

# **E**KONOMSKA **DEMOKRACIJA** ▶▶

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEĐERJE V SODOBNEM PODJETJU

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



**Kdo komu v resnici  
»ugrablja« podjetja?**

**Str. 9**

## Naj bo končno dovolj »reform trga dela«, čas je za »razvoj človeškega kapitala«

»Najpomembnejše premoženje in največja konkurenčna prednost podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja (tj. v eri znanja in človeškega kapitala kot daleč najpomembnejšega produkcijskega dejavnika) so usposobljeni, zadovoljni, motivirani in pripadni zaposleni« je floskula, ki jo praktično vsakodnevno poslušamo že najmanj zadnji dve desetletji. A to je le teorija. Obenem nas namreč že vsaj toliko časa, sploh pa od začetka aktualne gospodarske krize dalje, dobesedno boljijo ušesa od nenehnega poslušanja mantre naših vrlih načrtovalcev konkurenčnosti o »nujnosti korenitejše reforme trga dela« (beri: še večje fleksibilnosti in zniževanja stroškov delovne sile), ki pa seveda vodi ravno v nasprotno smer. Je komu sploh še jasno, kaj bi pravzaprav v resnici radi?

Jasno je samo eno: **ali bomo gospodarski razvoj gradili na (mezdni) »delovni sili« ali pa na »človeškem kapitalu«.** Oboje hkrati pač ne gre. Vsebinska razlika med enim in drugim je tako gromozanska, da je postalo že naravnost shizofreno, ko smo prisiljeni enega za drugim prebirati tipične tayloristične programe delovno-tržnih reform, hkrati pa poslušati sanjarjenja o visoko konkurenčnem gospodarstvu, temelječem na znanju, ustvarjalnosti, delovni motivaciji in organizacijski pripadnosti zaposlenih, torej na človeškem kapitalu. S takšnimi reformami je to kajpak čista utopija, »misija nemogoče«.

Iz klasične najemne delovne sile v mezdnem delovnem razmerju preprosto **ni mogoče narediti človeškega kapitala.** Ga ni čarovnika, ki bi lahko – razen na papirju, ki pač prenese vse – pričaral takšen čudež. Če so ljudje v delovnem razmerju obravnavani kot delovna sila, torej kot objekt v produkcijskem procesu, bodo v tem procesu tako tudi delovali. Delali bodo pač le tisto, kar jim je ukazano, in le toliko, kolikor je nujno potrebno, da odslužijo svojo plačo. Nikoli pa ne bodo »zavzeti« udeleženci produkcijskih procesov, ki bi na lastno iniciativo vanje vložili vse svoje razpoložljive produkcijske potenciale (znanje, sposobnosti in veščine, ustvarjalnost itd.). To je mogoče pričakovati le od visoko motiviranih in podjetju pripadnih zaposlenih. Šele v tem primeru o njih lahko govorimo kot o človeškem kapitalu in glavni konkurenčni

prednosti, ki danes ločuje dobra od slabih podjetij in dobra od slabih gospodarstev.

Da je mogoče »zavzetost« (tj. optimalno motivacijo in pripadnost) sodobnih »delavcev z znanjem« doseči le z visoko stopnjo njihove vsestranske vključenosti v organizacijo oziroma **t. i. organizacijske participacije**, ne morda s plačo, pa so sodobne poslovne znanosti dokazale že zdavnaj. Človek namreč ni »homo oeconomicus«, ki bi ga lahko motivirala (le) plača, ampak je kompleksno bitje, ki pri delu in v zvezi z delom zadovoljuje tudi številne osebne in societalne potrebe. Sodobnih »delavcev z znanjem« torej preprosto ni mogoče pretvoriti v človeški kapital in konkurenčno prednost podjetij brez visoko razvitega sistema njihovega (individualnega in kolektivnega) sodelovanja pri upravljanju, udeležbe pri dobičku in po možnosti tudi notranjega lastništva. A načrtnega razvoja teh sistemov, ki iz navedenih razlogov lahko empirično dokazano bistveno povečajo poslovno uspešnost podjetij, danes (še vedno) **ni v nobeni strategiji našega gospodarskega razvoja.** Kdo bi to še razumel?

Žal pri tem (kot že toliko prejšnjih) ni izjema niti najnovejši osnutek **Nacionalnega reformnega programa 2014-2015**, ki ga je nedavno pripravila vlada. Glede tega vidika zelenega dviganja konkurenčnosti naj bi tako v prihodnje:

- še naprej skrbeli le za (sicer hvaljevredna) večja vlaganja v izobra-

ževanje in pridobivanje novih znanj zaposlenih, prav nič pa spet ne bo storjenega za ustvarjanje korporacijsko upravljalških pogojev za zares učinkovito izrabo teh znanj v produkcijskih procesih. Kaj nam pomaga imeti še tako visoko izobražene in usposobljene kadre, če pa so potem vrženi v klasičen taylorističen sistem upravljanja z »delovno silo« (ukazovanje, rigidna kontrola in kaznovanje), ki je še vedno tako zelo značilen za Slovenijo in ki že vnaprej nadvse učinkovito (za)duši sleherno njihovo lastno iniciativo in ustvarjalnost?

