

# **E**KONOMSKA **D**EMOKRACIJA ▶▶

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEĐERJE V SODOBNEM PODJETJU

**NAŠ CILJ JE PODJETJE, V KATEREM BODO VSI ZAPOSLENI RAZMIŠLJALI KOT LASTNIKI !**

***Izhodna strategija žal najšibkejša  
ravno pri razvoju »najpomembnejše  
konkurenčne prednosti«***

**Str. 2**

# Izhodna strategija žal najšibkejša ravno pri razvoju »najpomembnejše konkurenčne prednosti«

*Nedavno sprejeta Slovenska izhodna strategija 2010-2013 je kljub številnim nesporno dobrim usmeritvam in ukrepom za dvig konkurenčnosti gospodarstva žal še ena v vrsti razvojnih strategij, ki je ostala skorajda povsem nedorečena prav na področju spodbujanja »najpomembnejše konkurenčne prednosti«, torej na področju ukrepov za razvoj človeških virov. Največje potencialno bogastvo podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja so namreč zaposleni kot nosilci t. i. človeškega kapitala, a ustrezne sistemske pogoje in razmere za učinkovito sproščanje tega (neizmerne, vendar za zdaj zelo slabo izkoriščenega) kapitala v interesu hitrejšega gospodarskega in socialnega razvoja bi bilo treba v Sloveniji šele ustvariti.*

Žal pa (tudi ta) strategija v zvezi s tem govori o vsem mogočem, le o konkretnih ukrepih za nujno – in to korenito – spremembo oziroma izboljšanje sistemskega položaja zaposlenih v družbenoekonomskih razmerjih (beri: za preseganje njihovega – na današnji stopnji družbenega razvoja že povsem »arhaičnega« in perspektivno nevzdržnega – meznega položaja v produkcijskih procesih) ni ne duha ne sluha. Če torej v tem smislu ne bo prinesel česa bolj oprijemljivega vsaj napovedani program DRPI (državnih razvojnih prioritet in investicij), bodo v tej strategiji zapisani razvojni cilji o »**spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti ter posledično o prehodu v konkurenčno, socialno in okoljsko kohezivno, na znanju in načelih pravičnosti, vključenosti, varnosti ter enakih možnostih temelječe gospodarstvo, in s tem tudi o dvigu kakovosti življenja**« brez dvoma spet ostali le na ravni povsem neplodnega leporečja.

Skratka, ključ razvoja ekonomsko učinkovitejše in socialno kohezivnejše družbe naj bi (tudi v duhu načelnih usmeritev te strategije) predstavljalo predvsem spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih v povezavi z dvigom kakovosti njihovega življenja. Pot za dosego tega cilja pa je praktično samo ena, t. j. ustvarjanje ustreznega »**poslovnega okolja**«, v katerem bodo zaposleni dejansko lahko optimalno sproščali svoje delovne in ustvarjalne potencialne in v zvezi z delom učinkovito uresničevali svoje – ne samo materialne,

ampak tudi številne osebne in socialne – potrebe, ki sicer tvorijo pojem »**kakovost delovnega življenja**«. Višja ko je namreč stopnja zadovoljenosti omenjenih potreb, višja je kakovost delovnega življenja, posledično pa sta višja tudi delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih kot temeljna pogoja za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja.

Ustvarjanje takšnega »poslovnega okolja« pa bi kajpak nujno zahtevalo bistvene posege (tudi) v obstoječ sistem upravljanja podjetij in ureditve družbenoekonomskih odnosov nasploh, kajti omenjene potrebe in pričakovanja današnjih »**ljudi z znanjem**«, predvsem pa seveda tudi njihov pomen za ustvarjanje nove vrednosti v produkcijskem procesu, so seveda bistveno drugačni kot pred dvesto in več leti, ko se je rojeval (do danes v bistvenih elementih še povsem nespremenjen) mezdni kapitalizem. Brez resnejših posegov v obstoječe družbenoekonomske odnose med nosilci dela in kapitala torej danes, v »eri znanja«, razvoja v zeleni smeri zagotovo ni pričakovati. A v te globlje »strukturne reforme« se strategija žal ne spušča.

Vse prevečkrat se pripravljavci raznih strategij v zvezi z vlogo države pri razvoju človeških virov žal omejujejo le na poudarjanje nujnosti večjih vlaganj v izobraževanje, znanost, R&D in IK tehnologije. Toda, kaj nam lahko v smislu zelenega dviga »ustvarjalnosti in inovativnosti« pomagajo še tako visoko izobraženi, sposobni in (lahko

tudi solidno) plačani kadri, če pa so potem v produkcijskem procesu znotraj podjetij namesto kot »najpomembnejši kapital« še vedno **tretirani zgolj kot klasična »mezdna delovna sila«** brez kakršne koli možnosti udeležbe pri poslovnem odločanju in doseženih poslovnih rezultatih ter vrženi v klasičen tayloristični sistem organizacije dela (ukazovanje, stroga kontrola in sankcioniranje), ki pri posameznikih že **v temelju ubija njihovo potencialno ustvarjalnost, delovno motivacijo in potrebno organizacijsko pripadnost?** Njihovo znanje in sposobnosti v takšnem »poslovnem okolju« nujno ostajajo močno podoptimalno izkoriščeni, »inovativno podjetje« pa čista utvara. In v tem je jedro problema!

Niti najmanj torej ne čudi, da sodobne poslovne znanosti kot učinkovit recept za preseganje tega klasičnega meznega položaja zaposlenih in zastarelega (strogo lastniškega, namesto sodobnega deležniškega) koncepta upravljanja podjetij ter vodenja ljudi v poslovnih procesih, ki iz zgoraj navedenih razlogov zdaj že zelo resno zavirajo hitrejši gospodarski in socialni razvoj, že dolgo priporočajo predvsem hitrejši razvoj t. i. ekonomske demokracije, to je različnih oblik širše organizacijske participacije oz. vključevanja zaposlenih – zlasti **v upravljanje, delitev dobička in lastništvo podjetij**. Edino te namreč, kot rečeno, lahko (ob izpolnjenih vseh drugih predpostavkah) danes zagotavljajo zares učinkovito sproščanje razpoložljivega človeškega kapitala in s tem večjo konkurenčnost

podjetij, hkrati pa seveda tudi večjo socialno pravičnost in kohezivnost družbeno-ekonomskih odnosov.

Čudi pa, da tem znanstveno dokazanim ugotovitvam ni pripravljena slediti država s potrebnimi sistemskimi – zlasti zakonodajnimi – ukrepi. Za tovrsten razvoj namreč v Sloveniji med drugim nujno potrebujemo predvsem tudi ustrezno normativno spod-

budo, v prvi vrsti vsaj temeljito prenovljen **zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju** ter nov **zakon o (obvezni) udeležbi delavcev pri dobičku in o delavskem delničarstvu**. In to čim prej, kajti brez tega stvari na tem področju v praksi napredujejo le po polžje.

Teza, da je normativno poseganje države na to področje družbenih odnosov a

priori nedopustno, čeprav gre za nesporno ugotovljen družbeno razvojni interes (dvig konkurenčnosti gospodarstva ter večja socialna pravičnost in kohezivnost), pa je seveda čista neumnost. Ne nazadnje je ves smisel zakonodaje vedno bil in ostaja prav varovanje ter učinkovito uresničevanje t. i. splošnega družbenega interesa.

*dr. Mato Gostiša*

## IZ TEORIJE ZA PRAKSO SODOBNEGA (SO)UPRAVLJANJA



Piše:  
Nina Bakovnik

**Delavske zadruge in socialna podjetja:**

# Pozabljena pot k socialni pravičnosti in demokraciji

*V tem prispevku povzemam članek avtorice Joyce Rothschild, profesorice sociologije na univerzi Virginia Tech v Združenih državah, ki se že vrsto let ukvarja z raziskovanjem delavskih zadrug. V članku z gornjim naslovom prikazuje pozitivne učinke delovanja socialno pravično organiziranih podjetij z vzpostavljenim demokratičnim delovnim okoljem ter pravično razdelitvijo doseženih rezultatov in razmišlja o nujnosti demokratizacije (tudi) ekonomske sfere družbe.*

Avtorica na podlagi nacionalnih in mednarodnih primerov **dobrih praks modernih delavskih zadrug** v prispevku razvije predloge sprememb javnih politik, ki bi spodbudile nastanek socialnih podjetij v Združenih državah z namenom zagotavljanja dobro plačanih zaposlitev in možnosti sodelovanja delavcev pri lastništvu in nadzoru delovanja podjetij. Pri tem izhaja iz razmišljanja o morebitnem vplivu **demokratizacije ekonomske sfere** na opolnomočenje same demokratične politične kulture.

### Demokratična prizadevanja niso omejena na politično sfero

Kljub dejstvu, da so se demokratični procesi, vsaj v Združenih državah, začeli razvijati v politični sferi, dandanes ni mogoče trditi, da se ideja demokracije ni razširila tudi na druge sfere človekovega živ-

ljenja. **Ekonomska in politična demokracija sta nedvomno močno povezani** – druga na drugo vplivata v moči in širjenju želje po udeležbi v procesu sprejemanja odločitev med ljudmi. Za optimalno doseganje demokratičnosti se mora torej ljudem zagotoviti možnost koriščenja demokratičnih pravic na vseh področjih življenja in delovanja.

Vendar pa taka percepcija zagotavljanja demokratičnosti ni pojav z dolgotrajno tradicijo. Že oblikovalci ameriške Ustave so bili mnenja, da prevelika količina demokratičnosti lahko nosi s seboj tudi velike nevarnosti, zato so se državljanjske in politične pravice med različne segmente prebivalstva razširjale počasi in postopoma.

Na tem mestu se avtorica vpraša, če je trenutno **že čas, da Združene države demokratičnost razširijo tudi na področje ekonomije**, ali naj ohranijo zgolj njen poli-

tični aspekt. Demokratičnost je uveljavljen politični koncept, a ne dosega svojega polnega potenciala. Državljeni živijo v zavedanju, da niso na mestu, kjer bi lahko vplivali na sprejemanje političnih odločitev, zaradi česar v veliki večini ne uveljavljajo svojih osnovnih državljanjskih pravic. To zavedanje ni neutemeljeno, saj so mnoge raziskave pokazale, da javne politike dejansko oblikujejo elite pod vplivom korporacij, različnih fundacij in inštitutov za razvoj politik. Potrebe širšega kroga državljanov na ta način večinoma ostanejo preslišane, kar ljudem jemlje motivacijo za nadaljnje državljanjsko udejstvovanje. Avtorica rešitev za trenutno situacijo vidi prav v **demokratizaciji ekonomske sfere**, preko katere se lahko doseže opolnomočenje delavskega prebivalstva in s tem zagotovi tudi večjo željo pomembnega deleža državljanov po aktivni udeležbi v demokratičnih političnih procesih. Preko vsakodnevnih postopkov

delovanja in sprejemanja odločitev v okviru delovnih okolij lahko ljudje namreč najlažje osvojijo prvine demokratičnosti. Argumente temu v prid podajajo pozitivni rezultati skupin za samopomoč, ki delujejo po načelih enakopravnosti in soodločanja s konsenzom, ter zadovoljstvo ljudi s poskusi socialnih inovacij nekaterih ameriških administracij, ki so težile h krepitvi socialnega položaja delavstva.

### Globalizacija veča potrebo po demokratičnih pravicah v ekonomski sferi

Globalizacija je s svojimi procesi močno negativno zaznamovala položaj delavstva v Združenih državah v smislu prelaganja davčnih bremen na prejemnike plač, naraščanja dobičkov v primerjavi s stagniranjem višine plač, premikanja visoko strokovnih zaposlitev v nižje plačilne razrede ter spremembe razmerja moči med sindikati in zaposlovalci v prid slednjim. Do povečevanja razrednih razlik pa ne bi prišlo, če bi odločitve o delovanju podjetij sprejemali delavci in ne lastniki. Kljub široko

posleni imajo možnost dostopa do vseh informacij v zvezi s podjetjem in lahko o njih odprto razpravljajo. Če bi se na ta način torej organiziral večji del gospodarstva v Združenih državah, bi bilo razumljivo pričakovati očitno zmanjšanje polarizacije razdelitve bogastva med prebivalci.

### Od kod izvira ideja delavskega soupravljanja in družbene lastnine?

Delavske zadruge so se v Evropi in Združenih državah pojavile v drugi polovici 19. stoletja kot posledica velikih kritik kapitalistične ureditve gospodarstva, ki je delavcem preprečevala lastništvo podjetij in nadzor nad delovnim okoljem ter omejevala njihovo kreativnost ter jim kot taka odvzela energijo za delo. Dobro alternativo tej ureditvi so v delavskih zadrugah prepoznali marksisti, a so pri tem vztrajali na močni vlogi države pri koordiniranju gospodarstva. Na drugi strani so pripadniki načela medsebojne odvisnosti za blagor vseh pod vodstvom anarho-sindikalista Bakunina delavske zadruge opredelili kot osrednji

*Ekonomski in politični demokrati sta nedvomno močno povezani – druga na drugo vplivata v moči in širjenju želje po udeležbi v procesu sprejemanja odločitev med ljudmi. Za optimalno doseganje demokratičnosti se mora torej ljudem zagotoviti možnost koriščenja demokratičnih pravic na vseh področjih življenja in delovanja.*

razširjenem mnenju ljudi, da si v delovnem okolju želijo kanala, preko katerega bi lahko izrazili svoje interese ter vplivali na odločitve o delovanju podjetja, se ta možnost med vodilnimi v podjetjih in državi le redko omenja. Zagotovo drži, da se narava sprejemanja odločitev v večini podjetij ne bo spremenila, dokler bodo vodilni kadri na ta način **maksimizirali profite in minimizirali stroške brez ozira na družbeno pravičnost**. Vendar pa na drugi strani poznamo podjetja, ki delujejo povsem drugače.

Zadruge, kjer so **delavci enakovredni solastniki in soupravljajo podjetje**, se večinoma odločajo za bolj enakomerno porazdelitev plač in večjo decentralizacijo z namenom zagotavljanja delovnih mest v lokalnih skupnostih. Prav tako v zadrugah delavci med sabo izvolijo vodilne upravljalce, ki so odgovorni celotnemu kolektivu in so lahko tudi takoj odpoklicani. Vsi za-

steber nove družbe, v kateri bi se številne lokalne enote družbenih podjetij združevale in medsebojno sodelovale. Obe politični misli je združevala kritika zasebne lastnine, vendar pa so marksisti v doseganju brezrazredne družbe in socialne pravičnosti predvideli pomembno vlogo države, ki naj bi konsolidirala moč delavstva, medtem ko so nasledovalci Bakunina zagovarjali popolno decentraliziranost oblasti in gospodarstva, v katerem bi delavci kot solastniki soupravljali svoja lastna delovna okolja, z morebitno pomočjo federativnega koordiniranja v nujnih primerih. Marksistična misel je v tistem času prevladala, zaradi česar se danes kljub vse večjem širjenju teženj po delavskem soupravljanju to idejo le redko povezuje z Bakuninovo teorijo.

V zadnjih desetletjih se pojavlja **vedno več primerov uvajanja demokracije in enakopravnosti v podjetja** – v obliki zad-

rug, socialnih podjetij ali nevladnih organizacij. Vse delujejo po načelu zagotavljanja kolektivnosti, demokratičnosti, dialoga in konsenza. Študije pričajo o obstoju tisočih tovrstnih podjetij in organizacij v Nemčiji, Italiji, Franciji, Avstraliji, v Quebecu in na Švedskem, kjer delavske stranke spodbujajo njihov razvoj. V Združenih državah delavske stranke sicer ni, a je ustanavljanje zadrug vseeno doživelo spodbudo s strani politike v prvi polovici 20. stoletja.

### Mednarodne izkušnje delavskega samoupravljanja

V nekaterih državah in regijah se je demokratizacija delovnih okolij precej razširila. Bivša **Jugoslavija** je npr. razvila sistem delavskega samoupravljanja, ki je bil po mnenjih večine strokovnjakov uspešen. **Nemčija** je po drugi svetovni vojni zakonsko začela razvijati delavska predstavništva v obratih in v nadzornih svetih podjetij, ki je še dandanes v veljavi in na njegovi podlagi podjetja dosegajo visoko mednarodno konkurenčnost. Primer dobre prakse je tudi mesto **Mondragon v Španiji**, ki je na račun pomanjkanja primerjalnih prednosti v gospodarstvu skoraj popolnoma propadlo, a se je z organizacijo razvoja delavskega soupravljanja in ustanavljanja zadrug vzpostavilo kot eno izmed najbolj uspešnih mest v Španiji. Prek pravične razdelitve rezultatov gospodarstva v družbi je v celoti poskrbelo tudi za socialno dobrobit svojih prebivalcev. Ekonomske analize so pokazale, da zadruga v Mondragonu poleg ustvarjanja vedno novih delovnih mest zagotavljajo visoko rast prodaje, izvoza in celo dobičkov, ki so v primerjavi s podobnimi zasebnimi podjetji celo višji. Podobne uspehe je doživela **organizacija SEWA (Self-employed Women's Association – Združenje samozaposlenih žensk)**, nenazadnje pa je mogoče identificirati tudi primer **uspešne združne ureditve rudarske industrije v Walesu**.

### Izkušnja delavskega združništva v ZDA

Po mnenju avtorice popolnega razmaha združniškega modela v Združenih državah v primerjavi z uspešnostjo ostalih delov sveta še ni bilo mogoče doseči iz naslednjih razlogov:

- ameriški kapitalizem sloni na bogastvu kot osnovnem vzvodu tekmovanja med posamezniki;

- vodilne funkcije v javnem sektorju prevzemajo elite, ki nimajo želje po delitvi sprejemanja odločitev z nižje pozicioniranimi upravniki;
- hierarhična kultura ameriškega kapitalizma je zastavljena na samoohranitvi do stopnje, ko jo vsi državljani sprejmejo kot neodtujljivo;
- gospodarstvo v Združenih državah sloni na načelih »znanstvenega menedžmenta«, ki predvideva visoko birokratizacijo in poostren nadzor nad delavci, kar slednjim jemlje avtonomijo;
- v Združenih državah ni delavske stranke, ki bi podpirala in vzpodbujala razvoj združništva in socialnih podjetij.

Kljub pomanjkanju izkušnje kooperativnih odnosov v gospodarstvu, ki bi ljudem lahko pokazala svoje pozitivne lastnosti in

stavljajo samoupravljanje (celo pred dohodki) ter vpliv na zagotavljanje družbene pravičnosti, ki se širi na vsa področja življenja in zagotavlja dobrobit celotne skupnosti.

### Ali lahko vlada vzpostavi ekonomsko demokracijo v Združenih državah?

Ne glede na to, da bi dostop do delovnih mest v kooperativnih (zadružnih) in socialnih podjetjih koristil velikemu številu ljudi, zlasti na račun globalizacije in njenih destabilizirajočih učinkov na življenje prebivalcev Združenih držav, je **razvoj take alternativne organizacije gospodarstva v največji meri odvisen od podpore države**. Država bi za to lahko poskrbela z jamčenjem za posojila in zagotavljanjem tehnične

delovanja podjetja in ne zgolj težnje po čim večjem dobičku in minimiziranju stroškov. Vendar pa načrti delavskega delničarstva (ESOP-i) **ne zagotavljajo ustreznega delavskega soupravljanja**, saj njihov cilj ni popolna demokratizacija delovnih okolij, ampak zgolj ureditev lastništva v prid delavcem. Žal slednje ne vzpostavlja učnega momenta v osvajanju demokratičnih procesov na delovnem mestu in posledično prenosa demokratične izkušnje v aktivno državljanstvo.

Avtorica razmišljanje **zaključí z ugotovitvijo**, da se vedno višje stopnje izobrazbe delavcev povezujejo z vedno večjimi težnjami po njihovem izražanju želja in interesov v soupravljanju delovnih okolij; prav tako večjo demokratizacijo komunikacije omogoča razvoj informacijske tehnologije, hkrati pa ljudje vedno več časa preživijo na svojem delovnem mestu. Vse to izpostavlja **delovno okolje kot ključen prostor, na upravljanje katerega si vsak posameznik želi vplivati**. Delavske zadrug in socialna podjetja ponujajo okolje, kjer je možna popolna realizacija človekovega potenciala, saj delavcu zagotavljajo zavezanost k njegovi dobrobiti, učenje demokratičnih procesov in aktivno sodelovanje v njih ter na ta način pomemben pomen njegovega delovanja v podjetju, kar mu krepi vrednost, daje motivacijo in boljša kvaliteto življenja na vseh področjih. Demokratizacija delovnega okolja na ta način ljudi spodbuja k celoviti realizaciji tudi v vseh ostalih sferah človekovega udejstvovanja in kot taka vodi v uspešen trajnostni razvoj družbe. Prav zato

*Analize so pokazale, da podjetja z delavskim soupravljanjem delavcem zagotavljajo višje dohodke, večjo raznolikost nalog, sodelovanje pri sprejemanju odločitev in visoko pripadnost podjetju v primerjavi z ostalima oblikama organizacije dela in vodenja.*

učinke, se je v Združenih državah **vseeno razvilo nekaj socialnih podjetij**, in sicer z začetkom v drugi polovici 19. stoletja po vzoru razvoja Evrope. Od takrat so Združene države beležile **pet valov ustanavljanja zadrug kot posledice teženj delavcev po samoupravljanju**. V tem času pojav ni pridobil večje politične pozornosti. Primer relativno dobre prakse je ustanavljanje kmetijskih zadrug v ruralnih območjih s podporo Rooseveltove administracije. Zakonodaja, sprejeta v ta namen, je v veljavi še danes. Sicer so se podobna socialna podjetja razvijala predvsem v časih večjih ekonomskih stisk, pojav pa je bil omejen na ruralna območja. Spodbudo razvoju bi zagotovo ponudila tudi primerjalna analiza kvalitativnih dimenzij dela med podjetji, kjer so delavci solastniki, med javnimi podjetji in podjetji, ki so klasičnega lastništva, vendar pa je tovrstnih raziskav zelo malo, ker je zelo malo istovrstnih podjetij v vseh treh oblikah. Ena izmed industrij, pri kateri lahko zasledimo vse tri oblike, je zbiranje odpadkov. Analize te industrije so pokazale, da podjetja z delavskim soupravljanjem delavcem zagotavljajo **višje dohodke, večjo raznolikost nalog, sodelovanje pri sprejemanju odločitev in visoko pripadnost podjetju v primerjavi z ostalima oblikama organizacije dela in vodenja**. Kot najpomembnejši pozitivni vidik demokratično organiziranega podjetja delavci izpo-

podpore, kar bi lahko dodali Zakonu o spremembah in dopolnitvah Zakona o ureditvi trgovine, ki je trenutno v procesu parlamentarne obravnave in s katerim je Vlada implicitno že sprejela del odgovornosti za izgube delovnih mest, povzročene s strani proste trgovine. Poleg tega bi Vlada v pomoč ustanavljanju zadrug lahko zagotovila neposredno finančno in tehnično podporo

*Ne glede na to, da bi dostop do delovnih mest v zadružnih in socialnih podjetjih koristil velikemu številu ljudi, je razvoj take alternativne organizacije gospodarstva v največji meri odvisen od podpore države.*

ter prednost takim podjetjem pri pridobivanju prostorov in infrastrukture.

