavljeni v vlogo zastopnikov interesov delničarjev oziroma lastnikov kapitala, ne v vlogo zastopnikov interesov konkretnih deležnikov, ki so jih izvolili, kar je seveda **popoln logični nesmisel**. Govoriti pod temi pogoji o uresničevanju družbene odgovornosti in deležniškem upravljanju podjetij je torej naravnost absurdno.

Čemu naj bi v organih družbe sploh sedeli, denimo, predstavniki delavcev, če pa tam (kljub jasni določbi 1. odstavka 80. člena ZSDU) ne bi smeli zastopati legitimnih in avtentičnih interesov delavcev, ampak naj bi skrbeli le za to, da bodo lahko delničarji maksimirali vrednost vloženega kapitala (če je treba tudi na račun plač in drugih delavskih pravic)? Čemu potem pravzaprav sploh služi dvopartitna sestava teh organov? Mar ne bi bilo v tem primeru res bolje namesto predstavnikov delavcev v nadzorne svete in uprave postaviti neke »neodvisne strokovnjake«? In še bi lahko naštevali vprašanja, ki se odpirajo ob takšnem razumevanju »interesa družbe« in vloge deležnikov v sistemu korporacijskega upravljanja.

Naj zgolj mimogrede opozorimo tudi na **nekatere očitne in naravnost absurdne anomalije**, ki se na podlagi te - vse bolj zakoreninjene - filozofije upravljanja množično dogajajo v vsakdanji upravljavski praksi, in sicer zlasti na tri:

* delavski predstavniki so redno podvrženi **grožnjam in strašenju z odškodninsko odgovornostjo po ZGD-1**, če se bodo »preveč« zavzemali za interese zaposlenih, namesto za (v zgoraj opisanem smislu pojmovan) »interes družbe«;
* vse več je primerov **zlorabe inštituta poslovne skrivnosti** za »umetno« prekinjanje sicer logičnih in naravnih povezav predstavnikov delavcev v organih družb s sveti delavcev kot njihovo bazo (praktično vsa gradiva in sklepi UO oz. NS so že vnaprej določena kot poslovna skrivnost, delavskim predstavnikom pa se grozi s sankcijami, če bodo karkoli od tega posrevoali svetu delavcev);
* nadzorni sveti in upravni odbori **odklanjajo kakršnokoli opravljanje nadzora nad uresničevanjem ZSDU** (celo v primerih, ko svet delavcev poda posebno poročilo v smislu 2. odst. 80. člena ZSDU), češ da to njihova funkcija.

***3. Predlog za spremembo določbe 1. točke kodeksa***

Iz zgoraj navedenih razlogov bi vsekakor veljalo sporno določbo 1. točke kodeksa ustrezno spremeniti, in sicer tako, da bi dejansko napotoval na širše uveljavljanje koncepta družbene odgovornosti in tudi dejansko omogočala praktično uresničevanje deležniškega modela upravljanja. Na predlog spremenjene določbe je naslednji.

1. **Interes družbe, ki opravlja pridobitno dejavnost, je pridobivanje dobička z družbeno odgovornim poslovanjem, ki predpostavlja uravnoteženo upoštevanje in uresničevanje interesov vseh njenih notranjih in zunanjih deležnikov, hkrati pa tudi skrb za lasten dolgoročni obstoj in razvoj.**

**Predstavniki deležnikov v organih družbe so upravičeni interese deležnikov, ki jih zastopajo, predstaviti in utemeljiti, vendar so dolžni v procesu usklajevanja in odločanja ustrezno upoštevati tudi interese drugih deležnikov.**

**Določbe tega kodeksa, ki govorijo o nasprotju interesov članov organov družbe z interesom družbe, se nanašajo na potrebo po zagotavljanju dolgoročnega obstoja in razvoja družbe, ki mora biti skupni cilj vseh njenih deležnikov.**

Če skušamo ta predlog natančneje analizirati in pojasniti, je treba opozoriti zlasti na naslednje:

1. Namesto »cilja družbe«, ki je sicer dokaj jasno opredeljen v 3. členu ZGD-1 kot »pridobivanje dobička«[[4]](#footnote-4) in po našem mnenju ne potrebuje kakih dodatnih ali drugačnih definicij v tem kodeksu (s pojmom »dobiček« po omenjenem členu ZGD-1 so zajeti tako bilančni dobički, ki se lahko deloma ali v celoti razdelijo v obliki dividend, kot kapitalski dobički, ki so rezultat povečevanja vrednosti družbe prek zadržanih in reinvestiranih bilančnih dobičkov), naj bi se v tej določbi skušalo **definirati pojem »interes družbe«**, ki ga zakonodaja ne pozna, kodeks pa ga sicer postavlja v vlogo osrednjega »kriterija« za presojo vseh poslovnih odločitev, a ga pri tem ne definira.