- še dodatno fleksibilizirali trg dela (tj. olajšali odpuščanje zaposlenih) in na vse možne načine zmanjševali stroške dela, kar je menda edina pot k večji produktivnosti in ustvarjanju novih delovnih mest. Kako naj bi iz teh »stroškov na dveh nogah«, ki so pri delodajalcih zaposleni zgolj z danes na jutri brez kakršnih koli dolgoročnih perspektiv, naredili podjetjem »pripadne« zaposlene in človeški kapital, pa snovalcev programa očitno ne zanima. Bistvena je motivacija kapitala, »delovna sila« pa je pač že samoumevno dolžna biti »lojalna« in optimalno produktivna. Kakšna huda zmeta.

Skratka, tako opevani **koncept »prožne varnosti« delovne sile** je dolgoročno gledano močno proble-

matičen razvojni koncept, ki je povsem nezdržljiv s sodobnim konceptom človeškega kapitala. Družbenoekonomski sistem, ki kot celota tako očitno zanemari razvoj svojega nesporno najpomembnejše-

ga produkcijskega dejavnika (tj. človeškega kapitala), pa že po logiki stvari sploh ne more imeti nobene perspektive. Čas je torej za **globok razmislek** o tem, na čem – na ceneni in »zamenljivi« delovni sili ali na

»pravem« človeškem kapitalu – pravzaprav želimo (z)graditi našo konkurenčnost.

## IZ TEORIJE ZA PRAKSO SODOBNE DELAVSKE PARTICIPACIJE



Piše:  
dr. Valentina Franca

# Obetajo se spremembe evropske zakonodaje na področju delavske participacije

Eden izmed aktualnih projektov oziroma programov Evropske komisije je t. i. *REFIT program* (angl. *Regulatory Fitness and Performance Programme*), ki ima namen na različnih področjih izboljšati obstoječo evropsko zakonodajo. Med drugim to zajema tudi direktive na področju delavske participacije, kjer si je Evropska komisija kot cilj zadala izboljšanje zakonodaje tudi na področju obveščanja in posvetovanja delavcev (angl. *information and consultation*), vključno s participacijo v organih odločanja, kjer je oziroma bo to mogoče.

### Kaj pomeni »izboljšati« zakonodajo?

S tem vprašanjem se trenutno ne ukvarja samo Evropska komisija, ampak tudi socialni partnerji, ki se pripravljajo na konkretnije predloge oziroma pravne rešitve. Evropska komisija kot »izboljšati zakonodajo« razume predvsem okrepitev obstoječih dobrih pravnih rešitev ter poenostavitev ali opustitev tistih določil, ki bi pospešila njeno implementacijo in razbremenitev gospodarstva. Na tej podlagi je pričela s pregledovanjem celotne dotične evropske zakonodaje, da bi lažje ugotovila obremenitve, praznine in neučinkovite ali premalo učinkovite institute. Sledila bo faza **oblikovanja konkretnih predlogov**, tako z vidika postopka sprememb kot z vidika vsebinskih rešitev.

V okviru **programa REFIT** so s področja delavske participacije pod drobnogled vzete tri direktive:

**1) Direktiva 98/59/EC o približevanju zakonodaje držav članic v zvezi s kolektivnimi odpusti** – združena verzija (Uradni list EU, št. L 225/98), ki na področje delavske participacije sega zlasti z namenom vzpostavitve minimalne zahteve glede posvetovanja delavskih predstavnikov v primeru kolektivnih odpustov oziroma odpovedi pogodbe o zaposlitvi večjemu številu delavcev;

**2) Direktiva 2001/23/EC o približevanju zakonodaje držav članic v zvezi z ohranjanjem pravic delavcev v primeru prenosa podjetij, obratov ali delov podjetij ali obratov** – združena verzija (Uradni list EU, št. 82/01), ki ima na področju delavske participacije namen varovanja pravic delavcev v primerih prenosa podjetja, obratov, delov podjetij ali obratov;

**3) Direktiva 2002/14/EC o določitvi splošnega okvirja za obveščanje in posvetovanje v EU** (Uradni list EU, št. L 80/02), ki določa minimalni splošni okvir za obveščanje in posvetovanje z delavci v

vsegu družbah ali podjetjih v Evropski uniji na ravni samih družb.