Do sedaj najbolj primerna iniciativa za ustanavljanje relativno demokratično organiziranih podjetij v Združenih državah so bili **zakonsko uvedeni načrti delavskega delničarstva (ESOP – Employee Share Ownership Plan)**, ki so se pojavili konec 20. stoletja in so unikaten ameriški pojav. Študije so pokazale, da podjetja, ki sledijo tem načrtom, zagotavljajo boljši položaj delavcev v smislu plačil, varnosti zaposlitve in socialnih ugodnosti; v veliki meri se to zgodi na račun zasledovanja optimalnega

je izraz interesa s strani države za spodbujanje razvoja takih podjetij nujen, čeprav so nekateri primeri pokazali, da ni vselej pozitiven, ker lahko država na podjetja prenese svoj hierarhični ustroj. Vendar pa socialna podjetja z ustrežno urejeno podporo države dosegajo dolgotrajnejše in bolj vseobsegajoče učinke.

#### Vir:

Rothschild, Joyce (2009) *Worker's Cooperatives and Social Enterprise: A forgotten route to social equity and democracy*. *American Behavioral Scientist*, 52, 1023.



Piše:  
dr. Valentina Franca

## Vpliv delovanja svetov delavcev na poslovno uspešnost

»Za uresničevanje delavske participacije je idealna situacija dobra organizacija in visoka kohezivnost delavske strani in naklonjenost ter pripravljenost menedžmenta za sodelovanje. Na slednje pa zagotovo vplivajo tudi empirični dokazi o učinkovitosti svetov delavcev in njihovega pozitivnega vpliva na poslovanje družbe.«

Z vključitvijo delavcev v sistem upravljanja je delavcem podeljena ne samo pravica do soodločanja, temveč tudi pravica do nadzora menedžmenta. Ta bi morda v določenih trenutkih ravnal ne nujno v skladu z interesi delavcev ali drugih déležnikov, na kar pa lahko delavci s svojo prisotnostjo in pooblastili v obliki delavskih predstavništev ali članstva v organih upravljanja na določen način vplivajo. Delavska participacija tako daje delavcem posebno moč, ki jo lahko uporabljajo na načine, ki so lahko drugačni od želja menedžmenta oziroma lastnikov, kar pomeni, da spreminjajo cilj družbe (Gorton in Schmid 2000). Iz tega izhaja **vprišanje, kako takšna participacija vpliva na poslovno uspešnost družbe**. Tokrat je prispevek osredotočen na svet delavcev kot najpogostejšo obliko delavskih voljenih predstavništev in sodelovanje delavcev v organih upravljanja.

### Študija o evropskih svetov delavcev

Britanski raziskovalci (Marginson in drugi 2004) ugotavljajo, da literatura redko obravnava vpliv sveta delavcev na menedžersko odločanje. Čeprav se v svojem prispevku osredotočajo na vpliv evropskih svetov delavcev na menedžersko odločanje, je mogoče njihove ugotovitve uporabiti tudi pri analizi »klasičnih« svetov delavcev. Na podlagi pregleda literature so identificirali šest dejavnikov, ki potencialno vplivajo na to, da ima evropski svet delavcev do-

ločen vpliv na odločanje menedžmenta. Prvi trije so **strukturni pogoji**, ki lahko spodbujajo ali zavirajo razvoj učinkovitega delovanja evropskega sveta delavcev in posledično naravo ter obseg njegovega vpliva. To so položaj družbe (ali gre za poslovanje v eni ali več držav, na enem ali več poslovnih področjih, ali je poslovanje integrirano prek meja), struktura menedžmenta

pomeni, ali menedžment in delavska stran delujeta sodelovalno, ali je komunikacija redna in svobodna, ali je njun dialog konstruktiven ali sovražen in podobno. Na podlagi kvalitativne raziskave na osmih multinacionalkah so raziskovalci ugotovili, da ima politika menedžmenta do evropskega sveta delavcev zelo velik pomen, saj določa naravo ter obseg vpliva evropskega sveta

### Najnovejše študije v splošnem kažejo pomembne prednosti pri storilnosti družb, ki imajo svete delavcev, v primerjavi z družbami, ki jih nimajo.

(koliko se približuje evropski strukturi menedžmenta) in platforma industrijskih razmerij (obstoj nacionalne ureditve o delavskih predstavništvih). Ti dejavniki se bolj navezujejo na posebnost evropskega sveta delavcev in jih je težje primerjati s položajem »klasičnega« sveta delavcev.

Drugače je z drugo skupino dejavnikov, ki upošteva razmerja med posameznimi agenti. V to skupino dejavnikov prištevajo **politiko menedžmenta** oziroma izbiro menedžmenta med minimalističnim (zgolj izpolnjevanje zakonskih zahtev) ali proaktivnim pristopom (vključitev evropskega sveta delavcev kot pomoč pri zagotavljanju sprejema pobud menedžmenta in odločitev o prestrukturiranju). Drugi dejavnik je **organiziranost delavcev** (sposobnost organizacije delavske strani in njeno kohezivnost), tretji pa **interakcija evropskega sveta delavcev z menedžmentom**. To

delavcev na menedžersko odločanje. Izkušnje tudi kažejo, da se vloga zakonodajce pri evropskem svetu zmanjšuje, medtem ko se povečuje vloga pogajanj o možnosti soodločanja, kar pomeni, da prakse soodločanja postajajo vedno bolj mikro fokusirane in usmerjene navznoter (**Jackson in drugi 2005, 115-116**).

Z manjšimi prilagoditvami navedeni dejavniki najverjetneje vplivajo tudi na odnos med menedžmentom in »klasičnim« svetom delavcem. Kajti (ne)naklonjenost menedžmenta do evropskega sveta delavcev verjetno zajema tudi (ne)naklonjenost do »klasičnih« svetov delavcev oziroma morda tudi do delavske participacije sploh. Podobno je z organizacijo delavcev. V družbah, kjer so delavci sposobni ustanoviti svoja predstavništva in izraziti svoje želje ter se dogovarjati z menedžmentom, to zagotovo znatno vpliva na njihovo spo-

sobnost vplivati na menedžersko odločanje. Nenazadnje je od stališč obeh strani odvisno, kakšna bo interakcija. Za uresničevanje delavske participacije je idealna situacija dobra organizacija in visoka kohezivnost delavske strani in naklonjenost ter pripravljenost menedžmenta za sodelovanje. Na slednje pa zagotovo vplivajo tudi **empirični dokazi o učinkovitosti svetov delavcev in njihovega pozitivnega vpliva na poslovanje družbe.**

### Nemške izkušnje

Glede na razširjenost in bogato prakso nemške delavske participacije ne prese- neča, da je bilo v Nemčiji zelo veliko raziskav na področju delavske participacije. Zato so raziskovalci (Addison in drugi 2004) **povzeli 17 različnih študij ekonomskih učinkov svetov delavcev v Nemčiji.** Pri tem poudarjajo, da so na rezultate raziskav v veliki meri vplivali podatki. Medtem ko so za prvo fazo značilni majhni presečni vzorci, so bili v drugi fazi uporabljeni bistveno večji nabori podatkov, specifičnih za posamezno regijo ali/in posamezno dejavnost. V tretji fazi pa so avtorji uporabili podatke na nacionalni ravni.

Raziskave druge in tretje faze temeljijo na panelnih podatkih. Tudi Vitols (2005) ugotavlja, da so imele **zgodnejše študije iz 80-ih in 90-ih let** na področju ekonomske učinkovitosti svetov delavcev na voljo skromne vire podatkov, zato so imele vrsto metodoloških problemov, bile neprepričljive ali negativne. Razvoj je prinesel tudi boljše podatke, metodologija se je izpopolnila, zato **najnovejše študije v splošnem kažejo pomembne prednosti pri storilnosti družb, ki imajo svete delavcev, v primerjavi z družbami, ki jih nimajo.** Frick in Lehman (2005, 134-135) na podlagi izvedenih študij v Nemčiji ugotavljata, da ima prisotnost sveta delavcev (ob upoštevanju, da so drugi pogoji nespremenjeni) značilno pozitiven vpliv na delovno storilnost in značilno negativen vpliv na donosnost. Poleg tega sveti delavcev nimajo vpliva na investicijsko obnašanje in/ali na inovativnost (ne na izdelke kot tudi ne na postopke). Vendar večina empiričnih študij ne omogoča nadzorovati velikost delniškega kapitala družb in tako ni sposobna izključiti možnosti, da je intenzivnost kapitala bolj kot prisotnost sveta delavcev tista, ki pospešuje poslovno uspešnost.

**Tabela: Pregled raziskav o ekonomskih učinkih svetov delavcev v Nemčiji\***

Avtorji	Glavne ugotovitve
<b>Faza 1</b>	
Fitzroy in Kraft (1985)	SD ima negativen in statistično značilen vpliv na dobiček.
Fitzroy in Kraft (1987)	Prisotnost SD je povezana z značilnim znižanjem v storilnosti.
Fitzroy in Kraft (1990)	Spremenljivka organizirano delo je povezana z značilnim zmanjšanjem inovacijske dejavnosti.
Schnabel in Wagner (1994)	Ocena koeficienta za nepravo spremenljivko SD je pozitivna in rahlo statistično značilna.
Addison in drugi (1993)	Vpliv SD je negativno povezan in značilen v primeru investicij v opredmetena sredstva.
Addison in Wagner (1997)	SD je negativno povezan z visoko donosnostjo, a pri stopnji značilnosti 0,1.
Kraft (1986)	Individualna participacija značilno pripomore k zmanjšanju velike fluktuacije delavcev.
<b>Faza 2</b>	
Frick in Sadowski (1995)	SD je značilno povezan z znižanjem števila odpovedi in odpuščanjem.
Addison in drugi (2001)	SD je povezan z višjo stopnjo delovne storilnosti (ne za obrate z 21-100 delavci). Z večanjem plače se zmanjšujejo vse mere fluktuacije delavcev. Na inovacije izdelkov in postopkov SD nima značilnega vpliva.
Hübler in Jirjahn (2003)	Pozitiven vpliv SD na storilnost, kjer je obrat pokrit s KP. Višje plače ne glede na pokritost s KP, kjer je SD.
Jirjahn (2003)	Vpliv SD je pozitiven in značilen.
Frick (2001)	Obrati s SD uporabljajo več visoko produktivnih delovnih postopkov** (VPDP) kot obrati brez SD, ni statistično značilno. VPDP so višji v obratih, kjer se SD obravnava antagonistično.
Dilger (2002)	SD dosledno znižuje vse meritve fluktuacije delavcev. SD spodbuja rabo prožnega delovnika, v splošnem ne vplivajo na inovacije izdelkov. Kjer se več vključujejo, kakor zahteva zakonodaja, na področju tehnoloških in organizacijskih sprememb je vpliv pozitivno značilen. Razen v tem primeru ima SD negativen vpliv na finančno uspešnost.
<b>Faza 3</b>	
Frick (2002)	Prisotnost SD je močno povezana z višjo delovno storilnostjo.
Wolf in Zwick (2002)	SD ima močan pozitiven vpliv na konstantno prednost obrata.
Schank in drugi (2002)	Ni statistično značilnih povezav glede učinkovitosti med obrati, ki imajo SD, in tistimi, ki ga nimajo.
Addison in drugi (2004)	Ni statistično značilnih razlik med obrati, ki imajo SD in tistimi, ki ga nimajo.

\* SD = svet delavcev, KP = kolektivna pogodba.

\*\* Angl.: high performance work practice.

Vir: Prirejeno po Addison in drugi 2004.

Addison in drugi (2004, 277) so na podlagi pregleda raziskav o ekonomskih učinkih sveta delavcev prišli do treh glavnih zaključkov. **Prvič**, zgodnje raziskave kažejo bolj negativen učinek svetov delavcev, kar je po njihovem mnenju posledica ali takratne negativno usmerjene literature do svetov

delavcev ali pa se je delovanje svetov delavcev tekom časa izboljšalo. **Drugič**, povprečen vpliv sveta delavcev zasenči nekatere sistematične razlike, kot so velikost obrata, pokritost s kolektivnimi pogodbami in mehanizmi udeležbe delavcev. In **tretjič**, pretirano favoriziranje sveta delavcev kot

instituta delavskega soupravljanja je ravno tako napačno kot močno nasprotovanje. V zaključku predlagajo, da se prihodnje raziskave usmerijo na dejavnike, ki povzročajo odklone od tega povprečnega razmerja, ter na novoustanovljene svete delavcev oziroma na razloge, zakaj so bili ustanovljeni in kakšen vpliv imajo na uspešnost družbe. V Nemčiji je to lažje izvesti, saj se vodi poseben register podatkov o uresničevanju delavskega soupravljanja. Tega v Sloveniji (še) ni.

Wagner (2005) je na vzorcu 294 gospodarskih družb v Nemčiji, ki zaposlujejo od 21 do 100 delavcev, ugotovil, da v družbah, kjer so organizirani sveti delavcev (teh je bilo v vzorcu 54 odstotkov) in so vključeni v razne poslovne aktivnosti za doseg večje storilnosti, imajo **višjo dodano vrednost**. Poleg tega so rezultati kolektivnih pogajanj za delavce boljši. Avtor na podlagi tega sklepa na **pozitiven vpliv svetov delavcev na storilnost družbe**. Hkrati pa priznava, da njegova raziskava, ki temelji na metodi neparametričnega testa, ne more dati tehtne vrednosti za ugotavljanje razvitosti delovnih razmerij ali za stvarno oceno vpliva svetov delavcev na rast storilnosti in nove dodane vrednosti, predstavlja pa prvi znak v to smer.

Müller-Jentsch (2001, 276-281) je v Nemčiji izvedel raziskavo o odnosu svetov delavcev do menedžmenta, timskega dela, sindikatov in kolektivnih pogajanj na ključnem vzorcu več kot 2000 obratov z več kot 20 delavci. Ugotovil je, da se je **več kot polovica svetov delavcev dogovorila z menedžmentom za večje soupravljalne pravice, kot jih omogoča zakonodaja, ter da so relativno zadovoljni s kakovostjo izmenjave informacij z menedžmentom**. V skoraj 90 odstotkih družb pa je svet delavcev sklenil z menedžmentom participativni dogovor. Zgolj v tretjini primerov se je pripetilo, da so bile znatne tehnološke in/ali organizacijske spremembe vpeljane enostransko ali kljub nasprotovanju sveta delavcev. Zanimiva je ugotovitev, da je sodelovanje sveta delavcev pri menedžerskem odločanju večje v družbah, ki imajo razvitejša kadrovske metode neposredne participacije. V zadnjih treh letih pa je svet delavcev v manj kot četrtini primerov sprožil arbitražni in/ali sodni postopek zaradi kršitev soupravljalnih pravic. Na podlagi rezultatov tega dela raziskave avtor sklene, da ostra konkurenca ni spodkopala sodelovanja med sveti delavcev in menedžmentom. Ravno nasprotno, sveti delavcev so postali bolj pozorni na tržne razmere in jih

upoštevajo pri dogovarjanju z menedžmentom.

## Kaj pa slovenska praksa?

V Sloveniji ni bila opravljena še nobena raziskava, ki bi posebej preučevala vpliv sveta delavcev na poslovno uspešnost družbe. Ti so bili vključeni v druge raziskave, ki so predstavljene v naslednji točki. Obstaja nekaj manjših, parcialnih raziskav, ki se bolj osredotočajo na odnose med akterji delavskega soupravljanja in/ali so omejene na posamezne družbe. Kanjuo Mrčela (2001) je ugotovila, da **slabi dve tretjini menedžerjev ocenjuje delovanje sveta delavcev kot pozitivno**, medtem ko je takšno mnenje pri sindikatih bistveno večje (86 odstotkov). Menedžerji menijo, da svet delavcev preprečuje konflikte, pomaga pri konstruktivnem sodelovanju v družbah in prispeva k obveščanju delavcev. Kot negativne zadeve so izpostavili, da so brez pristojnosti in odgovornosti ter da so preveč socialno naravnani. Sindikalni predstavniki pa menijo, da svet delavcev omogoča obveščanje, posvetovanje, dajanje pobud in omogoča vpliv delavcev na razvoj družbe in odločitve uprave. Avtorica Kotnik (2007, 24-26) na podlagi raziskave v kovinsko-predelovalni družbi s skoraj 1200 delavci, kjer delujeta tako sindikat kot svet delavcev, ugotovila, da so interakcije med menedžmentom in svetom delavcev intenzivnejše kot s sindikatom, vendar se sodelovanje pretežno omejuje na zakonsko določene aktivnosti. Odnosi med menedžmentom in obema delavskima predstavništvo niso konfliktni, saj jih menedžment uporablja predvsem kot **mehanizma za ohranjanje socialnega miru**. Izkazalo se je tudi, da sta sindikat in svet delavcev močno povezana, predvsem glede prenosa informacij, kar menedžment ocenjuje kot pretirano prepletanost.

V tem kontekstu vsekakor velja omeniti najbolj obsežno raziskavo o vplivu delavske participacije na poslovno uspešnost v Sloveniji, ki je bila objavljena leta 2000 (Bakovnik in drugi 2000). **Raziskava je potrdila pozitiven vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost družb**. V okviru predstavnikov delavcev v organih upravljanja so ugotovili pozitivno zvezo med številom predstavnikov delavcev v nadzornem svetu in poslovno uspešnostjo družbe. Vendar avtorji hkrati poudarjajo, da rezultati še ne predstavljajo dovolj trdne podlage za znanstveno neoporečno dokazovanje samoumevnega obstoja tudi kav-

zalne (vzročno-posledične) vsebinske zveze med predstavniki delavcev v nadzornem svetu in poslovno uspešnostjo.

Po raziskavi naj bi delavska participacija vplivala na poslovno uspešnost predvsem posredno, in sicer (hkrati) prek **večjega delovnega zadovoljstva in pripadnosti delavcev ter zagotavljanja stabilnega notranjega poslovnega okolja skozi interesno uravnoteženo upravljanje**. Vendar je korelacijska analiza pokazala pozitivno statistično značilno povezavo poslovne uspešnosti le z enim izmed petih izbranih kazalcev dosežene delavske participacije, in sicer z **zadovoljstvom delavcev z delavsko participacijo**.

## Literatura:

Addison, John T., Claus Schnabel in Joachim Wagner. 2004. *The Course of research into the economic consequences of german works' councils*. *British journal of industrial relations* 42 (2): 255-281.

Bakovnik, Rajko in drugi. 2000. *Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost*. Kranj: Studio participatis.

Frick, Bernd in Erik Lehman. 2005. *Corporate governance in Germany: ownership, codetermination, and firm performance in a stakeholder economy*. V *Corporate governance and labour management: an international comparison*, ur. Howard Gospel in Andrew Pendleton, 122-147. Oxford: Oxford University Press.

Gorton, Gary in Fank Schmid. 2002. *Class struggle inside the firm: a study of German codetermination*. Working paper series. St. Luis: The Federal reserve bank of St. Luis.

Jackson, Gregor, Martin Höpner in Antje Kurdelbusch. 2005. *Corporate governance and employees in Germany: changing linkages, complementaries and tensions*. V *Corporate governance and labour management: an international comparison*, ur. Howard Gospel in Andrew Pendleton, 84-121. Oxford: Oxford University Press.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2001. *Konkurenčna prednost, s katero se ne ukvarjamo: percepcija lastništva zaposlenih v Sloveniji*. *Industrijska demokracija* 5 (11): 8-11.

Kotnik, Damijana. 2007. *Razmerja med menedžmentom, delavskimi predstavništvi in zaposlenimi, predstavitev raziskave*. *Industrijska demokracija* 1 (11): 24-26.

Marginson, Paul in drugi. 2004. *The impact of european work councils on management decision-making in UK and US-based multinationals: a case study comparison*. *British journal of industrial relations* 42 (2): 209-233.

Müller Jentsch, Walther. 2001. *Works councils and HRM in Germany: analytical arguments and empirical evidence*. V *Models of employee participation in a changing global environment: diversity and interaction*, ur. Raymond Markey in drugi, 273-283. Sydney: Ashgate.

Vitols, Sigurt. 2005. *Prospects for trade union in the evolving European system of corporate governance*. Brussels: European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety.