Predlog konkretne določbe v tem smislu izhaja iz predpostavke, da naj kodeks ne bi posegal v zakonske določbe o ciljih opravljanja pridobitne dejavnosti, ampak naj bi se ukvarjal predvsem s priporočljivimi načini doseganja teh ciljev. Določba torej ohranja zakonsko opredelitev cilja oziroma namena opravljanja pridobitne dejavnosti (»pridobivanje dobička«),

izpostavlja pa **»interes družbe«, da ta cilj uresničuje po načelih družbene odgovornosti**.

2. To pa pomeni, da ne obstaja noben vnaprej določen in **normativno zapovedan »nadinteres« (z izjemo »skrbi za dolgoročni obstoj in razvoj družbe«)**, ampak se dejanski interes družbe sproti ugotavlja ob vsaki posamezni pomembnejši poslovni odločitvi, in sicer kot rezultat usklajevanja med interesi različnih deležnikov oziroma kot »rezultanta« teh interesov. Tak način oblikovanja »interesa družbe« naj bi zagotavljala določba drugega odstavka predlagane določbe.

Samo tak pristop k razumevanju ciljev in interesa družbe namreč tudi v resnici omogoča teoretično in praktično uveljavljanje izvirnega koncepta družbene odgovornosti, ne da bi to kakorkoli posegalo v veljavno zakonsko ureditev gospodarskih družb in njihovega upravljanja. Obenem pa seveda tudi zelo učinkovito opravlja vse zgoraj opisane sedanje dileme in nesmisle, do katerih prihaja, če se poskuša »umetno« spojiti Friedmanov koncept

podjetja in (izključno) lastniškega upravljanja s konceptom družbene odgovornosti in deležniškega upravljanja podjetij.

Takšna sprememba obravnavane določbe pa je med drugim tudi pogoj za predlagano **širšo umestitev tudi »priporočil dobrih praks« s področja delavske participacije** v vsebino tega kodeksa. Ob sedanji določbi 1. točke kodeksa namreč, kot smo pojasnili zgoraj, celoten sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju po ZSDU praktično izgublja sleherni poslovni smisel in pomen, kar je seveda tudi načelno nesprejemljivo.

3. Ob tako spremenjeni določbi 1. točke je nujno tudi precizneje definirati tudi vprašanje, kdaj pride član organa v **nasprotje interesov**, torej da ne more pri svojem odločanju več slediti izključno interesom družbe. Kot rečeno, je edini »interes družbe«, ki ga morajo pri odločanju v vsakem primeru upoštevati vsi člani organov, ne glede na to katero skupino deležnikov predstavljajo in zastopajo, »skrb za dolgoročni obstoj in razvoj družbe« (ne pa morda tudi **kratkoročni dobiček za vsako ceno**, kar je sicer danes pogost primer anomaličnega razumevanja »interesa družbe«).

**Točki 9.2. in 9.3.**

***1. Sporna opredelitev zahteve po neodvisnosti delavskih predstavnikov***

Določbi osnutka kodeksa se glasita:

*»9.2. Pri volilnem predlogu, ki ga oblikuje nadzorni svet, vse kandidate za člane nadzornega sveta sestavljajo neodvisni člani. Neodvisni član o nastopu dejstev, ki spremenijo njegovo izpolnjevanje kriterija neodvisnosti, takoj obvesti nadzorni svet. Priporočilo za imenovanja neodvisnih članov velja tako za delničarje kot za svete delavcev.«*

*»9.3. Če skupščina ali svet delavcev ne sledi priporočilom o imenovanju neodvisnih članov nadzornega sveta in politiki raznolikosti družbe, družba to razkrije v Izjavi o upravljanju.«*