Pred oblikovanjem konkretnih (vsebinskih) predlogov je Evropska komisija izvedla različne študije, ki predstavljajo podlago za nadaljnje korake. Tako je svetovalno podjetje Deloitte na podlagi naročila Evropske komisije izvedlo spletno raziskavo o delovanju in učinkih zgoraj navedenih direktiv, opravljen je bil študij primerov (intervjuji s socialnimi partnerji in ministri za delo držav članic Evropske unije), analiza stroškov in koristi evropske zakonodaje o delavski participaciji, preučene so bile teoretične in praktične študije priznanih raziskovalcev na tem področju in podobno. Na podlagi tako zgoraj pridobljenih podatkov je **Evropska komisija izdala sporočilo** (26. 7. 2013), v katerem ugotavlja, da direktive o obveščanju in posvetovanju **v splošnem dosejajo svoj namen**. Evropska komisija tako ugotavlja, da so navedene direktive v splošnem pomembne, učinkovite in skladne; koristi, ki jih prinašajo, v

splošnem pretehtajo stroške; posebnega podvajanja ali protislovij v njih niso ugotovili. Na drugi strani pa se socialni partnerji ne strinjajo povsem s to oceno. Denimo, po mnenju največje sindikalne konfederacije v Evropi ETUC je mogoče pri tem ugotoviti vrsto pomankljivosti. Tako naštevajo izvzete srednjih in malih podjetij, javnega sektorja in pomorščakov; veliko podjetij je še vedno brez ustreznih delavskih predstavnikov za obveščanje in posvetovanje; posvetovanje je velikokrat omejeno ali formalno (zlasti pri odločitvah delodajalcev o prestrukturiranju podjetij). Po njihovem mnenju je treba okrepiti prenos direktiv v nacionalno zakonodajo držav članic Evropske unije, zlasti pa je treba odpraviti določene neskladnosti med direktivami.

### Možnih rešitev še ni na vidiku

Postopek sprememb zakonodaje na ravni Evropske unije **lahko traja več let**, zato je zankrat težko odgovoriti na vprašanje, kdaj in kaj bo program REFIT vnesel na področje delavske participacije. Kot pravno možnost se največkrat omenja **združitve vseh direktiv v eno samo**, pri čemer ni mogoče predvideti, ali bi to prineslo zgolj formalno združitve ali tudi vsebinske spremembe. Iz opravljenih raziskav med delavci in delodajalci sicer izhaja želja po racionalizaciji obstoječe zakonodaje, pri čemer ne preseneča, da si delavci želijo več zakonske ureditve na tem področju, delodajalci pa manj.

Po mnenju ETUC bi bilo treba zlasti **poenotiti opredelitve temeljnih pojmov**, to sta obveščanje in posvetovanje. Pri tem predlagajo, da bi kot izhodišče vzeli opredelitve iz direktiv o evropskih svetih delavcev in evropske delniške družbe. Podobno navajajo **uskladitev drugih pojmov**, kot so podjetje, vsebina in način obveščanja, primeren čas, duh sodelovanja in podobno. Na drugi strani pa delodajalsko združenje BusinessEurope bolj kot uskladitev tovrstnih opredelitev predlaga ureditev problemov, ko se na nacionalni ravni **podvajajo obveznosti delodajalca** glede obveščanja in posvetovanja do sindikatov in svetov delavcev.



Piše:  
dr. Janja Hojnik

## Obveščanje delavcev v prevzemnih postopkih

*Na ravni EU se v zadnjem času diskutira o možnostih za povečanje vloge zaposlenih pri sprejemanju odločitev v prevzemnih postopkih gospodarskih družb. Obstoječa direktiva (in s tem tudi slovenska implementacijska zakonodaja) namreč zaposlene v teh postopkih postavlja na stran in v prvi vrsti sledi interesom delničarjev. V luči splošnih prizadevanj po povečanju družbene odgovornosti gospodarskih družb se preučujejo možnosti za spremembo takšne ureditve. In kako je s tem pri nas?*

### Direktiva EU o prevzemih v luči družbene odgovornosti podjetij

Tenzije med različnimi interesi, ki se pojavljajo v okviru prevzemnih postopkov – **interesi delničarjev in drugih déležnikov (zlasti zaposlenih)** – so razvidne že iz dolgotrajnih pogajanj, ki so vodila do sprejema *Direktive EU o prevzemih (2004/25)*. Potreba po harmonizaciji evropske zakonodaje na tem področju se je namreč pokazala že v 70. letih prejšnjega stoletja, direktiva pa je bila sprejeta šele leta 2004. Osem let po uvedbi te direktive je Evropska

komisija izdala poročilo o uporabi direktive ter spremljajočo študijo, ki so jo pripravili v mednarodni pravni pisarni Marcuss Partners. Oba dokumenta poudarjata **potrebo po povečani diskusiji o družbenih odgovornosti podjetij** v okvirih prevzemnih postopkov.