Wagner, Joachim. 2005. *German works councils and productivity: first evidence from a nonparametric tests*. Working paper series in economics, No. 14. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=822806#PaperDownload](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=822806#PaperDownload) (12. 11. 2007).

Predlog Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku-1

# Združenje svetov delavcev kritično do predloga prenovljenega ZUDDob-1

Na spletni strani Ministrstva za gospodarstvo je objavljen Predlog Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku-1 (ZUDDob-1), ki je bil že deležen tudi precejšnje medijske pozornosti, čeprav za zdaj še ni bil posredovan v nadaljnji zakonodajni postopek. Na poziv ministrstva k posredovanju pripomb k temu zakonskemu predlogu se je odzvalo tudi Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS). V nadaljevanju predstavljamo nekaj poglobitvenih novopredlaganih rešitev in načelno stališče ZSDS do teh rešitev.

## Poglavitne predlagane spremembe veljavne ureditve

Ob nekaterih dobrodošliih poenostavitvah in izboljšavah v primerjavi z veljavnim ZUDDob (npr. ukinitve obvezne uporabe izključno ene izmed možnih shem; opustitev nepotrebnega formalizma z dodatnim statutarnim urejanjem udeležbe, opustitev obvezne uporabe merila »višina plače«, nekatere smiselne poenostavitve v postopku sklepanja in izvajanja pogodb o udeležbi, itd.), so **ključne zlasti naslednje predvidene spremembe:**

1. predmet delitve naj bi bil »bilančni dobiček, ne več dobiček »posameznega poslovnega leta«;
2. zakon naj bi se uporabljal le za udeležbo do višine največ dveh povprečnih mesečnih bruto plač (ne več do največ 20 % dobička in 10 % letnega bruto zneska plač), najvišji znesek izplačil pa naj bi ostal enak, t. j. 5.000 evrov;
3. ukinitve naj bi bil sistem (eno ali triletnega) odloga izplačil pripadajoče udeležbe in vseh s tem povezanih veljavnih davčnih olajšav za delavce in družbe;
4. izplačila udeležbe delavcem naj ne bi bila več obravnavana kot dohodek iz delovnega razmerja, temveč kot dohodek iz kapitala, in naj bi bila tako tudi obdavčena (brez kakršnih koli olajšav);
5. veljala naj bi le davčna olajšava pri davku od dohodkov pravnih oseb (za družbe), in sicer v višini 20 odstotkov pripadajočega zneska dobička, ki je v poslovnem letu izplačan delavcem.

Po zatrjevanju predlagatelja naj bi bil **temeljni cilj** predlaganih sprememb spodbuditi delodajalce k širši uporabi Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku v praksi. Dolej je bilo namreč v Sloveniji registriranih le 21 tovrstnih pogodb, čeprav je zakon v veljavi že od marca 2008. Toda, ali predlagane nove rešitve res vodijo v to smer? Zdi se, da **v resnici velja ravno nasprotno.**

## Načelno stališče ZSDS do predloga ZUDDob-1

V Združenju svetov delavcev Slovenije (ZSDS) **ne podpiramo** predloga ZUDDob-1, ki prinaša le določene popravke veljavnega ZUDDob, temelječega na načelu prostovoljnosti udeležbe, in ki je v dosedanji praksi pokazal tudi številne druge slabosti, katerih novi predlog v bistvenih elementih ne odpravlja. Prav tako ni videti, v čem naj bi novopredlagane rešitve spodbujale delodajalce k širšemu uveljavljanju tega zakona, kar naj bi bil menda temeljni namen predlaganih sprememb. Zlasti **ukinitve veljavnega sistema (eno ali triletnih) odloženih izplačil sredstev udeležbe**, ki je vsekakor lahko eden osnovnih tovrstnih motivov za delodajalce, utegne imeti ravno nasprotno učinke. Enako velja za predlagano novo davčno obravnavo udeležbe. Že na prvi pogled je bolj ali manj jasno, podrobnejši izračuni pa bi skoraj zanesljivo tudi dokazali, da je **novopredlagani sistem davčne obravnave udeležbe** tako za delodajalce kot za delavce celo manj stimulativen od zdaj veljavnega. ZUDDob namreč zdaj predvideva od 70 (pri enoletnem odlogu izplačila)

do 100-odstotne davčne olajšave (pri triletnem odlogu izplačila) tako za podjetja kot zaposlene, in sicer v obliki ustreznega zmanjšanja davčne osnove pri davku od dohodka pravnih oseb ter pri plačilu prispevkov za socialno varnost in dohodnine. Predlog ZUDDob-1 namreč predvideva zmanjšanje davčne osnove podjetjem le v višini 20 % izplačanega zneska udeležbe, kar je manj od zdaj veljavnega.

V ZSDS se – kot smo zapisali in podrobneje strokovno utemeljili tudi v programskem manifestu združenja z naslovom »Za ekonomsko demokracijo namesto mezdne kapitalizma!«, objavljenem v prejšnji številki te revije – odločno zavzemamo za takojšnjo uveljavitev sistema **obvezne udeležbe delavcev pri dobičku** v Sloveniji. Prav tako v predlogu zakona močno pogrešamo vsaj elementarno ureditev področja delovanja in razvoja **sistema notranjega lastništva zaposlenih oz. delavskega delničarstva**, ki predstavlja pomembno sestavino sodobne ekonomske demokracije in bi ga bilo smiselno in potrebno urediti v okviru istega zakona. Zato smo v tem smislu bistveno bolj naklonjeni predlogu **Zakona o udeležbi zaposlenih pri dobičku in o delavskem delničarstvu (ZUDDLZ)**, ki ga je že leta 2005 (takrat žal dvakrat zapored neuspešno) predlagala poslanska skupina SD v Državnem zboru RS in je zdaj ponovno v igri kot alternativa zgoraj obravnavanemu predlogu Ministrstva za gospodarstvo.

dr. Mato Gostiša



Piše:  
mag. Cvetka Peršak

# Zakaj nas predlog Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku-1 ni navdušil

*Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob) je že nekaj časa veljaven, čeprav ni in ni mogel prav zaživeti v praksi. Zaenkrat je na njegovi podlagi registriranih le 21 pogodb o udeležbi delavcev pri dobičku. Bo novi oz. prenovljeni ZUDDob-1, ki ga je pripravilo Ministrstvo za delo, pospešil uveljavljanje te oblike finančne participacije zaposlenih v Sloveniji? Dvomimo.*

Gotovo je pravi razlog za (pre)počasno uvajanje udeležbe delavcev pri dobičku v slovenski praksi predvsem v premajhnem zavedanju ključnih akterjev, da je **prava motivacija delavcev** porok za uspešno poslovanje podjetja. Dodaten zaslužek ob dobrih poslovnih rezultatih je prav gotovo tak motivator, še večji pa priznanje, da je delo vsaj toliko vredno kot (ostali) kapital. Seveda pa je potrebno najprej dobiček sploh ustvariti, da bi ga lahko delili. Tudi podjetij, ki imajo to možnost, ni na pretek. Zlasti v kriznih časih.

Kljub temu je nekaj primerov udeležbe delavcev pri dobičku bilo in potrebno je razvijati klimo priznavanja delu ustreznega mesta v družbi. Zaradi delavcev, zaradi podjetij in tudi zaradi države!

**Predlog prenovljenega Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku-1**, ki ga je konec leta 2009 pripravilo Ministrstvo za gospodarstvo, ima po izjavah odgovornih sodeč, ravno to ambicijo – spodbuditi podjetja, da se bodo v večji meri odločala za uporabo shem delitve dobička (tudi) delavcem. Ta želja »države« je razumljiva, saj bodo (kar je že večkrat dokazano) podjetja na tak način več ustvarila in tako (sčasoma) prispevala več v državno malho. In če so pri tem še državljanji zadovoljni, je toliko boljše!

Dosedanji ZUDDob je postregel z določenimi pravicami in pogoji, pod katerimi naj bi udeležba delavcev pri dobičku potekala, predlog novega ZUDDob-1 pa uvaja drugačne pogoje in pravice, ki naj bi bili ugod-

nejši in spodbudnejši za delodajalce in delavce. **Pa so res?**

Ker pri delniški shemi ne gre za bistvene novosti v predlogu ZUDDob-1 glede na veljavni ZUDDob, se v nadaljevanju omejujem samo na primerjavo obeh ureditev pri denarni shemi.

## Primerjava s stališča delodajalcev

Veljavni ZUDDob je omejil udeležbo, za katero se zakon uporablja, z zneskom do **maksimalno 20 odstotkov** dobička *posameznega poslovnega leta*, vendar **ne več kot 10 odstotkov** letnega bruto zneska plač, izplačanih v družbi v tem poslovnem letu. Najvišji znesek, ki ga delavec s skladu s tem zakonom lahko prejme, **ne sme presegati 5.000 evrov**.

Po ZUDDob-1 pa se lahko delavcu izplačajo **največ dve povprečni bruto mesečni plači**, izplačani v poslovnem letu, na katerega se nanaša uporaba *bilančnega dobička*. Najvišji znesek, ki ga delavec lahko prejme, je tudi tu omejen na **5.000 evrov**.

Razlika je torej tako v višini udeležbe kot tudi v »vrsti« dobička, ki predstavlja osnovo za delitev. V prvem primeru predstavlja osnovo »dobiček posameznega poslovnega leta«, v drugem pa »bilančni dobiček«.

## Hipotetičen primer

Vzemimo hipotetičen primer, da je podjetje ustvarilo 1,000.000 evrov dobička (in

zaradi lažjega izračuna, naj bo to tudi kar enako davčni osnovi za davek iz dohodka), ima 100 zaposlenih s povprečno 1.250 evrov bruto plače. Po odštetju davka od dohodka pravnih oseb bi torej brez dodatnih davčnih olajšav ob davčni stopnji 20 % (če bo takšna tudi ostala) ostalo **za razdelitev 800.000 evrov**.

## Finančni učinki udeležbe po veljavnem ZUDDob

Po ZUDDob je v obravnavanem primeru maksimalen znesek, ki se lahko nameni delavcem, 160.000 evrov (20 % od 800.000 evrov) oziroma 150.000 evrov (10 % od letne mase plač  $12 \times 1.250 \times 100 = 1.500.000$  evrov), kar zneso v povprečju **1.500 evrov na posameznega delavca**. Ob morebitnem izplačilu tega zneska pred potekom enega leta, podjetje ne more izkoristiti davčnih olajšav. Če se izplačilo odloži za **eno leto**, lahko podjetje izkoristi davčno olajšavo v višini 70 % izplačila udeležbe delavcem, če pa gre za odložitve izplačila za **tri leta**, pa je oprostitev davka na izplačano udeležbo delavcev pri dobičku 100 %.

Tako naše hipotetično podjetje ob enoletnem odlogu izplačila zmanjša davčno osnovo od 1,000.000 evrov za 105.000 evrov (70 % od izplačila 150.000 evrov) na 895.000 evrov in plača davka zgolj 179.000 evrov, torej **prihrani 21.000 evrov** (200.000 – 79.000), kar predstavlja 2,1 % od bruto dobička. Po treh letih pa bi naše hipotetično podjetje zmanjšalo davčno osnovo za 150.000 evrov in torej

**prihranilo pri davku 30.000 evrov**, kar je 3 % od bruto dobička.

V resnici je račun malo bolj zapleten, saj se podjetju  **dodatno prizna še 1 odstotek** dodatne olajšave kot odhodek upravljanja zneska dobička, ki se bo izplačal delavcem, vendar v resnici s tem upravljanjem nastanejo tudi stroški, tako, da predpostavimo, da se zneska dodatne olajšave in stroška izenačita. Znesek, ki se zadržuje v podjetju, mora podjetje delavcem obrestovati, hkrati pa podjetje, če je dober finančnik, lahko s tem zadržanim zneskom ustvarja pozitivno razliko med donosom in stroškom obresti, ki jih mora plačati delavce, torej dodatno zasluži.

Hkrati pa je delodajalec dolžan pri enoletnem zadržanju plačati še **30 % prispevkov na bruto plače**, saj se po obstoječem zakonu sicer udeležba delavcev pri dobičku šteje kot dohodek iz delovnega razmerja. Pri **enoletnem** zadržanju izplačila se v našem hipotetičnem primeru prihranek 21.000 evrov tako v resnici zmanjša za 7.245 evrov na 13.755 evrov (150.000 x 16,1 % x 30 %). Pri **triletnem** zadržanju izplačila je podjetje oproščeno plačila socialnih prispevkov in tako prihranek ni okrnjen. Če bi bila udeležba izplačana brez eno oz. triletnega odloga, pa bi bil delodajalec dolžan plačati celotne prispevke na bruto izplačilo, kot da gre za plačo, kar bi v našem primeru stalo delodajalca 24.100 evrov!

### Finančni učinki udeležbe po predlogu ZUDDob-1

Po ZUDDob-1 bi bil maksimalen znesek udeležbe pri dobičku delavcev našega hipotetičnega podjetja 250.000 evrov (2 x 1.250 x 100) oziroma **2.500 evrov na posameznega delavca** v povprečju, podjetje pa lahko zmanjša davčno osnovo za maksimalno 20 % tega zneska (za 50.000 evrov na 950.000 evrov davčne osnove) in torej namesto 200.000 evrov plača 190.000 evrov davka oziroma **prihrani 10.000 evrov**, kar je 1 % od bruto dobička. Podjetje pa po tem predlogu zakona ni obremenjeno s plačilom nikakršnih socialnih prispevkov, ker se udeležba ne šteje kot dohodek iz delovnega razmerja, ampak kot **dohodek iz kapitala** (torej ni prispevkov na bruto plačilo).

### Ugotovitve

Z vidika davka je torej predlog ZUDDob-1 za delodajalce strogo finančno gledano vsekakor **manj stimulativen kot veljavni zakon** (če se seveda delavci in delodajalec sporazumejo za vsaj enoletni,

najbolje pa kar triletni odlog). Po ZUDDob-1 je tudi treba izplačilo izvesti sočasno z izplačilom delničarjem, torej načeloma takoj oz. prej kot v enem letu (razen v primeru, če se s sklepom skupščine dobiček poslovnega leta zadrži), zato na pomemben **donos iz upravljanja** s tem zneskom ni mogoče računati. Če poslovodstvo ni prepričano, da bo 2.500 evrov po zaposlenem bistveno večji motivator kot 1.500 evrov po zaposlenem, mu bo zakonska možnost višjega zneska morda nakopala še dodatno slabo voljo, saj bodo delavci verjetno želeli posegati po najvišjih zneskih. V primeru dobrih kriterijev udeležbe, ki bodo vezani na velikost ustvarjenega dobička, bodo lahko regulirali udeležbo tudi na npr. 1.500 evrov po delavcu, kar pa seveda **zmanjša tudi davčni prihranek** na zanemarljivih 6.000 evrov (davčna osnova se zmanjša za 30.000 evrov na 970.000 evrov, davek pa iz 200.000 evrov na 194.000 evrov). Vsekakor pa je pohvalno, da **udeležba po novem predlogu zakona ni tretirana kot plača in obremenjena z vsemi prispevki iz in na bruto**.

Novopredlagana ureditev lahko delodajalcem v obravnavanem smislu prinese neko »**oprijemljivejšo**« **korist** pravzaprav samo v dveh pogledih, in sicer:

- skozi dodatno povečani motivacijski učinek udeležbe, ki je neposredna posledica morebitnih takojšnjih izplačil, ki so za delavce načeloma bolj stimulativna kot odložena izplačila po veljavnem zakonu;
- v obliki prihranka na obrestih za izplačano udeležbo v primerih, ko bo dobiček tekočega leta zadrži in se udeležba na bilančnem dobičku (delavcem in delničarjem) izplača z nekajletnim odlogom, kajti ZUDDob-1 obrestovanja za te primere ne predvideva.

\* \* \*

Če torej poslovodstvo ravna s skrbnostjo dobrega gospodarstvenika (kar je sicer obakrat zakonska zaveza), se bojim, da sta oba prihranka – po obstoječem zakonu in po predlogu novega – **premajhna za resnično stimulacijo delodajalcev** k širši uporabi udeležbe delavcev pri dobičku. Od prihrankov je potrebno namreč **odšteti stroške**, ki nastanejo s pripravo na udeležbo delavcev pri dobičku in je po obeh zakonih zelo komplicirana (stroški priprave pogodbe, izračunov upravičenega zneska za vsakega posameznega delavca, pripravo

nediskriminatornih meril, priprave mnenja poslovodstva za utemeljitivijo, priprave tovrstnega gradiva za skupščino, številnih sestankov z delavskimi predstavništvi in drugih, individualnim informiranjem vsakega delavca posebej itd.), in seveda **oportunitetne stroške** zmanjšane prihodka, ker se bo cela armada ljudi ukvarjala z delitvijo dobička namesto s poslom!

### Primerjava s stališča delavcev

#### Finančni učinki udeležbe po veljavnem ZUDDob

#### Davčni vidik

Po obstoječem ZUDDob se dohodek v obliki pripadajočega zneska dobička, ki ga delavec prejme na podlagi denarne sheme, dogovorjene na podlagi pogodbe v skladu s tem zakonom, šteje za **dohodek iz delovnega razmerja** (v nadaljnjem besedilu: dohodek iz denarne sheme).

Če je dohodek iz denarne sheme izplačan po poteku **enega leta** od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička, se ne všteva v davčno osnovo v višini 70 odstotkov tega dohodka, prispevki za socialno varnost, ki so jih zavezani plačati delavci zavarovanci pa se obračunajo in plačajo od 30 odstotkov tega dohodka. Iz bruto udeležbe na dobičku v našem hipotetičnem primeru, je delavec tako obremenjen s dodatnimi prispevki iz bruto zneska v višini 30 % prispevkov, t. j. 6,63 % (30 % od 22,1 %, kolikor znašajo prispevki iz bruto plačila). To pomeni, da bi delavec pri bruto znesku izplačila 1.500 evrov prejel **99,45 evra manj** – torej dobrih 1.400 evrov, hkrati pa bi se mu **davčna osnova za dohodnino povečala** za 30 % tega izplačila oz. 420 evrov.

Če je dohodek iz denarne sheme izplačan po poteku **treh let** od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička, se po obstoječem zakonu ne všteva v davčno osnovo za dohodnino, za prispevke za socialno varnost pa velja oprostitev plačila.

Če je dohodek iz denarne sheme izplačan pred potekom enega leta od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička, se v celoti všteva v davčno osnovo za dohodnino, prispevki za socialno varnost pa se obračunajo in plačajo od celotnega dohodka, kar bi v našem hipotetičnem primeru pomenilo, da je **delavec obremenjen s 331,5 evra prispevkov in 1.168,5 evra povečanja davčne osnove**, ki bo obdavčena kot dohodek iz delovnega razmerja.

Če so delavci vključeni v **individualno prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje** v skladu z 295. členom Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, se sicer ti prispevki delavcev zavarovancev (prav tako pa tudi prispevki, ki so jih po tem zakonu dolžni plačati delodajalci) vplačajo na osebne račune delavcev za vplačila v pokojninski načrt, tako da ta zakon spodbuja tudi tovrstno zavarovanje oziroma malo (ali pa precej, odvisno od pričakovanj) omili sicer hude obremenitve pri plačilu pred zamikom za eno oz. tri leta.

### Obresti

Dohodek v obliki pripadajočega zneska obresti, ki ga delavec prejme na podlagi denarne sheme, dogovorjene na podlagi pogodbe v skladu s tem zakonom, se šteje za **obresti od denarnih depozitov pri bankah in hranilnicah**, ustanovljenih v skladu s predpisi v Republiki Sloveniji (v nadaljnjem besedilu: obresti iz denarne sheme).

Če so obresti iz denarne sheme izplačane po poteku **enega leta** od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička, se ne vštevajo v davčno osnovo v višini 70 odstotkov tega dohodka.

Če so obresti iz denarne sheme izplačane po poteku **treh let** od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička, se ne vštevajo v davčno osnovo v višini 100 odstotkov tega dohodka.

Če so obresti iz denarne sheme izplačane **pred potekom enega leta** od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička, se v celoti vštevajo v davčno osnovo.

Dohodek iz denarne sheme in obresti iz denarne sheme so oproščeni plačila dohodnine in prispevkov za socialno varnost, če so navedeni dohodki **izplačani dediču**, ne glede na čas izplačila tega dohodka.

Po ZUDDob je torej delavec nagrajen z obrestmi (ki naj bi ohranjale realno kupno moč odloženega izplačila), hkrati pa tudi obremenjen še s celotnimi obrestmi, če je izplačilo izvršeno prej kot v enem letu, in 30 % obresti, če je po enem letu, čeprav zaradi zamika plačila skoraj zagotovo izgubi realno več, kot nadomestijo obresti. Obresti za triletno »vezavo« sredstev niso davčno obremenjene, vedeti pa je potrebno, da izplačilo 1.500 evrov čez tri leta tudi ni več vredno kot za obresti diskontirana vrednost na današnji dan!

### Finančni učinki udeležbe po predlogu ZUDDob-1

Po predlogu ZUDDob-1 se znesek dobička, izplačan delavcem šteje kot **dohodek iz kapitala**. Tako je v našem primeru za izplačilo 2.500 evrov delavec davčno obremenjen za **davek v višini 20 %** (kar nakaže že delodajalec) in tako delavec dobi izplačilo 2.000 evrov (oziroma pri 1.500 evrih je izplačilo 1.200 evrov). Kaj bo glede tega prinesla davčna reforma, ki se pripravlja, je seveda še čista neznanka.