Določbi, ki očitno napotujeta na »obvezno« imenovanje t. i. zunanjih strokovnjakov za predstavnike delavcev v organih družbe sta **nesprejemljivi**, ker nasprotujeta duhu ZSDU in samemu smislu sodelovanja delavcev pri upravljanju na splošno. Izvolitev zunanjih delavskih predstavnikov je sicer formalno možna, torej ni v neskladju s črko zakona, in v nekaterih izjemnih primerih je res celo priporočljiva, vendar tega ni mogoče »priporočati« na način, ki neupoštevanje tega priporočila obravnava kot odklon od tega kodeksa. To je dejansko priporočljivo predvsem le v dveh primerih, in sicer:

* če je na razpolago več predstavniških mest za delavske predstavnike v NS/UO, tako da je mogoče delavsko predstavništvo sestaviti kot kombinacijo »notranjih«, ki dobro poznajo notranje razmere v družbi ter avtentične interese zaposlenih, in »zunanjih«, ki lahko kot posebno kvaliteto prispevajo visoko strokovnost in dejansko popolno neodvisnost od uprav (obe omenjeni »lastnosti« - interna vključenost in poznavanje notranjih razmer na eni in neodvisnost na drugi strani - sta za delovanje delavskih nadzornikov ključnega pomena, a sta v praksi personalno nezdružljivi);
* če med zaposlenimi ni kandidatov, ki bi izpolnjevali vsaj minimalne strokovne pogoje za opravljanje nadzorniške funkcije.

***2. Predlog za dopolnitev točke 9.2.***

Točka 9.2. se dopolni z naslednjo določbo:

**»Če je delavskih predstavnikov v nadzornem svetu več, svet delavcev vsaj enega izvoli na to funkcijo izmed zunanjih strokovnjakov, ki niso zaposleni v družbi«.**

**Točka C/3b Priloge C**

Točka C/3b med zahtevami, ki naj bi preprečevale nasprotje interesov, določa tudi naslednje:

*»b) Člani nadzornega sveta ne smejo biti zaposleni v družbi ali povezani družbi in niso bili na takšnem položaju v zadnjih treh letih, razen v primeru, če član nadzornega sveta ni višji kader in je bil izvoljen v upravni odbor ali nadzorni svet v okviru sistema delavskega predstavništva, ki ga zahteva zakon.«*

***Spornost določbe***

Določba je precej nejasna, v določenem pogledu pa tudi sporna. Govori namreč o »višjem kadru«, katerega članstvo v NS naj ne bi bila sporna, če je bil izvoljen kot delavski predstavnik. V zvezi s tem je treba opozoriti, da člani t. i. vodstvenega osebja, ki nimajo aktivne in pasivne volilne pravice za svet delavcev, že po določbi tretjega odstavka 79. člena ZSDU **sploh ne smejo biti izvoljeni kot predstavniki delavcev v NS**. Navedena določba namreč pravi: »Za predstavnika delavcev v nadzornem svetu oziroma upravnem odboru družbe ne more biti izvoljena v družbi zaposlena oseba, ki po tem zakonu nima pravice voliti in biti izvoljena v svet delavcev.« Gornjo določbo kodeksa pa je mogoče razumeti (tudi) tako, da je »višji kader« (definicije tega pojma v kodeksu ni in ga je zato mogoče razumeti v najširšem smislu »vodstvenega osebja« po 12. členu ZSDU) načeloma lahko izvoljen v NS v okviru delavskega predstavništva, kar pomeni nasprotje s kogentno normo ZSDU.

***Predlog za spremembe določb***

Pojem »višji kader« je treba črtati iz določbe in tekst preurediti tako, da se določba glasi:

**»b) Člani nadzornega sveta ne smejo biti zaposleni v družbi ali povezani družbi in niso bili na takšnem položaju v zadnjih treh letih, razen v primeru, če so bili izvoljen v upravni odbor ali nadzorni svet v okviru sistema delavskega predstavništva, ki ga zahteva zakon.«**

Poleg zgoraj pojasnjene dileme, bi bila na ta način odpravljena tudi dilema, ali so delavski predstavniki na splošno v »nasprotju interesov« po tem kodeksu. Odgovor je jasen - delavska predstavništva po ZSDU so v tem pogledu **logična specifika**. V skladu s tem bi bilo treba dopolniti tudi **prvi stavek točke 23** (v povezavi s tem pa še nekatere druge določbe), ki bi se moral glasiti: **»Vsi člani nadzornega sveta, ki so predstavniki delničarjev, so neodvisni.«**