Tako kot delodajalcem ni treba plačati, tako seveda delavci po ZUDDob-1 ne prejmejo **nikakršnih obresti** v primeru, da bo dobiček poslovnega leta kot bilančni dobiček razdeljen šele čez npr. tri leta. Izplačilo čez npr. tri leta, ki ni obrestovano, pa je seveda, gledano na datum ob koncu poslovnega leta, ko je bil dobiček dejansko ustvarjen, **precej manj vredno** (če bi delavci prejeli denar prej, bi jim lahko prinašal vsaj obresti, ali pa bi ga lahko naložili v še bolj donosne naložbe!).

### Ugotovitve

Na podlagi povedanega je mogoče ugotoviti, da je predlog ZUDDob-1 strogo finančno gledano **za delavce slabši** kot ZUDDob. (*Opomba: Vsaj v primeru uporabe triletnega odloga izplačila to zanesljivo velja, medtem ko pa so pri morebitnem samo enoletnem odlogu izplačila finančni učinki obeh primerjanih ureditev – upoštevaje konkretno višino dohodnine, obresti itd. – lahko precej bolj izenačeni*).

Res pa je, da z vidika interesov delavcev določeno **primerjalno prednost** vsekakor lahko predstavlja morebitno **takojšnje izplačilo udeležbe**, ki ga omogoča ZUDDob-1 in ki praviloma (po načelu »bolje vrabec v roki kot golob na strehi«) na delavce deluje bolj motivacijsko od kasnejšega oziroma odloženega izplačila. Vendar pa je ta »prednost« lahko tudi zgolj navidezna in varljiva. Delodajalec namreč, kot že rečeno, lahko (po sklepu skupščine) tudi izkoristi možnost, da **zadrži dobiček poslovnega leta** in izplača udeležbo na »bilančnem dobičku« z nekajletnim odlogom. V tem primeru delavci ravno tako kot pri ZUDDob ne prejmejo takojšnjega izplačila udeležbe, obenem pa niso upravičeni niti do obresti in omenjena »prednost« je s tem v celoti izničena.

Za delavce bi bilo seveda najbolje, da udeležba na dobičku **sploh ne bi bila obdavčena**, kar pa je, glede na proračunsko prazno vrečo, čedalje večja utopija!

### Morda na kratko še o treh pomislekih

Naj na koncu opozorim še na dve rešitvi, ki bi ju kazalo »de lege ferenda« ustrezno korigirati, in sicer:

1. Rešitev (tako v ZUDDob kot tudi predlogu ZUDDob-1), ki se nanaša na **delavce, ki so hkrati tudi lastniki oz. solastniki podjetja z najmanj 25-odstotnim deležem**, je neutemeljena in diskriminatorska. Le-ti so namreč po obeh zakonih izvzeti iz možnosti udeležbe na dobičku na osnovi dela, pa četudi morda »garajo kot črne živine«. To je sedaj že nevmkateri predpis, ki diskriminira delavce – lastnike. Tako niso enako kot drugi delavci obravnavani pri upokojevanju (pri enakih drugih pogojih se ne morejo upokočiti), pravicah iz naslova brezposelnosti (pri enakih drugih pogojih nimajo pravice do denarnega nadomestila), sedaj pa tudi nimajo pravice do udeležbe na dobičku iz naslova dela in morda so jim kratene še kakšne pravice, za katere ne vem. Kaj pravzaprav vodi zakonodajalca, da tako neenakopravno obravnava te osebe, ki so v preteklosti (vsaj v veliki večini, pustimo tajkune!) garali zato, da so ustvarili kapital – nič jim ni bilo podarjenega in sedaj zopet pridno delajo, ker so večino deloholiki? Ali je torej tu pomembna meja 25 % lastništva in je bolje biti 24 % lastnik v dveh, treh podjetjih? Ali torej v svojem podjetju naj ne bi bil zaposlen, ampak drugje. V čem je tu logika?

2. Prav tako mi ni logično, da so **iz možnosti udeležbe s pomočjo delniške sheme izvzeti delavci družb z omejeno odgovornostjo**. Namesto delnic bi lahko pridobili deleže v podjetjih in prav tako postali solastniki. Z delniško shemo namreč pridobili deleže v podjetjih in prav tako postali solastniki. Z delniško shemo namreč načeloma spodbujamo prav to, torej da bi delavci postali solastniki, ker je znano, da je lastništvo (največji?) motivator. Vse pa je vprašanje cene oziroma menjalnega razmerja med upravičenim zneskom udeležbe in »pravo« ceno v očeh kupca – torej delavca. Vprašanje je, ali je povprečna cena zadnjih 12 mesecev to. Kaj pa če bi podjetje želelo še slabše menjalno razmerje za delavce, da bi torej prodajalo še dražje delnice, kot to dopušča predlog ZUDDob-1?

3. Je pa še **vprašanje cene delnic pri delniški shemi** oziroma menjalnega razmerja med upravičenim zneskom udeležbe in »pravo« ceno delnice v očeh kupca – torej delavca. Vprašanje je že, ali je povprečna cena zadnjih 12 mesecev »prava«. Podjetje pa lahko ponudi še slabše

menjalno razmerje, torej prodaja še dražje delnice, kar tudi dopušča predlog ZUDDob-1?

## Zaključek

Na osnovi vsega navedenega nas upravičeno **predlog ZUDDob-1 ni navdušil**.

Prepričana sem, da premoremo strokovnjake, ki lahko pripravijo res dober, popolnoma nov zakon, saj tudi obstoječi ni dober. Veseli smo ga bili, ker je vsaj pokazal na to, da je tudi človeški kapital pomemben, če ne že najpomembnejši, in mu je potrebno posvečati več pozornosti, kot smo si to zamislili ob prehodu na nov družbeni red, ko

smo zavrgli vse staro, tudi če je bilo dobro. Sedaj pa je čas, da prestopimo v novo kvaliteto, mar ne?



Piše:  
dr. Mato Gostiša

# Nekatere nove zakonske pristojnosti svetov delavcev

*V zadnjem času so novosti v delovnopravni zakonodaji tudi svetom delavcev prinesle nekatere nove pristojnosti, na katere bi želel v nadaljevanju posebej opozoriti in podati tudi nekaj priporočil svetom delavcev v zvezi z njihovim uresničevanjem. Pri tem imam v mislih predvsem novosti, ki jih prinašata odločba Ustavnega sodišča RS št. U-I-284/06-26 z dne 1. 10. 2009 ter novi Zakon o minimalni plači.*

## Nove pristojnosti SD na podlagi ustavne odločbe

### Vsebina ustavne odločbe

Ustavno sodišče RS je, kot smo obširneje poročali že v eni prejšnjih številčk te revije, z zgoraj citirano odločbo ugotovilo, da so **določbe tretjega odstavka 8. člena ter 84. in 85. člena veljavnega Zakona o delovnih razmerjih (ZDR)** v neskladju z Ustavo RS. Skladno s tem je naložilo zakonodajalcu, da ugotovljeno protiustavnost odpravi v roku devetih mesecev po objavi odločbe v Uradnem listu RS. Do takrat pa je Ustavno sodišče v 3. in 4. točki izreka odločbe neposredno določilo **začasn način uresničevanja spornih določil ZDR**, in sicer takole:

*3. Do odprave ugotovljene protiustavnosti mora delodajalec v postopku sprejemanja splošnega akta delodajalca iz tretjega odstavka 8. člena Zakona o delovnih razmerjih v primerih, ko pri njem ni organiziranega sindikata, pred spreje-*

*mom splošnega akta pridobiti mnenje delavskih predstavnikov.*

*4. Do odprave ugotovljene protiustavnosti ima v primerih, ko je zoper delavca, ki ni član sindikata, uveden postopek po 84. in 85. členu Zakona o delovnih razmerjih, v tem postopku svet delavcev ali delavski zaupnik enake pristojnosti, kot jih ima sindikat.*

### Pristojnost SD v zvezi z 8. členom ZDR

Sporna določba 8. člena veljavnega ZDR se glasi:

#### »8. člen (splošni akt delodajalca)

*(1) Predloge splošnih aktov delodajalca, s katerimi delodajalec določa organizacijo dela ali določa obveznosti, ki jih morajo delavci poznati zaradi izpolnjevanja pogodbenih in drugih obveznosti, mora delodajalec pred sprejemom posredovati v mnenje sindikatom pri delodajalcu.*

*Sindikata mora podati mnenje v roku osmih dni.*

*(2) Če je sindikat posredoval mnenje v roku iz prejšnjega odstavka, ga mora delodajalec pred sprejemom splošnih aktov obravnavati in se do njega opredeliti.*

*(3) Če pri posameznem delodajalcu ni organiziranega sindikata, se s splošnim aktom delodajalca lahko določijo pravice, ki se v skladu s tem zakonom lahko urejajo v kolektivnih pogodbah, če so za delavca ugodnejše, kot jih določa zakon oziroma kolektivna pogodba, ki zavezuje delodajalca.*

*(4) O vsebini predloga splošnega akta iz prejšnjega odstavka mora delodajalec pred sprejemom akta neposredno obvestiti delavce.*

*(5) Za sindikat pri delodajalcu v postopkih po tem zakonu se šteje reprezentativni sindikat, ki imenuje ali izvoli sindikalnega zaupnika po 208. členu tega zakona.«*

Iz citirane določbe izhaja, da obstajata **dve vrsti splošnih aktov**, ki jih za razliko od kolektivnih pogodb kot »dvostranskih« pravnih aktov lahko sprejema delodajalec »enostransko«, in sicer:

1. Prvi odstavek opredeljuje **t. i. organizacijske splošne akte (pravilnike)**, s katerimi delodajalec v okviru svoje pravice vodenja delovnega procesa samostojno ureja organizacijo dela in poslovanja, določa za delavce obvezujoča navodila glede načina izvajanja delovnega procesa ali uvaja različne (zakonsko neobvezne) sisteme za spodbujanje večje produktivnosti (inovacijska dejavnost, sistem napredovanja delavcev ipd.). Glede teh splošnih aktov je sindikat po ZDR pristojen dajati le mnenja, medtem ko je svet delavcev po 94. in 95. členu ZSDU pristojen bodisi za obvezno predhodno »skupno posvetovanje« (npr. glede sistemizacije delovnih mest) bodisi za dajanje predhodnega soglasja (npr. glede kriterijev za nagrajevanje inovacijske dejavnosti in kriterijev za napredovanje).

2. Tretji odstavek pa se nanaša na splošne akte, s katerimi se avtonomno urejajo pravice in obveznosti delavcev iz delovnega razmerja in v tem smislu v bistvu **nadomeščajo t. i. podjetniške kolektivne pogodbe**, ki jih zaradi neobstoja sindikatov pri delodajalcu pač ni mogoče skleniti, ker so po veljavnem Zakonu o kolektivnih pogodbah na stani delavcev za njihovo sklenjevanje za zdaj pristojni izključno sindikati, ne pa tudi sveti delavcev. Ta rešitev je po temeljnih načelih obligacijskega prava seveda silno sporna, kajti dvostranskih pravnih razmerij, med katere sodijo tudi pogodbeno delovna razmerja, že po logiki stvari ni mogoče urejati z enostranskimi pravnimi akti, ki jih sprejema samo ena od strank v teh razmerjih (in to za nameček še stranka, ki je že sicer močnejša stranka v tem razmerju). Prav iz tega razloga je bila omenjena določba tretjega odstavka tudi predmet ustavnega spora.

Tudi odločba Ustavnega sodišča se zato izrecno nanaša le na drugonavedeno vrsto splošnih aktov. Ustavno sodišče je ugotovilo, da pravic in obveznosti iz delovnih razmerij delodajalec ne more urejati mimo predstavnikov druge strni, to je mimo delavskih predstavništev in je zato (začasno) odločilo tako, kot je navedeno zgoraj – torej, da mora delodajalec v primerih, ko pri njem ni organiziranega sindikata, pred sprejetjem tovrstnih splošnih aktov **prido-**

**biti »mnenje delavskih predstavnikov« (se pravi sveta delavcev ali delavskega zaupnika).**

Na tem mestu se ne bomo spuščali v vprašanje, zakaj ustavno sodišče ni določilo, da se (vsaj v teh primerih) lahko sklene kolektivna pogodba med delodajalcem in svetom delavcev, kar bi bilo glede na zgoraj opisano naravo delovnih razmerij verjetno edino smiselno. Gre ne nazadnje le začasno rešitev, medtem ko bi zakonodajalec ob (dokončnem) spreminjanju ZDR na podlagi te ustavne odločbe po našem mnenju vsekakor moral uveljaviti prav takšno rešitev kot **izjemo** od pravila, da so za sklenjevanje podjetniških kolektivnih pogodb pristojni izključno sindikati. Splošni akt, katerega sprejem je v (enostranski) pristojnosti delodajalca, **ni isto kot kolektivna pogodba**, čeprav je prej posredovan v mnenje ali soglasje ustreznemu delavskemu predstavništvu. Tudi v primeru predpisane »soglasja« namreč delavsko predstavništvo lahko samo sprejme ali zavrne predlagane rešitve, ne more pa se o njih pogajati in jih na ta način sooblikovati. Še vedno pa bi bilo vsaj predpisano »soglasje« sveta delavcev k obravnavanim splošnim aktom **bistveno boljši približek podjetniškim kolektivnim pogodbam** kot pa zgolj »mnenje«, za kar se je odločilo ustavno sodišče. A počakajmo glede tega na ustrezen predlog zakona.

Do takrat pa torej velja, da delodajalec lahko v obravnavanih primerih (ko pri njem ni organiziranega reprezentativnega sindikata) namesto sklenitve KP sprejme splošni akt, s katerim ureja pravice in obveznosti delavcev iz delovnih razmerij, ki se po zakonu lahko urejajo s kolektivnimi pogodbami, le po predhodno pridobljenem (oziroma vsaj zahtevanem) mnenju sveta delavcev oz. delavskega zaupnika. In kaj bi veljalo **priporočiti svetom delavcev v zvezi z načinom uresničevanja te njihove nove zakonske pristojnosti?**

**Predvsem dvojje**, in sicer:

1. svet delavcev mora uveljaviti učinkovit nadzor nad sprejemanjem splošnih aktov delodajalca in v primerih, ko gre za zgoraj obravnavano kategorijo teh aktov, opozoriti delodajalca na svojo novo pristojnost v postopku njihovega sprejemanja, če bi jo le-ta hote ali nehote spregledal,

2. ne glede na formalni način sprejemanja tovrstnih splošnih aktov (svet delavcev je, kot rečeno, pristojen zgolj za posredovanje »mnenja« delodajalcu o

predlogu akta) mora svet delavcev delodajalcu predlagati, da se vsebina akta že v fazi priprave predloga usklajuje po principih kolektivnega pogajanja, tako da je v obojestranskem interesu v čim večji meri zagotovljeno upoštevanje interesov obeh strank (dvostranskega) delovnega razmerja pri urejanju medsebojnih pravic in obveznosti iz tega razmerja.

### **Pristojnosti SD v zvezi s 84. in 85. členom ZDR**

Sporni določbi 84. in 85. člena veljavnega ZDR, ki ju je ustavno sodišče – glede na to, da omogočata uporabo **t. i. instituta nasprotovanja odpovedi** pogodbe o zaposlitvi izključno članom sindikatov, ne pa tudi vsem ostalim zaposlenim – ocenilo kot **diskriminatorni**, se glasila:

#### **»84. člen (vloga sindikata)**

(1) Če delavec tako zahteva, mora delodajalec o nameravani redni ali izredni odpovedi pogodbe o zaposlitvi pisno obvestiti sindikat, katerega član je delavec ob uvedbi postopka.

(2) Sindikat iz prejšnjega odstavka lahko poda svoje mnenje v roku osmih dni. Če svojega mnenja v navedenem roku ne poda, se šteje, da odpovedi ne nasprotuje.

(3) Sindikat iz prvega odstavka tega člena lahko nasprotuje odpovedi, če meni, da zanjo ni utemeljenih razlogov ali da postopek ni bil izveden skladno s tem zakonom. Svoje nasprotovanje mora pisno obrazložiti.

#### **85. člen (nasprotovanje odpovedi)**

(1) Če sindikat iz prejšnjega člena nasprotuje redni odpovedi iz razloga nesposobnosti ali iz krivdnega razloga ali izredni odpovedi pogodbe o zaposlitvi in delavec pri delodajalcu zahteva zadržanje učinkovanja prenehanja pogodbe o zaposlitvi zaradi odpovedi, prenehanje pogodbe o zaposlitvi ne učinkuje do poteka roka za arbitražno oziroma sodno varstvo.

(2) Če se delavec in delodajalec sporazumeta o reševanju spora pred arbitražo, se zadržanje učinkovanja prenehanja pogodbe o zaposlitvi zaradi odpovedi podaljša do izvršljive arbitražne odločitve

(3) Če delavec v sodnem postopku uveljavlja nezakonitost odpovedi pogodbe

o zaposlitvi v primerih iz prvega odstavka tega člena in najkasneje ob vložitvi tožbe predlaga sodišču izdajo začasne odredbe, se zadržanje učinkovanja prenehanja pogodbe o zaposlitvi zaradi odpovedi podaljša do odločitve sodišča o predlogu za izdajo začasne odredbe.

(4) Delodajalec lahko v času zadržanja učinkovanja prenehanja pogodbe o zaposlitvi zaradi odpovedi do izvršljive arbitražne odločitve oziroma do odločitve sodišča o predlogu za izdajo začasne odredbe prepove delavcu opravljati delo, vendar mu mora v tem času zagotavljati nadomestilo plače v višini polovice povprečne delavčeve plače v zadnjih treh mesecih pred odpovedjo.«

Ustavno sodišče je torej, kot že povedano, s svojo odločbo določilo začasen režim njune uporabe (do odprave ugotovljene protiuustavnosti), in sicer tako, da ima v primerih, ko je zoper delavca, ki ni član sindikata, uveden postopek po 84. in 85. členu Zakona o delovnih razmerjih, **v tem postopku svet delavcev ali delavski zapupnik enake pristojnosti, kot jih ima sindikat**. Gre vsekakor za zelo pomembno, hkrati pa precej delikatno pristojnost, kajti posledica morebitnega nasprotovanja odpovedi je začasno zadržanje učinkovanja odpovedi, ki je lahko velikega pomena tako z vidika konkretnih delavcev kot po drugi strani tudi z vidika delodajalca.

Sveti delavcev morajo biti torej pozorni, da lahko to svojo pristojnost uveljavljajo **samo za nečlane sindikata**, ne glede na to, če bi se morda nanj v zvezi s tem obrnili tudi

posamezni člani sindikata. Hkrati pa je treba opozoriti, da morebitna odločitev o nasprotovanju odpovedi iz zgoraj navedenega razloga **ne more biti nekaj samoumevnega** (in vnaprej pričakovanega), ampak mora biti sprejeta odgovorno in na podlagi temeljite presoje vseh relevantnih dejstev. To pa pomeni, da je vsekakor priporočljivo, da svet delavcev o svojem mnenju in morebitnem nasprotovanju odpovedi odloča na seji, na kateri mora biti tako konkretnim delavcem kot predstavniku delodajalca dana možnost predstaviti svoja stališča in argumente. Šele na tej podlagi lahko svet odgovorno sprejme ustrezno odločitev.

### Nova pristojnost SD na podlagi Zakona o minimalni plači

Eno izmed novih zakonskih pristojnosti svetom delavcem prinaša tudi novospregjeti Zakon o minimalni plači. Tudi ta pristojnost svetov delavcev velja le na **družbe, v katerih ni organiziranega reprezentativnega sindikata**, nanaša pa se na primere, ko se bo potrebno v posamezni družbi eventualno dogovoriti za **t. i. postopno usklajevanje višine minimalne plače** v skladu z 9. členom zakona, ki se glasi:

#### „9. člen (pogoji za postopno usklajevanje višine minimalne plače )

(1) Delodajalec, pri katerem bi izplačevanje minimalne plače v višini določeni v skladu s tem zakonom povzročilo velike

izgube in ogrozilo obstoj podjetja ali imelo za posledico odpovedi pogodb o zaposlitvi iz poslovnih razlogov večjemu številu delavcev, lahko v prehodnem obdobju, ki ne sme trajati dlje kot do 1. 1. 2012, postopno usklajuje izplačilo minimalne plače z višino, določeno v skladu s tem zakonom.

(2) O postopnem usklajevanju izplačila minimalne plače, z določitvijo natančne dinamike uskladitve minimalnih plač z določbami tega zakona, se je delodajalec dolžan posvetovati in skleniti pisni sporazum s sindikatom pri delodajalcu, kot je opredeljen v zakonu, ki ureja delovna razmerja, **če tega ni, pa s svetom delavcev ali z delavci na zboru delavcev**.

(3) Z namero sklenitve sporazuma in s sklenjenim sporazumom mora delodajalec seznaniti inšpektorat za delo.«

Sveti delavcev družb, v katerih ni organiziranega reprezentativnega sindikata, naj bodo torej pozorni na to svojo novo pristojnost, kajti če njihov delodajalec po sprejetju tega zakona iz kakršnih koli razlogov ne bo sposoben takoj zagotoviti uveljavitve nove višine minimalne plače, **t. j. 734,15 evra**, ampak bo predlagal postopen prehod na ta znesek v skladu z zakonom, bodo morali glede tega nastopiti kot **pogajalci v imenu kolektiva zaposlenih glede natančne dinamike uskladitve minimalne plače z zakonom**.

## N A R O Č I L N I C A

Naročamo ..... izvod(ov) revije **Ekonomska demokracija**. Letna naročnina znaša 33,00 EUR plus 8,5 % DDV.

Naročilo ostaja v veljavi do pisne odpovedi, morebitna odpoved naročila pa stopi v veljavo z zaključkom tekočega leta.

Naziv podjetja:

.....

Naslov podjetja:

.....

.....

Davčna številka podjetja: .....

Ime in priimek ter tel. številka osebe, ki naroča:

.....

Revijo pošiljajte na naslov:

.....

.....

Izpolnjeno naročilnico pošljite na naslov: **ŠCID, Bavdkova 50, 4000 Kranj** ali po faksu: **04 231 44 71**. Vse informacije lahko dobite po telefonu **04 231 44 70**.

Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS) enkrat letno organizira študijska srečanja svojih članov neposredno v posameznih podjetjih. Ta so zdaj postala že tradicionalna, namenjena pa so »**usposabljanju iz prakse za prakso**«, torej čim bolj neposrednemu spoznavanju in izmenjavi različnih zanimivih izkušenj in dobrih praks na področju razvoja sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju v Sloveniji. Hkrati je to najboljša priložnost tudi za medsebojno spoznavanje in navezavo stikov med delavskimi predstavniki iz različnih slovenskih podjetij, kar je lahko dobra podlaga tudi za vzpostavljanje najrazličnejših koristnih oblik bodočega sodelovanja med njimi.

Tovrstna študijska srečanja članov svetov delavcev so bila doslej organizirana že v Savi Tires, Krki, Leku, Iskri Avtoelektriki, Gorenju, Kovinoplastiki, Muri in Telekomu Slovenije, gostitelj letošnjega pa je bil **svet delavcev Dravskih elektrarn Maribor d.o.o. (DEM)**. V petek, dne 12. februarja, se je na sedežu DEM zbralo več kot 80 udeležencev iz vse Slovenije, izkušnje, ki so jim bile predstavljene s strani gostiteljev, pa podrobneje predstavljamo tudi v naslednjih prispevkih v tej reviji.

## Dravske elektrarne Maribor: nacionalno pomembna hidroenergetska družba

*Z 8 hidroelektrarnami na reki Dravi in z 2 malima hidroelektrarnama Dravske elektrarne Maribor proizvedejo kar 80 odstotkov slovenske električne energije, ki ustreza kriterijem obnovljivih virov in standardom mednarodno priznanega certifikata RECS (Renewable Energy Certificates System). Z instalirano močjo 584 MW smo imeli v letu 2009 rekordno proizvodnjo 3277 GWh ter zabeležili 99,96-odstotno obratovalno pripravljenost.*

In prav v večji izrabi hidroenergetskega potenciala vidimo v DEM največjo razvojno možnost. Kot največji in najpomembnejši proizvajalec hidroelektrične energije v Sloveniji želimo v DEM svojo vlogo ohraniti, zato **smo se razvojno angažirali predvsem na naslednjih področjih:**

- pri **obnovi** starejših proizvodnih agregatov, pri katerih smo povečali moč in proizvodnjo
- pri pripravi na gradnjo **hidroelektrarn na reki Muri**
- s finančnim in kadrovskim angažiranjem pri gradnji **hidroelektrarn na reki Savi**
- pri pripravah na gradnjo **črpalne hidroelektrarne Kozjak**

Z realizacijo tako ambicioznega razvojnega načrta bi v **15 letih v DEM podvojili sedanjo moč proizvodnih agregatov, proizvodnjo pa povečali za polovico**. S tem bi Sloveniji zagotovili pomembne količine zanesljive, varne in cenovno konkurenčne električne energije.

### Energija iz narave za človeka in naravo

Čista in okolju prijazna energija Dravskih elektrarn Maribor predstavlja kar **četrtno v Sloveniji proizvedene električne energije**. Delovanje družbe, ki večino svoje dejavnosti opravlja na reki elektrarn, temelji na učinkovitih procesih, ki potekajo z minimalno obremenitvijo virov in okolja. Pomembni **načeli delovanja** sta zanesljivost partnerskega sodelovanja na vseh področjih in prilagodljivost izzivom zaposlenih, lastnikov in zunanjega okolja. Na področju hidroenergetske dejavnosti družba celovito obvladuje in trži vse procese, skrb za okolje pa je vselej kriterij presoje delovne in ekonomske uspešnosti – pri obstoječih zmogljivostih in tistih, ki jih še namerava vzpostaviti. Učinkovitost, zanesljivost, prilagodljivost, celovitost in okoljska odgovornost so temeljne vrednote družbe Dravske elektrarne Maribor.

godljivost, celovitost in okoljska odgovornost so temeljne vrednote družbe Dravske elektrarne Maribor.

### Poslanstvo

Dravske elektrarne Maribor so vodilno podjetje na področju učinkovite izrabe obnovljivih energetskega virov v Sloveniji, ki s svojo razvojno naravnostjo zagotavlja kakovostno energijo na okolju prijazen način, s ciljem ekonomske uspešnosti in skladnega trajnostnega razvoja okolja in tržišča, na katerem deluje.

### Vizija

Z učinkovito izrabo obnovljivih virov in optimalno razporeditvijo lastnih virov ohraniti položaj vodilnega hidroenergetskega sistema v Sloveniji, hkrati pa se s strateškimi partnerstvi in smiselno širitvijo dejavnosti uveljavljati na tržno zanimivih področjih.

# »Osebnostno sem za obvezno udeležbo delavcev pri dobičku«

Študijski obisk članov ZSDS v Dravskih elektrarnah Maribor d.o.o. (DEM) smo izkoristili tudi za kratek intervju z direktorjem mag. Viljemom Pozebom, ki se je prijazno odzval na naše zaprosilo za predstavitev svojih stališč o vlogi in pomenu delavske participacije pri upravljanju in pri dobičku družb.

*Gospod predsednik, delovanje sistema delavske participacije oz. sodelovanja delavcev pri upravljanju v smislu ZSDU je v praksi pravzaprav v največji meri odvisno od pripravljenosti konkretnih poslovodstev za ustrezno (so)upravljaljsko vključevanje zaposlenih. Zanima nas vaše videnje pomena različnih oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju za večjo poslovno uspešnost podjetij – ste kot menedžer osebno naklonjeni hitrejšemu razvoju delavskega soupravljanja ali pa gre po vašem mnenju samo za nekakšno »nujno zlo«, ki ga je pač treba tolerirati le po sili zakona?*

Temeljne pravice in dolžnosti delavcev, ki izhajajo iz Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, so podlaga za tvorno sodelovanje zaposlenih z upravami družb. Dobro sodelovanje in razumevanje svoje vloge pri obeh straneh je izjemno pomembno za obe strani. Za zaposlene je zelo pomembna ažurna informacija o položaju družbe na trgu, pomembna je tudi njihova pravica in hkrati dolžnost podajati svoje videnje eventualnih problemov in izzivov družbe ter podajati svoje predloge za njihovo rešitev itd. Uprave, ki zakonski dolžnosti in pravici svetov delavcev ne prisluhnejo, škodijo sebi in predvsem sami družbi. Samo s skupnim delom in usklajevanjem stališč ter ob moči argumentov obeh strani je moč najti novo kvaliteto, ki daje družbi novega zaleta.

*Na kolektivni ravni v vaši družbi delujeta dve močni delavski predstavništvi – sindikat in svet delavcev. Nam lahko na kratko opišete na kakšne načine uprava sodeluje z njima in kakšne so vaše dosedanje izkušnje glede tega sodelovanja?*

Sodelovanje s sindikatom in svetom delavcev ocenjujem kot zelo dobro in koristno za obe strani. Uprava prek obeh orga-



Direktor DEM mag. Viljem Pozeb

nov dobiva neposredne informacije o stališčih, pričakovanjih in klimi v podjetju, uprava pa lahko nato hitro reagira in sprejema ukrepe za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih. Posebej je pomembna vloga obeh organov pri dajanju pobud za izboljšanje stanja na vseh področjih delovanja podjetja.

*Je svet delavcev družbe po vašem mnenju doslej ustrezno odigral vlogo, kakršna mu gre po črki in po duhu ZSDU? Ste s konkretnim sodelovanjem na tej relaciji zadovoljni ali bi morda želeli spremembe in kakšne?*

Menim, da svet delavcev v naši družbi svojo vlogo odigrava zelo dobro in celo bolje kot v večini drugih podjetij, saj ves čas od svoje ustanovitve naprej opravlja aktivno vlogo, ki ji jo daje zakon in pozitivno pristopa k reševanju morebitnih problemov in izzivov, ki nastajajo v družbi. Ko govorim o pozitivnem pristopu, mislim na dejstvo, da svet delavcev aktivno sodeluje s svojimi predlogi za rešitev težav in hkrati prisluhne morebitnim drugačnim argumentom druge strani. Končna rešitev ja tako vedno kompromis, ki je nujen za uspešno delo.

*Kako ocenjujete vlogo in pomen sodelovanja delavskih predstavnikov v nadzornem svetu za uspešno delovanje*

*sodobnega sistema korporacijskega upravljanja – načelno oziroma na splošno in konkretno v vaši družbi?*

Sodelovanje delavskih predstavnikov v nadzornem svetu je za uspešno delovanje sistema korporacijskega upravljanja nujno in koristno, kar najlažje pojasnim na primeru družbe DEM. Nujno in koristno je v prvi vrsti zaradi ažurne in neposredne informacije o najaktualnejših zadevah, ki se tičejo pogojev delovanja družbe v Skupini HSE, o temeljnih razlogih za sprejemanje pomembnejših poslovnih odločitev, o razvojnih ciljih družbe, o stanju proizvodnje in rezultatih njene prodaje, gospodarskem položaju družbe in še bi lahko našteval. V družbi DEM smo imeli vseskozi zelo aktivne predstavnike sveta delavcev v nadzornem svetu družbe. Prav njihovo angažirano delo je mnogokrat olajšalo poslovodstvu pojasnjevanje določenih poslovnih odločitev ali ukrepov za izboljšanje varne in zanesljive proizvodnje – vse s ciljem čim boljšega poslovnega rezultata in zagotovitve varnih in primerno plačanih delovnih mest.

*Nam lahko na kratko opišete še druge načine individualnega in kolektivnega komuniciranja z zaposlenimi kot eno najpomembnejših skupin t. i. (notranjih) deležnikov družbe, katere (poleg sodelovanja z delavskimi predstavništvi) razvijate v vaši družbi?*

Delo v DEM je takšne narave, da je nujno timsko delo in sodelovanje na vseh področjih delovanja družbe, tako pri vodenju družbe kot pri izvajanju projektov v družbi. Za optimalno sodelovanje zaposlenih z vodstvom družbe je nujna nenehna komunikacija, tako na individualni ravni kot na kolektivni. Kar se kolektivnega komuniciranja tiče, se to uresničuje prek sodelovanja poslovodstva na rednih mesečnih sestankih sveta delavcev (kakor tudi pri delu

izvršnega odbora osnovne organizacije sindikata). Kot direktor družbe si upam trditi, da imam vedno čas za sodelavce, pa najsi gre za reševanje delovnih dilem ali osebnih težav posameznih sodelavcev.

**Kako v vaši družbi ocenjujete veljavni Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob)? Ga nameravate udejaniti in kako? Bi se osebno strinjali z morebitno uvedbo zakonsko obvezne udeležbe delavcev pri dobičku (na podlagi nespornega prispevka t. i. človeškega kapitala k poslovnim rezultatom)?**

Sprejem Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob) smo pozdravili v vseh družbah Skupine HSE, vendar kmalu ugotovili, da je do njegove realizacije, ki bi pomenila veliko dodatno motivacijo za vse zaposlene, še zelo daleč. Zakaj? Lastnik (RS) je preko resornega ministrstva predpisal takšne pogoje za možnost udeležbe delavcev pri dobičku, da bi bilo njegovo izplačilo za družbo nekoristno oziroma celo

škodljivo, saj bi v primeru izplačila zelo skromnega dela dobička lastnik prejel praktično ves dobiček družbe in ga je po tej logiki primerneje uporabiti za naložbe družbe, ki pomenijo njeno večjo konkurenčnost in s tem večjo socialno varnost zaposlenih. Poslovodstvo družbe in SDE (sindikat delavcev elektrogospodarstva Slovenije) si že nekaj časa prizadeva za spremembo pogojev, ki bi jih imeli delavci v skupini HSE za udeležbo pri dobičku. Osebno sem za zakonsko obvezno udeležbo delavcev pri dobičku – v določenem odstotku od ustvarjenega dobička.

**Kakšna je v Sloveniji po vašem mnenju trenutna družbena klima glede uveljavljanja različnih oblik delavske participacije (pri upravljanju, pri dobičku in v notranjem lastništvu), zlasti med menedžmentom? Kje so glavni vzroki za njihov razmeroma počasen razvoj kljub ugotovitvam poslovnih ved o njihovem pozitivnem vplivu na večjo uspešnost podjetij in gospodarstva kot celote?**

Ocenjujem, da sta za takšno stanje ključna dva dejavnika, in sicer prepričanje določenega števila menedžmenta, ki ocenjuje, da v sedanjem času gospodarske recesije ni primeren za sodelovanje delavcev pri upravljanju, in prepričanje nekaterih, da naj se uprava upravlja z upravljanjem družbe, ostali pa s proizvodnjo. Trdno sem prepričan, da se oboji motijo – težji kot so gospodarski pogoji, večje sodelovanje zaposlenih pri upravljanju družbe je potrebno. Enako velja tudi za drug primer, saj ne more biti uspešnega poslovanja brez sodelovanja vseh oziroma večine zaposlenih. Več ljudi več ve kot en sam, in če so usmerjeni k skupnemu cilju, uspeh ne more izostati.

**Gospod direktor, najlepša hvala za pogovor in še veliko uspehov pri nadaljnjem delu!**

**Odgovorni urednik**



Piše:  
Vladimir Šega

## Delovanje sveta delavcev in splošni pregled sistema soupravljanja v družbi

*V skladu z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju je bil na pobudo sindikata februarja 1999 izvoljen prvi svet delavcev DEM d.o.o., kateri je imel svojo ustanovno sejo 1. marca istega leta. SD šteje devet članov, porazdeljenih glede na organizacijsko strukturo podjetja. Po dva predstavnik sta iz enot zgornja in srednja Drava ter eden iz spodnje Drave. Ostali štirje člani so iz sektorjev in služb, lociranih v upravni stavbi. Septembra 2000 je bil podpisan še sedaj veljavni Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju družbe DEM (participacijski dogovor).*

### Pogoji za delo

Seje SD potekajo med delovnim časom. Razlogi za morebitno neudeležbo katerega od članov so le dejanske potrebe delovnega procesa. SD samostojno odloča o udeležbi članov na izobraževanjih in po-

svetih, s strani vodstva doslej ni bil noben predlog glede udeležbe zavrnjen ali korigiran.

Nagrajevanje nepoklicnih članov SD je urejeno skladno z priporočili Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS), in sicer kot dodatek k plači v višini 10 % povprečne bruto plače na zaposlenega v podjetju ter

predsednik SD 20 % iste osnove. Nagrada pripada tudi zapisničarki za administrativno pomoč. Za t. i. diferencirano nagrajevanje članov se nismo odločili, ker menimo, da bi lahko v naših konkretnih razmerah povzročilo več nezadovoljstva med člani kot pa prineslo koristi, prav tako smo se prostovoljno odrekli tudi (pol)profesionalizaciji

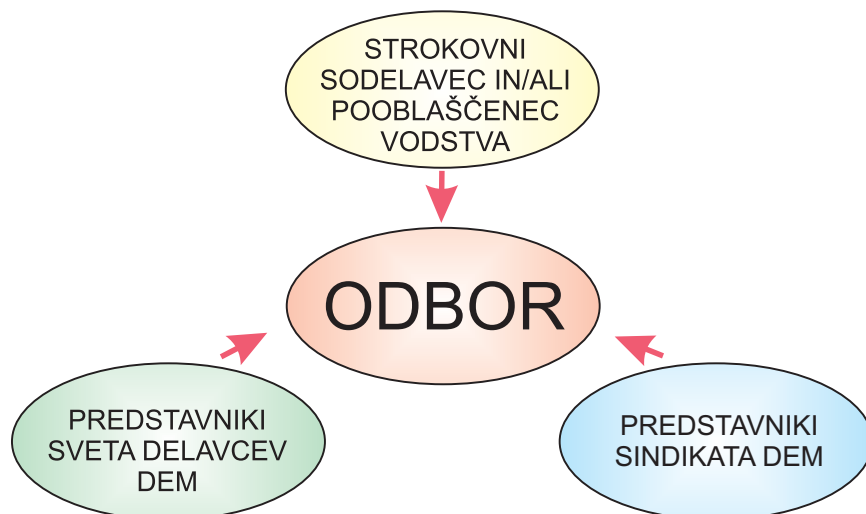
dveh članov, ki bi jo lahko uveljavljali na podlagi 64. člena ZSDU.

Z aneksom k participacijskemu dogovoru imamo dogovorjen **obseg sredstev, s katerim SD samostojno razpolaga**. Aneks sklene SD z vodstvom vsako leto na podlagi finančnega plana ter programa dela. Zakon predvideva ta sredstva v višini 50 % povprečne plače na zaposlenega v družbi na vsakega člana SD. Zakonski minimum zagotavlja za potrebe dela SD (zunanja strokovna pomoč, literatura, izobraževanje...). 4. januarja 2010 smo z direktorjem podpisali tudi aneks k »dogovoru« o zagotavljanju materialnih sredstev za delo predstavnikov SD DEM v Skupnem svetu delavcev skupine Holding Slovenske Elektrarne (HSE) glede na priporočila direktorjem odvisnih družb s strani uprave HSE.

V zvezi s **koriščenjem** odobrenih sredstev se ne pojavljajo težave.

### Komisije in tripartitni odbori – čigave so pristojnosti

V svojem prvem mandatu je SD ustanovil **komisije za razna področja**, predvsem z namenom, da se delo primerno



Slika 1: Tripartitna sestava odborov

porazdeli med vse člane. Tako posamezna komisija podrobneje preuči materijo in predstavi ostalemu članstvu možne rešitve ali usmeritve. Kasneje smo v izogib nespoznanju med svetom delavcev in sindikatom glede njihovih pristojnosti in zaradi lažjega usklajevanja mnenj med njima (in hkrati tudi z vodstvom), ustanovili tudi **tripartitne odbore**, sestavljene iz članov SD, članov IO sindikata ter strokovnega sodelavca, katerega določi vodstvo (slika 1). Ali je posamezna tema morda formalno izven pristojnosti sveta delavcev ali sindikata, pri tem niti ni pomembno, saj je v vsakem

primeru potrebno usklajeno delovanje ter sprejemanje odločitev v korist zaposlenih v obeh delavskih predstavništvih. Predsedniki odborov se lahko (in takšna je tudi praksa) samostojno dogovarjajo s poslovodstvom na podlagi v svetu delavcev usklajenih izhodišč.

### Kaj prinaša nov poslovnik SD

Februarja 2008 smo sprejeli nov poslovnik sveta delavcev, in sicer po priporočilih in na podlagi vzorca ZSDS. Uvedli smo novost, da **vsak novo izvoljeni SD izvoli tudi »svojega« predstavnika delavcev v NS DEM**. Štiriletni mandati se sicer ne pokrivajo z mandati SD, tako da vsakokrat pač odpokličemo »starega« člana NS in izvolimo »novega«. Pri predstavniku delavcev v NS smo si kljub nekaterim pomislekom pustili možnost, da je le-ta nekdo izven podjetja. V praksi sicer upamo, da se nam tega ne bo potrebno posluževati, je pa tak način lahko primeren, če bi z vodstvom prišli v tako globoke konflikte, da bi delovanje »notranjega« člana lahko bilo moteče za njegovo službeno kariero.

### Ne le po črki zakona

Ali je dovolj, če ima SD zagotovljene vse z zakonom predpisane pogoje in ob tem vodstvo spoštuje vsa pravila iz naslova skupnega posvetovanja, soodločanja in obveščanja? Nikakor ne. Vse to je le podlaga za uspešno delo, nikakor pa ne zadosten pogoj. Menim, da je SD lahko uspešen samo takrat, **če z vodstvom sodeluje ne le po črki, temveč tudi v duhu zakona**. Šele takrat, ko vodstvo sprevidi, da je sodelovanje z delavskimi predstavništvii koristno za podjetje, klimo med zaposlenimi in je

tudi motivator dobrega dela zaposlenih, lahko govorimo o soupravljanju v podjetju v pravem pomenu besede. V našem podjetju je na srečo temu tako. Vodstvo naju s predsednikom sindikata redno vabi na razgovore, kjer naju obvešča o politiki podjetja in pokaže interes za mnenje predstavnikov zaposlenih tudi o temah, ki neposredno ne sodijo med pristojnosti sveta delavcev ali sindikata.

### Programi, poročila ...

Pred novim letom je čas za pisanje programa SD za prihodnje leto, poročilo za NS, finančni plan, finančno poročilo... Če je to pisanje samo sebi namen, potem od tega ni ne vem kakšne koristi in ga je bolje opustiti. Kakor pri našem običajnem službenem delu, je seveda potrebno sredstva planirati in to po možnosti tako, da izhajaš iz realnih potreb in nato predvidiš stroške. Planiranje po sistemu »toliko denarja nam pripada, sedaj pa si bomo omislili, kako ga potrošiti«, je nesmiselno. Tako nam je **letni plan dela SD** tudi in predvsem osnova za planiranje sredstev. Naloge ter podrobnejše aktivnosti običajno ne sprejemamo ob letnem planu in jih tudi ne vežemo na koledarsko obdobje, temveč si jih »nalagamo sproti« na sejah.

Nad vse pa je pomembna in dobrodošla novela zakona, ki je uvedla **poročilo nadzornemu svetu**. Ker je le-to potrebno najprej predstaviti vodstvu, je takšno poročilo lahko močno orodje za zagotavljanje z zakonom predpisanih pogojev za delo in za zagotavljanje spoštovanja soupravljalških standardov. V našem podjetju imamo sicer zadnje čase oboje dobro urejeno, a ker tudi pohvala vodstva pred NS ne škodi, se te možnosti tudi poslužujemo.