**III. Predlogi za dodatna določila o delavski participaciji**

Vsi naši številni konkretni predlogi za vključitev priporočil s področja razvoja delavske participacije kot integralne sestavine celovitega sistema korporacijskega upravljanja so zbrani v **»Kodeksu sodelovanja zaposlenih pri upravljanju«** iz leta 2014. V primeru, da bi bilo doseženo načelno soglasje o pobudi za omenjeno vključitev bi bilo treba samo:

* skupaj pregledati vsa določila omenjenega kodeksa ter se glede njih uskladiti, tako da se ugotovi katera in v kakšni obliki bi bila lahko obojestransko sprejemljiva,
* dogovoriti se za obseg in način njihove vsebinske integracije v Kodeks upravljanja javnih delniških družb (KUJDD).

Glede slednjega obstaja **več možnih variant**, zlasti pa naslednje:

1. v uvodna določila KUDJJ o »okviru upravljanja družb« se vnese samo načelna določba (ali nekaj načelnih določb) o tem, da družbe delavsko participacijo na podlagi veljavne zakonodaje (ZSDU, ZUDDob, Zakon o delavskih odkupih itd.) štejejo kot pomembno integralno sestavino učinkovitega sodobnega korporacijskega upravljanja, ki lahko prispeva k večji poslovni uspešnosti, in da si bodo prizadevale za njen optimalen razvoj v skladu s spoznanji sodobnih poslovnih ved, pri čemer se glede konkretnih tovrstnih »priporočil dobrih praks« enostavno odkaže na poseben - in kot rečeno, predhodno usklajen - »Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju« (kodeks soupravljanja), ki kot celota postane priloga KUDJJ;
2. v osnovi enako kot zgoraj, le da se omenjeni kodeks soupravljanja ne omenja kot poseben kodeks, ampak se njegova vsebina doda kar v obliki še ene nove Priloge E k KUDJJ;
3. v KUDJJ se na ustreznem mestu (lahko tudi na koncu - pred prilogami) doda posebno poglavje z naslovom »Delavska participacija pri upravljanju« ali kaj podobnega, vanj pa se prenese ključna vsebina kodeksa soupravljanja;
4. posamezna priporočila iz kodeksa soupravljanja se integrirajo v samo besedilo KUDJJ znotraj različnih že obstoječih poglavij, kar pa bi verjetno zahtevalo temeljitejšo predelavo sedanjega kodeksa in je zato manj primerno.

V primeru, da bi glede tega dosegli soglasje, smo seveda v ZSDS pripravljeni konkretneje razdelati ustrezne predloge **v skladu s katerokoli od zgoraj omenjenih možnih variant**.

Datum: 17. 9. 2016



1. Trditev, da delavsko soupravljanje (že zdaj, torej na sedanji stopnji, ki je seveda še zelo daleč od »optimalne«) pretirano posega v »neodtujljive« upravljavske pravice lastnikov in menedžmenta, je demagoška in populistična. Treba je dejansko pogledati kakšne so, denimo, pristojnosti svetov delavcev. V glavnem gre za njihovo pravico do obveščenosti in do skupnega posvetovanja, ki pa v ničemer ne posega v avtonomijo odločanja menedžmenta in lastnikov. Pristojnosti glede soodločanja s soglasjem so v resnici zanemarljive in omejene izključno na vprašanja, ki so res izrazito v neposrednem interesu zaposlenih. Zakonodaja s področja delavske participacije pri upravljanju torej v resnici terja le drugačen način komuniciranja z zaposlenimi kot ključno skupino deležnikov, kar pa nima nobene zveze z dejanskimi pristojnostmi za odločanje. [↑](#footnote-ref-1)
2. »Korporacija je instrument delničarjev, ki so njeni lastniki. […] V tržnem gospodarstvu obstaja s strani podjetja ena sama samcata odgovornost – uporabljati svoje resurse na način, da maksimira svoje dobičke … .« (Milton Friedman, Kapitalizem in svoboda, 2011: 12-13) [↑](#footnote-ref-2)
3. Glej citat v opombi št. 2. [↑](#footnote-ref-3)
4. Prvi in drugi odstavek 3. člena ZGD-1 se glasita: »(1) Po tem zakonu je gospodarska družba pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. (2) Pridobitna dejavnost po tem zakonu je vsaka dejavnost, ki se opravlja na trgu zaradi pridobivanja dobička.« [↑](#footnote-ref-4)