### Dobra praksa iskanja konsenza

SD se z vodstvom na prereka glede obstoja in »vrste« pristojnosti SD po zakonu, oziroma ne dokazujeta drug drugemu, ali določen pravilnik spada v področje obveščanja, posvetovanja ali soodločanja, temveč poskušamo o vseh temah, ki se nanašajo na sodelovanje delavcev pri upravljanju (85. do 97. člena ZSDU), **poiskati konsenz**. V ta namen imamo v praksi **uveljavljen postopek**, prikazan na sliki 2.

Ko se pojavi potreba po spremembi ali sprejetju novega akta, predlagatelj (v glavnem vodstvo ali pravna služba) predstavi namen in ogrodje le-tega svetu delavcev.

Že na tem sestanku SD poda morebitne pomisleke ali pripombe. S tem se prepreči, da bi posamezne določbe (katere bi morda kasneje bile celo spremenjene) po nepo-

zruženja zadolžen za to področje, organizirali **posebej za naše potrebe pripravljena izobraževanja**. Le-ta so se izkazala kot nepogrešljiva stalnica v uspešnem delova-

**projekt Dravskih elektrarn Maribor** in se nahaja v fazi priprave državnega prostorskega načrta (DPN).

Projekt je z vidika umeščanja v prostor izjemno zahteven, zato so bile priprave nanj obsežne in strokovne. Več kot pet let strokovnega dela velikega števila priznanih strokovnjakov različnih strok pa žal ni dovolj dobra osnova za strokovno izmenjavo mnenj. Vse več pozornosti se namreč namenja populizmu in mnenju posameznikov, ki pod krinko Civilne iniciative ne dopuščajo možnost dialoga z izmenjavo strokovnih mnenj. S svojim nastopaštvom onemogočajo dialog z drugače mislečimi. Tako namesto moči argumentov vse bolj prevladuje argument moči.

Zaposleni v Dravskih elektrarnah Maribor tega preprosto ne moremo več dovoliti. Zato smo se skupaj s sindikatom DEM odločili, da tudi mi ustanovimo svojo Civilno iniciativo. Imenovali jo bomo **Civilna iniciativa ZA ČHE KOZJAK – za strokovno in transparentno delovanje in dialog, za zagotovitev delovnih mest in razvoja**.

Elektrogospodarstvo je tehnično gledano celota. Pripadnost zaposlenih EG podjetjem je izredno visoka, prav tako tudi naša odgovornost za varno in zanesljivo oskrbo gospodarstva in gospodinjstev z električno energijo. Električna ni dobrina, katera je kar tako »že v vtičnici«. Potrebno jo je proizvesti, transportirati in distribuirati. Žal se v zvezi z EG podjetji pojavlja vse preveč lobijev, osebnih interesov in političnih ter kadrovske igrice. Le-te lahko preprečimo s **složnim proaktivnim delovanjem vseh zaposlenih**. Zato bo v letošnjem letu SD DEM vložil oziroma nadaljeval napore za ustanovitev panožnega združenja SD elektrogospodarstva, seveda v sklopu in s strokovno pomočjo ZSDS.



**Slika 2:** Sodelovanje SD pri sprejemanju aktov družbe

trebnem negativno vplivale na klimo v podjetju. Čistopis se nato predstavi na seji SD. Člani SD-ja s pomočjo elektronske pošte, intraneta in oglasnih panojev seznanijo zaposlene z vsebino akta in pričnejo z zbiranjem pripomb. Pred usklajevalno sejo z vodstvom imamo (če je potrebno) sejo SD, kjer analiziramo pripombe in z zapisnikom posredujemo vprašanja in predloge sestavljalcu akta. Le-ta nam nato posreduje odgovore, kjer pojasni, katere pripombe je upošteval ter katere ne in pojasni, zakaj ne. Tako je običajno akt na usklajevalni seji že »pripravljen« za sprejem. Na koncu tako usklajenega akta je tudi podpis predsednika SD in predsednika sindikata, kjer potrđita, da se z aktom strinjata.

## Izobraževanje je nuja

Ko smo v začetku prvega mandata listali ZSDU in ko smo od vodstva kot po tekočem traku dobivali odgovore (za stvari, kjer ni nujno potrebno soglasje SD-ja), da to in ono ni v naši pristojnosti, pravzaprav nismo vedeli, kaj naj sploh počnemo. Po včlanitvi v ZSDS smo začeli obiskovati **ustrezna strokovna izobraževanja** in kaj kmalu so se nam začele odpirati oči in porajati zamisli o naši vlogi. Kasneje je vodstvo spoznalo, da nismo ostanek samoupravljanja in da se ne želimo vmešavati v vodenje, ampak smo nadvse potrebna pomoč pri upravljanju podjetja.

Na podlagi dobrih izkušenj ob obisku izobraževanj smo se odločili, da bomo v skupini HSE s pomočjo CPM – Centra za participativni menedžment, ki je v okviru

nju vseh SD skupine HSE. Ob znanju, ki ga na teh dvodnevni izobraževanjih pridobimo, sta nadvse pomembna tudi druženje in medsebojna izmenjava izkušenj.

V letošnjem letu bomo organizirali še dodatno izobraževanje za tiste člane, katerim manjka le tema ali dve **za pridobitev certifikata ZSDS**. Tako bo 95 odstotkov vseh članov SD-jev skupine HSE pridobilo certifikat, oziroma kar je še pomembneje – znanje. Zelo smo veseli, da se povabilu na ta izobraževanja odzovejo tudi naši »bivši« kolegi iz Savskih elektrarn in Termoelektrarne Brestanica.

## Civilna iniciativa in združenje SD-jev elektrogospodarstva

ČHE Kozjak in njena povezava z RTP Maribor je ta trenutek **najpomembnejši**



**S študijskega srečanja članov ZSDS v Dravskih elektrarnah Maribor**



Piše:  
Tomaž Markelj

# Odbor za varnost in zdravje pri delu

*Področju varnosti in zdravja pri delu (VZD) vodstvo družbe, kakor tudi zaposleni dajemo prioriteten pomen, saj je zaradi narave našega dela predvsem na izpostavljenih delovnih mestih, v proizvodnji in vzdrževanju, ocena tveganja za poškodbe velika.*

Specifični položaj energetike v preteklosti nam je dajal nekaj prednosti pred ostalimi gospodarskimi panogami, saj dobro poslovanje družbe zagotavlja vedno dovolj sredstev za ustrezno obvladovanje področja VZD. Ta posluš se na načelni ravni s strani vodstva ni nikoli zmanjšal, vendar pa so se v realizaciji pojavljala nihanja, predvsem po reorganizaciji družbe koncem leta 2007. Zato se je svet delavcev v začetku leta 2008 odločil, da se z ustanovitvijo odbora za varnost in zdravje pri delu še aktivneje vključi s **proaktivnim delovanjem** na tem področju v družbi.

## Sestava odbora

Svet delavcev je s pomočjo strokovnih podlag združenja svetov delavcev sprejel Poslovnik o delovanju odbora in pričel z delovanjem. Odbor za svet delavcev pripravlja podlage za odločitve glede zadev s področja VZD ter požarnega varstva, ki je prav tako del tega področja. Odbor sestavlja **pet članov**, od katerih so **trije člani iz sveta delavcev, eden je iz vrst izvršnega odbora sindikata družbe, eden pa je strokovni delavec službe za VZD**. Trenutna sestava članov odbora je izredno ugodna, saj smo praktično vsi člani odbora hkrati vabljani ali člani strokovnega kolegija službe za VZD. Na strokovnih kolegijih se obravnava vsa aktualna tematika področja tako, da smo z vsemi informacijami ažurno seznanjeni že preden pridejo formalno tudi na dnevni red sej odbora.

## Vsebina dela odbora

### Praviloma na odboru

- obravnavamo letna poročila o varstvo in zdravju pri delu,
- aktivno sodelujemo pri planu vsebin dela, ki se pripravljajo za poslovni načrt družbe,
- obravnavamo spremembe internih pravil iz področja varstva pri delu,
- sodelujemo pri revizijah ocene tveganja,
- spremljamo tekoče aktivnosti službe za VPD ter
- dajemo razne pobude za izboljšanje varstva in zdravja pri delu v družbi.

Ena izmed prvih tem, s katero se je odbor aktivneje ukvarjal, je bila **revizija ocene tveganja iz leta 2005**, ki je bila potrebna zaradi spremembe sistematizacije delovnih mest in drugih organizacijskih sprememb. Vodstvo je omogočilo sodelovanje predstavnikov zaposlenih in ob zaključku predstavilo rezultate revizije ocene tveganj ter samo izjavo o varnosti. Druga tema, ki je močnejše zaposlovala odbor in svet delavcev, je bilo **zagotavljanje osebne varovalne opreme**, saj je zaradi nerazumljivega odlašanja vodstva prihajalo do zamud pri nabavi in s tem do nezadovoljstva med zaposlenimi, kakor tudi do povečevanja tveganj za poškodbe pri delu. Zato je odbor zahteval **sprejem novega pravilnika o OVO** in ob reševanju te problematike predlagal **informatizacijo celotnega področja VZD** (vključno z OVO) v obstoječem informa-

cijskem sistemu MAXIMA, ki ga sicer prvenstveno uporabljamo za vzdrževanje. Ker sistem s svojimi moduli omogoča obvladovanje tudi drugih področij, smo lahko z majhnimi stroški zgledno informatizirali področje varstva pri delu.

Tematika OVO je postala tako pereča, da se je zaradi različnih pogledov na reševanje in zaradi nesoglasij upokojil vodja službe za VZD, vendar se je v začetku preteklega leta nabava OVO uredila v obojestransko zadovoljstvo. Odhod vodje službe je **močno zaposlil odbor**, saj je služba, ki je že pri organizacijskih spremembah izgubila neodvisnost, ostala še brez vodje. Kljub temu, da imamo na dislociranih enotah usposobljene strokovne delavce, ki poleg primarnih delovnih nalog opravljajo tudi nekatere strokovne naloge iz področja varnosti in zdravja pri delu, smo smatrali, da potrebujemo kompetentno osebo za vodenje službe in v to prepričevanje novega vodstva smo vložili veliko energije. **Naš uspeh** je bil, da je vodstvo strokovnega delavca poiskalo znotraj družbe, in sicer se je služba okrepila z izkušenim strokovnim delavcem iz enote Zgornja Drava.

## Aktualne aktivnosti

Še vedno je aktualna **izbira ustreznih zaščitnih čevljev**, saj je na trgu izredno težko dobiti univerzalno obutev, ki bi ustrezala vsem zaposlenim. Preizkušamo različne tipe, tako da testne vzorce pri delu preizkušajo sami zaposleni in na podlagi pozitivnih odzivov pričakujemo, da bomo

prišli do ustrežnejših rešitev za večino zaposlenih.

V informacijskem sistemu MAXIMO **trenutno vodimo kar nekaj področij VZD**, in sicer:

- osebna varovalna oprema
- nezgode pri delu
- zdravniški pregledi
- usposabljanje

V teku pa je tudi **vzpostavitev pregledov delovne opreme**.

V letošnji poslovni načrt nam je uspelo vnesti tudi **nakup defibrilatorjev**, čemur bo sledilo tudi **ustrezno usposabljanje zaposlenih**.

V družbi imamo pridobljene **tri certifikate**: okoljski certifikat ISO 14001, ISO 9001 za sistem vodenja kakovosti in za sistem varnosti in zdravja pri delu – po standardu OHSAS 18001. Notranje in zunanje presoje smo do sedaj izvajali ločeno, vendar smo se zaradi učinkovitosti presoj, ki jih izvajajo tako notranji, kakor tudi zunanji presojevalci, v odboru vseskozi prizadevali za **pristop k integrirani presoji izvajanja vseh treh standardov**, kar nam je za leto 2010 tudi uspelo doseči.

Najpomembnejši del varnosti in zdrava pri delu so **aktivnosti za zmanjševanje in preprečevanje delovnih nezgod**. Velik korak naprej je bil sprejem Pravidnika o javlja-

nju in vrednotenju nezgod, incidentov in neskladnosti, s katerim smo uvedli sistematični pristop k obravnavi delovnih nezgod in občutno povečali osveščenost delavcev na tem področju. S takšnim pristopom želimo število delovnih nezgod in incidentov še zmanjšati predvsem pa povečati varnost zaposlenih.

Ker varnost in zdravje pri delu zahtevata vsakodnevno aktivnost vseh zaposlenih, nadrejenih, vodij in družbe kot celote nam dela zagotovo ne bo zmanjkalo, saj verjamemo, da je vedno mogoče delati še bolje in učinkoviteje.



Piše:  
Marjan Kirbiš

## Odbor za upravljanje počitniških kapacitet

*Oddih je potreben za regeneracijo človeka, zato se nam zdi potrebno, da vsaj ohranimo, če ne že povečamo število tistih sodelavcev, ki bodo s pomočjo počitniških kapacitet podjetja tudi v prihodnje koristili takšen način dopusta. Tudi s tem bomo dosegli smisel regresa, ki se sicer pogosto porablja za plačevanje drugih obveznosti, dopust pa kot priložnost za dodatno delo, namesto za oddih.*

### Pogled v zgodovino

Podjetja so v preteklosti veliko pozornosti namenjala gradnji počitniških kapacitet z namenom, da bi svojim zaposlenim, tudi tistim, ki si sicer zaradi ekonomskih možnosti tega ne bi mogli privoščiti, omogočila kakovosten oddih in letovanje. V gradnjo le-teh je bilo vložena veliko prostovoljnega dela in tudi finančnih sredstev delavcev iz naslova regresa za letni dopust, ki so se mu delavci vrsto let odpovedovali. Počitniške kapacitete so običajno upravljale sindikalne organizacije, na osnovi pravilnikov, ki so določali postopke, pravico in način uporabe teh zmogljivosti.

Po osamosvojitvi je veliko podjetij ocenilo, da počitniških domov in drugih tovrstnih objektov ne potrebujejo več, zato so bili številni prodani. Delavcem je bila tako odvzeta možnost letovanja po relativno nizki ceni. V Dravskih elektrarnah Maribor smo večino počitniških kapacitet ohranili in z njimi delavci še naprej bolj ali manj samostojno upravljamo preko posebnega odbora pri svetu delavcev.

### Sestava odbora

V sklopu sveta delavcev DEM deluje **tripartitni odbor za upravljanje počitniških kapacitet**, ki šteje 6 članov. Poleg strokovnega delavca, ki opravlja strokovna in

operativna dela na področju koriščenja počitniških kapacitet, sestavljajo odbor še trije predstavniki sveta delavcev in dva predstavnika sindikata. Delo odbora vodi predsednik, mandat odbora pa je štiri leta. Sestajamo se praviloma na rednih sejah. O aktivnostih so zaposleni obveščeni preko zapisnikov, ki jih redno objavljamo na intranetni strani. Objavljen je tudi katalog počitniških zmogljivosti pa tudi ostale zanimivosti in informacije.

### Pristojnosti in naloge odbora

Odbor deluje v skladu s **Pravilnikom o koriščenju počitniških kapacitet**, s katerim se:

- določa upravljanje počitniških kapacitet
- ureja organiziranje počitniške dejavnosti
- določajo pogoji in merila za koriščenje počitniških kapacitet
- določajo navodila za uporabo počitniških kapacitet
- določa odškodninska odgovornost
- določajo sankcije za kršitev določb pravilnika

**Pristojnosti odbora** so naslednje:

- ugotavlja proste zmogljivosti za tekoče leto in objavlja razpis
- obravnava vloge kandidatov, sprejme prednostni vrstni red ter izda sklep o dodelitvi kapacitet
- določi višino in rok vplačila akontacije
- predlaga sprejem ukrepov za izboljšanje in obnovo počitniških kapacitet
- poda predlog za nabavo osnovnih sredstev in drobnega inventarja
- predlaga odpis osnovnih sredstev in drobnega inventarja
- predlaga cenik koriščenja počitniških kapacitet
- ugotavlja škodo, ki so jo povzročili uporabniki počitniških kapacitet
- direktorju in svetu delavcev predlaga ukrepe zoper povzročitelje škode
- izreka ukrepe o prepovedi koriščenja kapacitet

- planira potrebna sredstva za vzdrževanje in obnovo objektov ter za nabavo drobnega inventarja in osnovnih sredstev za naslednje koledarsko leto
- opravlja druge zadeve s področja počitniške dejavnosti

### Razdelitev in uporaba kapacitet ter odgovornost koristnikov

Za letovanje oziroma oddih delavcev daje družba na razpolago počitniške kapacitete, ki jih je **možno koristiti skozi vse leto**, pri čemer se pogoji razlikujejo glede na to ali se le-te koristijo v glavni sezoni oziroma zunaj sezone. Prednost pri koriščenju kapacitet imamo zaposleni, proste termine pa lahko koristijo upokojeanci DEM ali pa zunanji zainteresirani.

**Razdelitev terminov** za posamezno kapaciteto je opravljena po obravnavi pravočasno prispelih vlog glede na objavljen razpis. Za sestavo prednostnega vrstnega reda odbor upošteva naslednje kriterije:

- pogostost letovanja v počitniških objektih
- delovno dobo zaposlenega v družbi
- število nepreskrbljenih družinskih članov
- šoloobvezni otroci

- zdravstveno stanje delavca

Dolžnost vseh uporabnikov počitniških kapacitet je objekt in inventar uporabljati, kot dober gospodar, ter v skladu z namenom in navodili. Koristnik, ki uporablja počitniško kapaciteto, je odgovoren za nastalo škodo, ki jo povzroči in je dolžan lastniku počitniških kapacitet nastalo škodo povrniti. Koristniku, ki uporablja počitniško kapaciteto v nasprotju s pravilnikom, lahko **odbor prepove uporabo počitniških kapacitet za daljše obdobje**.

### Vizija

Naloga odbora v prihodnosti je, poleg že naštetih dejavnosti in predvsem ohranitve obstoječega obsega kapacitet, tudi **vzdrževanje objektov** v takšnem stanju, da bo omogočena nemotena uporaba in s tem doseženo zadovoljstvo koristnikov. Za objekte, za katere ocenjujemo, da so na manj atraktivnih lokacijah, s čimer je povezana tudi manjša zainteresiranost zaposlenih za koriščenje, bomo poskušali **nadomestiti z drugimi**, pri izbiri možnih lokacij pa bomo v prvi vrsti upoštevali želje zaposlenih in seveda možnosti, ki bodo na razpolago.



Piše:  
Peter Andrejek

## Komisija SD in skupni odbor za preprečevanje mobbinga

*Sodelovalna podjetniška kultura, utemeljena na medsebojnem zaupanju in spoštovanju ter varstvu integritete in osebnega dostojanstva vseh udeležencev delovnega procesa, predstavlja osnovo za pozitivno delovno klimo v družbi in je pomembna predpostavka za delovno zadovoljstvo in kakovost delovnega življenja zaposlenih, s tem pa tudi za gospodarski uspeh družbe.*

Pojavi mobbinga (šikaniranja oziroma psihičnega in čustvenega trpinčenja na delovnem mestu) predstavljajo kršitev človeš-

kega dostojanstva in osebnostnih pravic zaposlenih ter motnjo v delovnem procesu in so nezdržljivi z zeleno podjetniško kul-

turo družbe, zato izvajanje mobbinga v kakršnikoli obliki pomeni kršitev delovnih obveznosti. Zato je dne 10.06.2008 prišlo

do podpisa »Dogovora o preprečevanju in odpravljanju posledic mobbinga« katerega podpisnik so:

- svet delavcev
- sindikat družbe DEM
- DEM kot delodajalec

Istega leta je bila na pobudo sveta delavcev in sindikata družbe DEM ustanovljena **dvopartitna komisija** prej navedenih organizacij. Dvopartitna komisija obravnava prispele pritožbe, ki se nanašajo na pojav mobbinga in v skladu s svojimi pristojnostmi glede njih **pada svoje mnenje svetu delavcev in sindikatu družbe DEM**. Sama komisija nima nikakršne izvršilne vloge, ampak služi le kot podpora prej navedenima organizacijama, ki nadalje zavzmeta določeno stališče oz. mnenje glede prispele pritožbe, katera gre potem v nadaljnjo obravnavo.

V ta namen je bil v letu 2009 na podlagi 10. člena »Dogovora o preprečevanju in odpravljanju posledic mobbinga« ustanovljen **skupni odbor za preprečevanje in odpravo posledic mobbinga**. Tripartitni skup-

ni odbor za preprečevanje in odpravo posledic mobbinga sestavljajo:

- član oz. pooblaščen predstavnik poslovodstva družbe v funkciji predsednika
- predstavnik kadrovske službe – strokovni sodelavec
- dva predstavnika sveta delavcev in reprezentativnih sindikatov družbe

Skupni odbor za preprečevanje in odpravo posledic mobbinga je zadolžen za obravnavo posameznih primerov mobbinga in pripravo programa ukrepov za njihovo razreševanje, kakor tudi predlaga morebitne sankcij zoper izvajalce mobbinga, kateri so **za delodajalca zavezujoči**. Prav tako lahko skupni odbor izvede neformalne ukrepe in moralne sankcije, ki nimajo pravnih posledic (razgovori, opozorila, priporočila, nasveti, graje, zahteve za javno opravičilo ipd.). Za izvedbo morebitnih predlaganih pravnih ukrepov in sankcij je **pristojno poslovodstvo družbe** kot zastopnik delodajalca.

V času od podpisa prej omenjenega dogovora sta komisija oz. skupni odbor obravnavala **tri vloge delavcev DEM**, pri ka-

terih naj bi prišlo do pojava mobbinga na delovnem mestu.

Komisija za preprečevanje mobbinga pri svetu delavcev bo z namenom izboljšanja oz. preprečevanja mobbinga v prihodnosti:

- sodelovala pri oblikovanju in uveljavljanju visoke podjetniške kulture, ustreznih norm ter vrednostnih meril za obvladovanje mobbinga
- spodbujal partnersko vedenje na vseh organizacijskih ravneh družbe
- sodelovala pri ocenjevanju ogroženosti in oblikovanju preventivnih ukrepov proti mobbingu
- dvigovala ozaveščenost in jasno razumevanje resnosti problemov mobbinga pri sodelavcih
- stalno spremljala stanje in razmere na tem področju ter na podlagi svojih ugotovitev ali na pobudo sodelavcev zahtevala in se na različne načine vključevala v razreševanje problematike mobbinga v družbi.



Piše:  
Bojan Majhenič

## Delovanje sindikata v družbi

*Sindikat družbe DEM je sindikalna podružnica Sindikata Delavcev Energetike Slovenije in deluje v okviru koordinacije proizvodnje električne energije v HSE ju.*

Izvršni odbor sindikata družbe DEM je bil izvoljen za mandat petih let na volitvah 13. maja 2005. Šteje **sedem članov, devet namestnikov, nadzorni odbor in predsednika sindikata družbe**, ki krajevno zastopajo vse člane od HE Dravograda do HE Formina in vse člane Tehničnega, Finančnega in Splošnega področja uprave v Mariboru na sedežu družbe.

Od izvolitve pa do danes je imel izvršni odbor sindikata DEM **že več kot 40 sej**.

Sestajamo se čim bolj racionalno, tako da minimalno motimo delovni proces. Veliko informacij se posreduje po elektronski pošti. Prav tako sprotno objavljamo vse zanimivosti (zapisniki, aneksi k Kolektivni pogodbi, razni dogovori z Vodstvom, Svetom delavcev, Društvom upokojencev) na interni spletni strani družbe.

V podružnico SDE v DEM je trenutno **včlanjenih 235 od skupno zaposlenih 289 delavcev**. Sindikat družbe dosledno varuje

pravice, ki jih imamo delavci po Kolektivni pogodbi, hkrati pa si prizadevamo za čim boljši ekonomski položaj zaposlenih. Pri tem **dobro in korektno sodelujemo z vodstvom podjetja** na čelu z direktorjem g. Pozebom. Vsak problem si prizadevamo rešiti s socialnim dialogom in z dogovorom, kar nam je doslej vedno uspelo. Razumljivo je, da so interesi uprave in zaposlenih včasih različni, vendar smo doslej v DEM na osnovi argumentov, znali vedno najti ustrezen kompromis.

V naši družbi se uporablja **Podjetniška pogodba**, ki je nadstandard kolektivne pogodbe elektrogospodarstva Slovenije. Ta pogodba se je s strani uprave družbe spoštovala in v celoti izvajala, za izpolnjevanje te pogodbe, je s strani vodstva družbe, zadolžen g. Vindiš. Tekom leta smo z družbo podpisali nekaj aneksov in dogovorov h kolektivni pogodbi, kar je omogočalo dodatna izplačila delavcem družbe. Družba DEM že od leta 2001 tudi redno izpolnjuje svoje obveznosti glede **plačil v drugi pokojninski steber**, in sicer v maksimalni višini, ki je predpisana z zakonom.

V času mandata tega izvršnega odbora Sindikata družbe, smo podpisali kar **11 aneksov**. Da so pogajanja pri usklajitvah med vodstvom družbe in sindikatom trda, zgovorno govori podatek, da smo se za

Aneks št. 10 o jubilejnih nagradah pogajali kar sedem mesecev. Sedaj pa imamo v pogajanju problematiko odpravnin, individualne uspešnosti in socialne pomoči zaposlenim.

Na osnovi argumentov so podpisani aneksi dober kompromis med vodstvom in sindikatom.

Prav tako pripravlja **sindikat skupaj s svetom delavcev** konkretne predloge pri sprejemanju novih pravilnikov, organizacijskih predpisov in dogovorov oziroma vseh dokumentov, pri katerih družba potrebuje mnenje oziroma soglasje sindikata ali sveta delavcev družbe.

V obojestransko korist **sodelujemo z našimi upokojenci**, saj smo z njihovim društvom podpisali dogovor o sodelovanju.

Zavedamo se, da so tudi naši upokojenci pripomogli k položaju družbe DEM, kakršnega ima danes.

Skupaj z svetom delavcev smo podpisali **dogovor o preprečevanju mobbinga**. V isti skupni pripravi pa je tudi predlog **Kodeks priporočenega obnašanja in ravnanja delavcev v delovnem razmerju v naši družbi**.

V letu 2009 se je vodstvo naše sindikalne podružnice dogovorilo z vodstvom podjetja za **donacijo sindikatu**. Večino sredstev smo namenili za izvedbo že tradicionalnih sindikalnih izletov ter za solidarnostno pomoč članom sindikata. Sicer pa lahko naši člani naslovijo vlogo za solidarnostno pomoč tudi na poseben sklad pri SDE na državni ravni.

## Delo predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu družbe

*»Kot predstavnik delavcev pri svojem delu v nadzornem svetu DEM sprotno in redno, obvezno pa pred in po vsaki seji nadzornega sveta, komuniciram predvsem z organom, ki me je izvolil in kateremu sem odgovoren za svoje delo v nadzornem svetu, to je s svetom delavcev.«*

### Sestava NS in izvolitev predstavnika delavcev

V skladu z aktom o ustanovitvi družbe DEM ima družba nadzorni svet, ki ga sestavljajo trije člani, od tega dva člana zastopata interese ustanovitelja, **en član pa zastopa interese zaposlenih**.

Postopek izvolitve in odpoklica predstavnika delavcev v NS je skladno z zakonom **podrobneje opredeljen v Poslovniku sveta delavcev DEM**. Kandidat za člana nadzornega sveta družbe DEM mora izpolnjevati pogoje, predpisane v ZGD, ZSDU in poslovniku NS podjetja, predlagajo pa ga lahko člani sveta delavcev, reprezentativni sindikat podjetja oziroma določeno število delavcev, kakršno velja tudi za kandidiranje članov sveta delavcev.

### Način odločanja in izvajanja nadzorne funkcije

Nadzorni svet sprejema sklepe z večino glasov. V primeru neodločenega izida glasanja je odločilen glas predsednika nadzornega sveta. Zdi se mi pomembno, da

predlagane sklepe k posamezni točki dnevnega reda na podlagi dobro pripravljene gradiva, podrobne predstavitve in poglobljene obravnave, **sprejemamo soglasno**.

**Največ pozornosti** v okviru opravljanja nadzorne funkcije je namenjeno spremljanju aktivnosti, ki jih je družba opredelila kot svoje temeljno poslanstvo in vizijo, ključnim strateškim ciljem ter poslovni in finančni uspešnosti družbe. Pomembno pri tem je, da poslovodstvo družbe nadzornemu svetu podaja kakovostna, celovita in predvsem pravočasna **poročila** o tekočem poslovanju in vodenju družbe ter ga seznanja z drugimi pomembnimi podatki, ki se nanašajo na pristojnost nadzornega sveta.

### Seje nadzornega sveta

Seje nadzornega sveta potekajo v skladu s poslovníkom. V mojem dosedanjem mandatu, od aprila 2008 dalje, smo imeli **štiri konstitutivne seje**, kar kaže na to, da so bile v zadnjih dveh letih kar pogoste spremembe. Vsaka sprememba v sestavi nadzornega sveta vpliva na delo oziroma predvsem na potek samih sej, kajti vsak

predsednik vodi sejo na svoj način, seveda pa v skladu z veljavnim poslovnikom.

Kot članu nadzornega sveta se mi zdi pomembno, da je **gradivo dobro pripravljeno in pravočasno posredovano**, da je na seji uvodna obrazložitev vsake točke čim bolj natančna in jasna, da razprava poteka res samo o stvari, ki je na dnevnem redu in tako dolgo, dokler vsi prijavljeni ne povedo svojega mnenja.

### Izobraževanje

Pri **kandidatih** za svet delavcev so zaželene izkušnje na področju soupravljanja ali sindikalnega dela ter izkazana prizadevnost in učinkovitost pri uveljavljanju interesov delavcev v družbi ali širše, smo zapisali v poslovníku sveta delavcev DEM.

Izobraževanje, ne samo predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu, temveč vseh članov nadzornega sveta, je zelo pomembno. **Organiziranih izobraževanj** se udeležujemo vsi člani sveta delavcev, sam pa kot član nadzornega sveta tudi izobraževanj, ki so pomembna za samo delo v nadzornem svetu in mi koristijo oziroma pomagajo pri določenih odločitvah.

Nujno je slediti pogostim zakonskim spremembam, ki imajo vpliv na poslovanje družb.

## Način zastopanja interesov delavcev v NS

Pri svojem delu v nadzornem svetu DEM sprotno in redno, obvezno pa pred vsako sejo nadzornega sveta, **komuniciram** predvsem z organom, ki me je izvolil in

kateremu sem odgovoren za svoje delo v nadzornem svetu, to je s svetom delavcev..

V okviru svojih pristojnosti poskušam na vsaki seji nadzornega sveta **argumentirano zastopati** s svetom delavcev skupno oblikovana stališča, usmeritve, mnenja in predloge glede posameznih vprašanj, ki so na dnevnem redu seje.

Seveda pa je pomembna tudi **povratna informacija svetu delavcev** s sej nadzornega sveta. Na sejah sveta delavcev po-

dajam redna poročila o svojem delu v nadzornem svetu in aktualnih temah, razen glede tistih podatkov, ki so s splošnim aktom družbe o varovanju poslovne skrivnosti izrecno določeni kot podatki, ki kljub določbi 68. člena ZSDU ne smejo biti dostopni svetu delavcev.

*Marjan Kirbiš*



Piše:  
Silvester Medvešček

# Skupni svet delavcev Skupine HSE – Holding Slovenske Elektrarne

*Skupni svet delavcev (SSD) Skupine HSE je bil ustanovljen 21. maja 2002, ko je na sedežu družbe HSE v Ljubljani prišlo do podpisa dogovora med sveti delavcev družb, ki so bili takrat aktivni v Skupini HSE. To so bile družbe: HSE, DEM, SEL, SENG, TEŠ, PV, TEB.*

## Pravne podlage delovanja SD

Na podlagi podpisanega dogovora o ustanovitvi SSD je bil sprejet poslovnik, ki je natančneje urejal delovanje SSD. Zaradi spremenjenih okoliščin in spremenjene sestave družb v Skupini HSE je bilo potrebno prilagoditi dogovor in poslovnik novim razmeram. Na novo smo delovanje SSD Skupine HSE uredili s podpisom **spremenjenega in dopoljenega dogovora** maja 2008, v mesecu novembru 2008 pa nam je uspelo sprejeti tudi **nov poslovnik**. Večletno delovanje SSD je v letu 2009 pripeljalo do še podpisa **participacijskega dogovora** s poslovodstvom HSE. V SSD Skupine HSE so danes zastopane družbe: HSE, DEM, SENG, TEŠ, PV, TET in HSE-invest.

Do podpisa dogovora ni bila lahka pot, kajti s posameznimi rešitvami so se morali **strinjati vsi SD posameznih družb**. Potrebno se je bilo dogovoriti na kakšen način se bodo sprejemale odločitve, kako ravnati ob preglasovanju in kako razdeliti funkcije.

## Pristojnosti in naloge SD

V pristojnosti SSD je obravnavanje **vprašanj, ki se nanašajo na zaposlene v vseh kapitalsko povezanih družbah** in so zapisane v omenjenem dogovoru.

**Mednje sodijo:** konsolidirana poslovna bilanca in letno poročilo Skupine HSE, strategija razvoja in poslovna politika Skupine HSE, spremembe dejavnosti znotraj Skupine HSE, statusne spremembe v Skupini HSE, prodaja posameznih družb in bistvene spremembe lastništva, plačna in kadrovska politika ter skupna izhodišča za urejanja posameznih vprašanj položaja in pravic delavcev (skupna metodologija za sistemizacijo in vrednotenje dela, razpolaganje s skupnimi sredstvi standarda delavcev, politika izobraževanja in varstva in zdravja pri delu).

Naloga SSD je tudi **spremljanje izvajanja ZSDU v Skupini HSE**. Dobro sodelovanje med SD družbe HSE d.o.o. in SSD Skupine HSE je pripeljalo do izvirne rešitve, kako pripraviti skupno poročilo za nadzorni

svet HSE, v katerem smo podali natančen pregled stanja na tem področju v matični družbi in v celotni Skupini HSE.

## Vloga in pomen SSD

Tako SSD opravlja **povezovalno vlogo vseh zaposlenih v Skupini HSE**. Pri tem sodeluje s poslovodstvom in se vključuje v upravljanje na način, ki ga določata zakon in participacijski dogovor, ter skupaj s sindikatom zastopa interese zaposlenih. Pomemben prispevek SSD k uspešni poslovni politiki Skupine HSE predstavlja enotna podpora skupnim projektom, ki so zapisani v njenih razvojnih načrtih. Na tem področju lahko še veliko naredimo, če bomo pri upravljanju Skupine HSE sodelovali kot partnerji.

Delovanje SSD je take narave, da vsebuje **sodelovanje s sindikati**. Tesna povezanost s sindikati preko članov SSD, ki zastopajo obe delavski predstavništvi, ni narekovala neke potrebe po uradno pod-

pisanem sporazumu o skupnem nastopanju. Sedaj pa se vse bolj kaže potreba po skupnem in usklajenem delovanju, ki naj bo podprto z ustreznim sporazumom. Tak način sodelovanja je edina garancija, da

bomo še naprej uspešno opravljali naše poslanstvo.

**Poslovna uspešnost** je skupni cilj vseh, ki tako ali drugače sodelujemo ali smo na razne načine povezani v Skupini

HSE. Pomemben sestavni del poslovne uspešnosti pa so seveda motivirani in zadovoljni zaposleni in naša naloga je, da tega ne pozabimo.

## INFORMACIJE IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE DRUGIH PODJETIJ



Piše:  
Ksenija Marčič

**Adria Airways d.d.**

# Poročilo o delu sveta delavcev obravnaval tudi nadzorni svet

*Določba 2. odstavka noveliranega 80. člena ZSDU se glasi: »Nadzorni svet oziroma upravni odbor družbe je dolžan na zahtevo predstavnikov delavcev najmanj enkrat letno obravnavati poročilo sveta delavcev o stanju na področju uresničevanja tega zakona v družbi s predlogom ukrepov in se do njega opredeliti.« Svet delavcev Adrie Airways je letos to pomembno možnost za krepitev soupravljanja v družbi tudi izkoristil. Izkušnja je vsekakor pozitivna.*

Svet delavcev Adrie Airways praviloma **vsako leto pripravi poročilo o svojem delu** za preteklo letno obdobje in ga obravnava na svoji prvi seji v mesecu januarju naslednjega leta. Ker je naš svet delavcev nastopil svoj novi mandat junija 2008, za leto 2008 nismo pripravili poročila, saj bi ga morali deliti na prejšnji in novi mandat. Namesto poročila smo že takoj na začetku mandata oz. do meseca septembra 2009 pripravili **program dela sveta delavcev** za obdobje 2008-2012 ter na podlagi tega tudi podrobnejši plan poteka dela, katerega sproti spremljamo, dopolnjujemo in vanj vpisujemo opravljene in tudi neopravljene in predstavljene planirane naloge. Tokratno poročilo o delu sveta delavcev iz navedenih razlogov obsega obdobje junij 2008 – december 2009.

To poročilo je bilo pripravljeno v skladu z novelirano določbo 80. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju in priporočili združenja svetov delavcev in **posredovano v obravnavo tudi nadzornemu svetu**. Nadzorni svet je na tej podlagi sklad-

no s priporočilom sveta delavcev apeliral na upravo družbe za dosledno izvajanje Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), zlasti členov, v katerih je opredeljeno obvezno predhodno skupno posvetovanje delodajalca s svetom delavcev.

V poročilu smo **analizirali stanje soupravljanja v družbi in izvajanje plana** poteka dela sveta delavcev po programu v omenjenem obdobju po naslednjih vsebinskih sklopih:

### I. Tekoče naloge

#### **Stanje urejenosti pogojev za delovanje sveta delavcev v skladu z določbami 62. do 67. člena ZSDU**

Svet delavcev ima **urejene pogoje za svoje delovanje** v skladu z določbami 62. do 67. člena ZSDU, saj se lahko brez težav sestajamo v delovnem času (sestajamo se redno enkrat mesečno in sicer na podlagi vnaprej planiranih datumov sej, katere določimo v mesecu decembru preteklega leta). Tako postavljen plan sej posredujemo

tudi upravi družbe, poleg tega upravo tudi vedno, teden pred sejo, obvestimo o seji ter povabimo na sejo. Tudi glede izobraževanja oz. udeležbe članov sveta delavcev na različnih strokovnih izobraževanjih nimamo – ne z upravo ne z neposredno nadrejenimi – nobenih težav in se vsakega izobraževanja, če želimo, lahko tudi udeležimo.

Svet delavcev in uprava družbe imata **sklenjen t. i. participacijski dogovor** (dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju v smislu 5. člena ZSDU), kateri je bil podpisan že leta 2000 in v katerem so dogovorjene dodatne pristojnosti sveta delavcev, urejeni pogoji za delo sveta delavcev (določen je tudi poseben znesek sredstev, s katerimi lahko svet delavcev samostojno razpolaga za pokrivanje stroškov svojega dela, kot je pomoč zunanjih strokovnjakov, različne članarine in strokovna literatura), določeni še dodatni dnevi za izobraževanje za predsednika in njegovega namestnika, določena tudi nagrada članom sveta delavcev, število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu in drugo.

Tako **glede materialnih pogojev za delo nimamo nobenih težav**. Vsako leto v mesecu oktobru na podlagi ZSDU ter participacijskega dogovora izdelamo plan porabe sredstev sveta delavcev za izobraževanje, dnevnice, potne stroške itd., v okviru katerega potem planiramo tudi izobraževanja. Ponavadi porabimo tretjino do maksimalno polovico planiranih sredstev za izobraževanje. Svet delavcev ima tudi profesionalnega člana ter honorarnega tajnika. Člani sveta delavcev skladno s participacijskim dogovorom dobijo tudi mesečno denarno nagrado.

Tudi glede **zagotavljanje delovno pravne imunitete delavskih predstavnikov** v skladu s 67. členom ZSDU nimamo nobenih težav, saj nas uprava družbe, v

sveta delavcev ter neposredno odgovarjala na vprašanja, postavljena na sejah.

Delodajalec oz. uprava družbe redno zahteva **predhodno skupno posvetovanje** glede določenih kadrovskih vprašanj družbe ter glede vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu. Tako imamo redna skupna posvetovanja glede sistemizacije delovnih mest, medtem ko so skupna posvetovanja glede potreb po novih delavcih ter zmanjšanju števila delavcev bolj redka oz. se izvaja samo obveščanje namesto skupnega posvetovanja, na kar smo **upravo tudi opozorili**.

Glede skupnega posvetovanja o vprašanjih iz varnosti in zdravja pri delu nimamo težav. To področje imamo namreč z avtonomnim dogovorom celo nadgrajeno, saj

*Nadzorni svet je po obravnavi poročila skladno s priporočilom SD apeliral na upravo družbe za dosledno izvajanje ZSDU, zlasti členov, v katerih je opredeljeno obvezno predhodno skupno posvetovanje delodajalca s svetom delavcev.*

primeru prerazporeditve člana ali nekdanjega člana sveta delavcev k drugemu delodajalcu, zaprosi za soglasje za takšno prerazporeditev. V primeru, da se delavec s tako prerazporeditvijo strinja, kar tudi pisno potrdi, svet delavcev da svoje soglasje.

### **Stanje glede uresničevanja participacijskih obveznosti delodajalca (89 do 98. člen ZSDU)**

V okviru uresničevanja participacijskih obveznosti po ZSDU mora delodajalec svet delavcev obveščati, z njim opraviti skupno posvetovanje ali od njega pridobiti soglasje pred sprejemom določenih odločitev.

Glede določil o **obveščanju** nas uprava družbe redno – mesečno – obvešča o gospodarskem položaju družbe, obvešča nas tudi o spremembah v tehnologiji oz. o nabavah novih letal, ravno tako nas uprava družbe redno obvešča o spremembah v organizaciji pred samim sprejetjem sprememb. O letnem poročilu nas je uprava družbe v letu 2009 seznanila samo ustno, vendar – v skladu z zakonom – pred obravnavo in sprejetjem poročila na nadzornem svetu. Ravno tako nas samo ustno seznanja tudi o mesečnem poslovanju družbe. Tudi gradiva o spremembah organizacije svet delavcev dobiva pravočasno, t. j. teden dni pred sejo sveta delavcev. V letu 2009 se je uprava družbe skoraj redno udeleževala sej

mora delodajalec za večino tematike s področja varnosti in zdravja pri delu pridobiti soglasje (pravilniki s področja varnosti in zdravja pri delu, ocena tveganja, ipd.)

V obdobju junij 2008 – december 2009 nismo sprejemali nobenih sprememb kriterijev o izbiri letnega dopusta, meril za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev, kriterijev za napredovanje delavcev in drugih odločitev, za katere je po ZSDU potrebno **predhodno soglasje sveta delavcev**. Smo pa v letu 2009 dobili v soodločanje predlog sprememb Pravilnika o osebni varovalni opremi, katerega je predlagala strokovna služba varstva pri delu ter dali soglasje k sprejemu in izvajanju. Soglasje smo dali tudi k pravilniku o službenih oblekah in uniformah. O obeh pravilnikih smo soodločali na podlagi dogovora o sodelovanju delavcev pri upravljanju, kjer imamo to »nadgrajeno« v primerjavi z ZSDU.

Čeprav ima svet delavcev pravico s sklepom **zadržati posamezne odločitve delodajalca** in istočasno sprožiti postopek za razreševanje medsebojnega spora, teh določil 98. člena v navedenem obdobju nismo uporabili.

## **II. Načrtovane stalne naloge**

Med načrtovane stalne naloge sveta delavcev smo v program uvrstili:

- **Razvijanje individualne ter kolektivne (predstavniške) participacije zaposlenih** – obe obliki participacije razvijamo tako, da v svojem delovnem okolju, pri svojih podrejenih in nadrejenih predlagamo načine in postopke vzpodbujanja iniciative posameznega delavca ali skupine.
- **Skrb za zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih – izgrajevanje sistema pravne varnosti zaposlenih** izvajamo preko dveh odborov sveta delavcev: odbora za pravno varnost ter odbora za varstvo pri delu.
- **Izboljšanje delovnega okolja in delovnih razmer** z zaznavanjem problemov ter predlaganjem rešitev oz. prenašanjem predlogov sodelavcev strokovni službi in upravi in občasnim pozivanjem sodelavcev, da podajo svoje predloge za izboljšanje delovnega okolja.
- **Zagotavljanje učinkovitega sistema informiranja zaposlenih** izvajamo prek novičk sveta delavcev, katere objavljamo na intranetu. V njih sodelavce informiramo o delu sveta delavcev, o možnostih in pravicah na področju individualne in kolektivne participacije pri upravljanju (obveščanje, skupno posvetovanje, soodločanje). Ker smo želeli izboljšati obveščanje in delo sveta delavcev, smo izvedli anketo o zadovoljstvu zaposlenih z delom in komuniciranjem sveta delavcev z zaposlenimi. Na podlagi rezultatov ankete smo v nekaterih točkah izboljšali oz. povečali pretok informacij, izboljšujemo pa tudi delo sveta delavcev.
- **Zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu** uresničujemo z izboljševanjem stanja na področju varnosti in zdravja pri delu, zmanjševanjem možnosti poškodb pri delu, na poti na delo/z dela in prizadevanjem za prijazno delovno okolje. Na tem področju smo člani sveta delavcev dokaj aktivni: ustanovljen je bil odbor za VPD in sprejet poslovnik odbora, obravnavano je bilo poročilo o delu službe VPD v preteklem letu ter poročilo o nezgodah v preteklem letu, izdelali in pregledali smo opomnik za analizo uspešnosti SD pri uresničevanju nalog na področju VPD ter na podlagi ugotovitev pripravili program nadaljnje dela, obravnavali in sprejeli smo nov pravilnik o OVO ter obravnaval zapisnik in odločbo inšpektorja za VZD.
- **Izpopolnjevanje sistema izobraževanja in napredovanja**. Svet delavcev je

podal svoje pripombe na predloge ukrepov v katerih je predvideno zmanjševanje izobraževanja.

- **Nadaljevanje aktivnosti v zvezi s preprečevanjem mobbinga v družbi**, ki zajema spremljanje stanja na področju mobbinga v podjetju, pomoč sodelavcem/kam, kateri se obrnejo na SD glede mobbinga, eventualna pomoč in podpora sodelavcem pri izvedbi ankete v primeru izdelavi diplomske naloge na temo mobbinga. V letu 2009 se je tako vsaj 2x sestel tudi odbor za mobbing in obravnaval prijavo mobbinga na delovnem mestu.
- **Vključevanje v reševanje invalidske problematike** – spremljanje stanja na področju invalidske problematike in

vključevanja invalidov (poseben poudarek na delovnih invalidih Adrie) v nadaljnje delo v podjetju ter pomoč pri reševanju njihovih težav, pregled števila invalidov in delovnih invalidov, pregled stanja oz. delovnih pogojev invalidov, ureditev parkirnih mest za invalide.

### III. Načrtovane enkratne naloge

Kot enkratne smo določili naslednje naloge sveta delavcev:

- **Priprava dogovora o delitvi dobička med zaposlene**: ob podpisnem dogovoru med upravo in sindikati o zmanjšanju plače za 5 odstotkov je bilo tudi

dogovorjeno, da se v drugi polovici leta 2009 pristopi k pripravi in podpisu dogovora o delitvi dobička med zaposlene.

- **Družini prijazno podjetje**: upravi družbe smo predali vse gradivo v zvezi s pogoji, ki jih morajo izpolnjevati podjetja s certifikatom "družini prijazno podjetje", da bi lahko pričeli z uvajanjem sprememb za družini prijazno podjetje.
- **Ustanovitev odborov**: ustanovljeni so bili riže odbori, in sicer odbor za pravno varnost, odbor za informiranje in odbor za varnost in zdravje pri delu, katerih člani se tekoče sestajajo glede na problematiko, ki prihaja na njihov naslov.



Piše:

Slavko Pungeršič

Revoz d.d. Novo Mesto

## Nov svet delavcev z novimi, ambicioznejšimi cilji

*Svet delavcev v Revozu ima že kar dolgo zgodovino, saj je bil prvi izvoljen že v novembru 1997. Konec novembra 2009 pa je bil izvoljen nov svet delavcev, ki si je na začetku svojega mandata zastavil tudi precej ambiciozne cilje za izboljšanje svojega delovanja v prihodnje.*

### Sestava in način izvolitve

Svet delavcev od vsega začetka v skladu ZSDU šteje petnajst članov, ki so razdeljeni po obratih in službah. Že sam razpis je v skladu z ZSDU in poslovníkom sveta delavcev naravnán tako, da je pokritost s člani po proizvodnjah in službah glede na število zaposlenih enakomerno. Volitve izvajamo tako, da vsi zaposleni volijo vseh petnajst članov sveta delavcev. V vseh dosedanjih mandatih so bili v svet delavcev v veliki večini izvoljeni kandidati, ki jih je predlagal večinski sindikat v podjetju (Sindikát Revoz – SDR) v nadaljevanju SDR.

Na volitvah konec novembra 2009 je za petnajstčlanski svet kandidiralo enaintri-

deset kandidatov, na treh listah, in sicer na listi, ki jo je predlagal sindikat SDR, na listi podružnice sindikata SKEI in en samostojni kandidat, ki je kandidiral s podporo zaposlenih. V svet delavcev je bilo izvoljenih štirinajst članov z liste, ki jo je predlagal sindikat SDR, in en član iz liste, ki jo je predlagal sindikat SKEI. Udeležba na volitvah je bila 66,39 %, kar je v razmerah, ki jih poznamo v drugih podjetjih, dober rezultat.

Ugotavljamo, da zaposleni niso močno zainteresirani za soupravljanje in da vse skupaj več ali manj povezujejo z delovanjem sindikatov, ki imajo v pogajanjih z delodajalcem vendarle večjo moč. Zdi se nam potrebno poudariti, da je izvolitev sveta delavcev brez sodelovanja sindikata,

predvsem SDR, v naših razmerah skorajda nemogoča. Vzrok za to je verjetno tudi v tem, da je Revoz v 100 % lasti francoskega Renaulta, v katerem pa sveta delavcev kot takega ne poznajo, saj ga francoska zakonodaja ne predvideva.

### Komite skupine Renault

Na ravni Renaulta pa deluje skupina CGR (Komite skupine Renault), ki je najvišji organ zaposlenih na tem nivoju. Delovanje te skupine je možno primerjati z delovanjem sveta delavcev v slovenskih podjetjih, saj je vodstvo Renaulta zavezano k stalnemu informiranju komiteja o finančnem poslovanju, organizaciji dela, novih

proizvodih, planih itd. V širši skupini CGR sodelujejo **predstavniki vseh tovarn in poslovalnic skupine Renault**, v ožjem odboru skupine pa so predstavniki iz držav, kjer so večje tovarne. Širša skupine se sestaja načeloma enkrat letno, ko se informira o rezultatih poslovanja in planih, ožji odbor pa mesečno oz. po potrebi. Predstavnike v skupino iz vsake države delegirajo sindikati ali sveti delavcev v tistih državah, kjer obstajajo. Glede na velikost Revoza naš predstavnik sodeluje v ožjem odboru.

## Pogoji za delovanje

Pogoji za delovanje Sveta delavcev Revoz so urejeni le delno, delodajalec plačuje literaturo, omogoča izobraževanja, **nima mo pa podpisanega participacijskega dogovora**. Kljub temu, da smo v vsakem mandatu le-tega predlagali, s strani uprave nismo nikoli dobili pozitivnega odgovora. Samo delovanje je vsaj doslej slonelo na minimalnih zakonskih normah, člani sveta delavcev za svoje delo tudi niso dodatno nagrajeni. Z izvolitvijo novega sveta delavcev in njegovega vodstva, je med novim vodstvom sveta delavcev in upravo prišlo do nekaj sestankov, na katerih je bilo dogovorjeno, da se v novem mandatu vendarle pristopi tudi k izdelavi dogovora, ki bo določal tudi širše participacijske pravice kot so minimalne po ZSDU. Dogovor je še v pripravi, zato je nemogoče napovedati, kakšen bo končni tekst.

Od vsega začetka pa imamo dogovor za delo **poklicnih članov sveta delavcev**, na podlagi katerega imamo predvidene štiri profesionalce, vendar pa so v okviru te kvote trenutno razporejeni trije, in sicer predsednik sindikata SDR, sekretar in administrativna delavka. V dogovoru je opredeljen kot profesionalca tudi predsednik sveta delavcev, ker pa gre trenutno za novo osebo, to delo še ne opravlja s statusom profesionalca. **Višina sredstev** za delovanje sveta delavcev trenutno ni določena in je nižja od zakonsko zagotovljene.

Samega delovanja **vodstvo** ne ovira, sej sveta delavcev se redno udeležujejo predsednik uprave ali član uprave, zadolžen za človeške vire, kakor tudi vodje služb za določena področja (kadar svet delavcev razpravlja o natančno določeni tematiki, kot

npr. varstvo pri delu, zaposlovanje invalidov itd.). Članom so bila **izobraževanja** v večini primerov do sedaj odobrena, razen nekaterih izjem v primeru strokovnih ekskurzij v tujino, ki jih je organiziralo združenje svetov delavcev.

## Predstavniki zaposlenih v organih družbe

V Nadzornem svetu Revoz d.d., imamo **enotretjinsko zastopanost**, kar pomeni, da sta v šest članskem nadzornem svetu dva predstavnika zaposlenih. Predstavnike v nadzorni svet izvoli svet delavcev, pri čemer do sedaj ni bilo nikakršnih težav. Kljub temu, da je število zaposlenih tako, da bi lahko imenovali **delavskega direktorja**, tega nismo izkoristili. Imenovanje delavskega direktorja se nam ni zdelo smiselno, ker je organiziranost družbe taka, da bi v teh razmerah izjemno težko deloval. Sam zakon mu namreč ne daje dovolj pristojnosti, niti ne definira natančnega področja dela, glede na dosedanjo prakso, pa ni bilo mogoče pričakovati, da bi se o njegovih pristojnostih kot predstavnika delavcev v upravi družbe dalo kar koli dogovoriti.

## Vsebina in način dela sveta delavcev

Svet delavcev se je v preteklosti redno sestajal na sejah, ki so se v povprečju sklicevale **na dva meseca**. Na sejah se vedno obravnava mesečna poročila, ki jih pripravi finančna služba, ter plane, finančni načrt, realizacijo, število zaposlenih itd., ki jih na sami seji predstavi vodstvo podjetja. Poleg tega razpravljamo o vseh vprašanjih, ki so eksplicitno določena v ZSDU, ter obravnavamo nekatera vprašanja, ki jih postavljajo člani sveta delavcev iz posameznih enot.

## Sodelovanje z bazo in sindikatom

Sodelovanje s sindikatom je **dobro**, saj smo v veliki večini izvoljeni z liste, ki jo je predlagal sindikat SDR, kar pomeni, da se pri uveljavljanju pravic zaposlenih dopolnjujemo. Večkrat pa se je tudi že zgodilo, da je svet delavcev določena vprašanja, ki jih je obravnaval in niso bila razrešena, prenesel na sindikat, ki jih je nato lahko vodstvu podal kot zahteve. Glede posvetovanja čla-

nov sveta delavcev z zaposlenimi ni večjih težav, ure za to so članom omogočene.

## Program dela sveta delavcev

Kot je bilo poudarjeno že na začetku, je bil konec leta izvoljen nov svet delavcev in njegovo vodstvo. Pričakovanja članov sveta delavcev in zaposlenih so velika, kajti tudi odprtih vprašanj je na vseh področjih veliko. Zato smo si **že na prvi seji zadali plan dela za leto 2010**, v katerem je poudarjeno, da je potrebno izboljšati sodelovanje z vodstvom podjetja in zaposlenimi, predvsem pa v prvem letu strokovno izobraziti in usposobiti člane sveta delavcev za uspešno delovanje v novem mandatu. V planu izobraževanja, ki je usklajen tudi z vodstvom podjetja, je **pridobitev certifikata Združenja svetov delavcev Slovenije za vse člane sveta delavcev** v letu 2010, kar pomeni, da se bodo vsi udeležili ustreznega tridnevnega temeljnega tečaja, poleg tega pa je predvidenih več drugih izobraževanj. Cilj novega vodstva sveta delavcev je, da se močno približamo kvoti petih dni izobraževanj za vsakega člana sveta delavcev, saj menimo, da je le tako možno uspešno delovanje v prihodnje.

V planu, ki smo si ga zadali je tudi **sklenitev participacijskega dogovora**, o katerem se že dogovarjamo. Končno je namreč s strani vodstva vendarle čutiti neko pripravljenost, da se določene stvari uredijo tudi širše, kot jih predvideva zakon.

**Drugi zadani cilji** so predvsem: izboljšanje medčloveških odnosov v podjetju, aktivnejše vključevanje pri zagotavljanju varnosti in zdravju pri delu, izboljšanje delovnega okolja in drugih pogojev dela ter seveda izboljšanje standarda zaposlenih nasploh. Plan dela je dokaj obsežen in je trenutno še v razpravi, dokončna potrditev pa naj bi bila izvedena na februarski seji.

Upamo, da nam bo v tem mandatu uspelo delovanje sveta delavcev izboljšati in zgraditi boljše odnose med upravo, svetom delavcev in zaposlenimi, kar bo v končni fazi pomenilo boljše delovne pogoje in večje zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem pa bomo seveda potrebovali tudi pomoč zunanjih strokovnjakov in Združenja svetov delavcev Slovenije.

**SESTAVA SVETA DELAVCEV****Vprašanje:**

Zanima nas, ali je mogoče v primeru, da se bo število delavcev družbe po volitvah v SD znižalo (npr. sedaj 200, nato 199), izvoliti že vnaprej manjše število članov SD? Ali se v število delavcev všteto tudi vodilni in drugi, ki nimajo pravice voliti predstavnikov v SD?

**Odgovor:**

Odgovor na obe vaši vprašanji je, upoštevaje določila 9., 10., 12. in 13. člena veljavnega ZSDU, nikalen.

Iz določbe 1. odstavka 9. in 4. odstavka 10. člena ZSDU namreč nesporno izhaja (in takšna je tudi edino smiselna razlaga zakona), da se pri ugotavljanju števila delavcev družbe, od katerega je sicer odvisno tudi (najmanjše) število članov sveta delavcev v smislu 10. člena ZSDU, upošteva število delavcev z »aktivno volilno pravico«. To pa pomeni, da v to število ne sodijo vodilni delavci, ki skladno z 12. in 13. členom ZSDU nimajo aktivne in pasivne volilne pravice.

Upoštevno je seveda lahko le število delavcev, ki imajo volilno pravico na dan volitev. Ne glede na morebitna predvidena odpuščanja in druge oblike zmanjševanja števila delavcev namreč nikomur od njih, dokler je pač v delovnem razmerju, ni mogoče odvzeti volilne pravice. Po izvolitvi sveta delavcev pa velja izrecna določba četrtega odstavka 10. člena ZSDU, po kateri se število članov sveta delavcev v času mandatne dobe ne spremeni, ne glede na

spremembo števila delavcev z aktivno volilno pravico v družbi.

**KAJ POMENI »SPREMEMBA V ORGANIZACIJI PROIZVODNJE«****Vprašanje:**

Prosimo vas za razlago določbe 7. alineje 89. člena ZSDU »– sprememba v organizaciji proizvodnje«. Kaj po vašem mnenju pomeni sprememba v organizaciji proizvodnje, ki je pri nas predmet vsakokratnih dilem glede vprašanja ali posamezna zadeva sodi v pristojnost sveta delavcev ali ne? Smo namreč podjetje iz storitvene, torej neproizvodne dejavnosti, ki opravlja vse logistične storitve.

**Odgovor:**

Vse možne konkretne primere, ki sodijo pod pojem "sprememba v organizaciji proizvodnje", je kajpak nemogoče naštetati takšativno. Prav tako pa po drugi strani zakona, ki velja, kot vemo, za vse vrste gospodarskih družb ne glede na vrsto njihove dejavnosti (proizvodne ali storitvene), seveda ni mogoče razlagati na ta način, da se konkretna določba nanaša le na družbe z "(materialno) proizvodnjo" v pravem pomenu besede. Pojem "proizvodnja" je torej v danem primeru razumeti kot kakršen koli delovni proces v najširšem pomenu besede, ki se odvija v konkretni družbi, ne glede na njeno dejavnost.

Sprememba v "organizaciji proizvodnje" je zato sleherna sprememba v organizaciji delovnega procesa, ki kakor koli in na katerem koli nivoju organiziranosti družbe

poseže v dotedanje delovne postopke, organizacijsko shemo, organizacijo delovnega časa itd. in lahko v kakršnem koli pogledu vpliva na položaj, pogoje dela in pravice zaposlenih v konkretnem delu delovnega procesa. Gre torej za vsako tovrstno spremembo, ki tako ali drugače zadeva interese zaposlenih v zvezi z opravljanjem dela, pri čemer se izhaja iz predpostavke, da so tudi zaposleni zainteresirani za čim bolj učinkovito opravljanje dela in doseganje poslovnih ciljev družbe kot celote. Delavci morajo biti zato o tovrstnih spremembah vsaj obveščeni, dana pa jim mora biti tudi možnost sodelovanja pri organizacijskih izboljšavah v družbi. Prav v tem je tudi osnovni smisel zakonske določbe, ki zahteva t. i. predhodno obveščanje sveta delavcev o tovrstnih spremembah (z možnostjo dajanja morebitnih spreminjalnih predlogov in pobud).

Nedvomno je torej bistveno preozko morebitno razumevanje "sprememb v organizaciji proizvodnje" zgolj kot sprememb organizacijske sheme družbe ali določenih organizacijskih predpisov v družbi. Po drugi strani pa je seveda nemogoče ta pojem opredeliti konkretnije kot je to opisano zgoraj. Na podlagi gornjih usmeritev je pač treba vsako organizacijsko odločitev menedžmenta presojati od primera do primera in ocenjevati ali sodi pod dikcijo konkretnega člena ZSDU ali ne. Vsekakor pa je treba reči, da je v praksi zelo malo takšnih, vsaj resnejših organizacijskih posegov, ki jih ni mogoče uvrstiti pod to določbo.

*Odgovora pripravil:*  
**dr. Mato Gostiša**

**AVTORJI PRISPEVKOV:** **Nina Bakovnik**, absolventka na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in zunanja sodelavka ŠCID; **Valentina Franca**, doktorica znanosti s področja menedžmenta, docentka in prodekanja na Fakulteti za management Univerze v Kopru; **Cvetka Peršak**, magistra ekonomije, direktorica svetovalnega podjetja EDIL ING d.o.o iz Ljubljane; **Vladimir Šega**, predsednik sveta delavcev v Dravskih elektrarnah Maribor d.o.o. (DEM); **Tomaž Markelj**, predsednik odbora SD DEM za varnost in zdravje pri delu; **Marjan Kirbiš**, predstavnik zaposlenih v nadzornem svetu DEM ter predsednik odbora SD DEM za upravljanje počitniških kapacitet; **Peter Andrejek**, predsednik komisije SD DEM za preprečevanje mobbinga; **Bojan Majhenič**, predsednik sindikata družbe DEM; **Silvester Medvešček**, predsednik sveta delavcev družbe Soške elektrarne Nova Gorica in predsednik skupnega sveta delavcev Skupine HSE; **Ksenija Marčič**, podpredsednica sveta delavcev družbe Adria Airways; **Slavko Pungersič**, sekretar sveta delavcev družbe Revoz d.d. novo Mesto; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije industrijskih odnosov, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

Izdajatelj revije EKONOMSKA DEMOKRACIJA je **ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo**. Revija je vpisana v razvid medijev, ki ga vodi Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, pod zaporedno številko 1498. Glavni in odgovorni urednik: **dr. Mato Gostiša**. Urednik: **mag. Rajko Bakovnik**. Tehnični urednik: **Alojzij Boc**. Tisk: **Tiskarna Požgaj, Kranj**. Naslov uredništva: **Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj**; **tel.: (04) 231 44 70, fax: (04) 231 44 71, http://www.delavska-participacija.com, E-naslov: scid@siol.com** Revija izhaja kot dvomesečnik, letna naročnina: 33 EUR + DDV. Na podlagi Zakona o davku na dodano vrednost spada revija ED med izdelke, za katere se plačuje 8,5 % DDV. ISSN 1408-1695

# Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS)

## Študijsko srečanje članov v Dravskih elektrarnah Maribor

Letošnjega tradicionalnega študijskega srečanja članov ZSDS, namenjenega spoznavanju soupravljalških izkušenj neposredno v posameznih podjetjih (»usposabljanju iz prakse za prakso«), dne 12. februarja 2010 v Dravskih elektrarnah Maribor, se je udeležilo več kot 80 predstavnikov svetov delavcev iz celotne Slovenije.