Direktiva v členu 3 navaja temeljna načela, spoštovanje katerih morajo države članice zagotoviti v prevzemnih postopkih. Člen 3(1) direktive določa: »Uprava ciljne družbe mora delovati v interesu družbe v celoti in imetnikom vrednostnih papirjev ne sme odreči možnosti za odločitev glede

vsebine ponudbe«. Marcussovo poročilo glede tega poudarja, da je potrebno **pojem »interesi družbe« nujno razlagati širše od zgolj interesov delničarjev**. Študija izpostavlja, da direktiva omenja zgolj dve kategoriji déležnikov, tj. zaposlene in lokalno skupnost, a v okvir pojma »družbe v celoti« bi morali vključiti tudi upnike, pogodbenike in okolje. Predvsem pa je pomembno to, da Marcussovo poročilo izpostavlja, da so drugi déležniki razen delničarjev zelo slabo zaščiteni z direktivo.

**Sodišče EU** je glede tega sicer odločilo, da je potrebno splošna načela prevzemne

direktive razumeti kot okvirna vodila za države članice pri implementaciji te direktive in ne kot splošna pravna načela EU. To pomeni, da ne dajejo neposredno izvršljivih pravic, na katere bi se lahko posamezniki sklicevali pred nacionalnimi sodišči, kar obenem tudi daje državam članicam določeno avtonomijo pri natančni opredelitvi pomena teh načel. To potrjuje tezo Enriqueza, da se evropsko pravo družb izvaja »različno po državah članicah, odvisno od lokalne pravne kulture in predhodno veljavnimi korporacijskimi določbami«. Ker direktiva ne določa, kako naj se rešujejo konflikti med interesi delničarjev in deležnikov, Marcussovo poročilo priznava, da imajo države članice »nalogo določiti meje dovoljenega in prepovedanega.«

Navedeno pa nikakor ne pomeni, da direktiva o prevzemih ne vsebuje določb, ki bi državam članicam že danes nalagale **upoštevanje interesov zaposlenih** v okviru prevzemnih postopkov. Tako je denimo med splošnimi načeli direktive navedeno, da morajo imetniki vrednostnih papirjev ciljne družbe »*imeti na voljo dovolj časa in zadosti informacij za sprejem odločitve o ponudbi na podlagi zadostnega poznavanja dejanskega stanja; kadar uprava ciljne družbe svetuje imetnikom vrednostnih papirjev, mora podati svoja stališča glede vpliva ponudbe na zaposlovanje, pogoje zaposlovanja in sedeže poslovanja družbe*«.

Člen 6(3)(i) določa, da morajo biti v dokumentu o ponudbi med drugim razvidni tudi »namenj ponudnika glede prihodnjega poslovanja ciljne družbe in, če ponudba nanj vpliva, družbo ponudnika, in **glede varovanja delovnih mest njenih zaposlenih in vodstva, vključno z vsako bistveno spremembo pogojev zaposlovanja, in zlasti strateški načrti ponudnika za obe družbi in mogoče posledice za zaposlovanje in sedeže poslovanja družbe«. Člen 8(2) direktive zahteva, da države članice določijo razkritje vseh informacij in dokumentov, »tako, da so imetnikom vrednostnih papirjev vsaj v tistih državah članicah, na organiziranih trgih katerih so uvrščeni vrednostni papirji ciljne družbe, in **predstavnikom zaposlenih ponudnika in ciljne družbe, ali če jih ni, zaposlenim samim, neovirano in takoj na razpolago.«****

Člen 9(5) zahteva, da »*uprava ciljne družbe pripravi in javno objavi dokument o svojem mnenju o ponudbi in razlogih, na*

*katerih temelji, vključno s stališči o učinkih izvedbe ponudbe na vse interese podjetja, še zlasti zaposlovanja, in o strateških načrtih ponudnika za ciljno družbo, in njihovih mogočih posledicah na zaposlovanje in sedeže poslovanja družbe (...). Uprava ciljne družbe obenem **posreduje to mnenje predstavnikom svojih zaposlenih, ali če jih ni, zaposlenim samim**. Kadar uprava ciljne družbe pravočasno prejme ločeno mnenje predstavnikov svojih zaposlenih o učinkih ponudbe na zaposlovanje, to mnenje priloži dokumentu.*«

Po padcu predloga direktive v Evropskem parlamentu leta 2001 pa je bila v direktivo vključena tudi določba člena 14, ki potrjuje, da direktiva **ne posega** v predpise glede informiranja in posvetovanja s predstavniki zaposlenih, in, če države članice to predvidijo, soodločanja z zaposlenimi ponudnika in ciljne družbe, ki jih urejajo ustrezne nacionalne določbe, zlasti tiste, sprejete v skladu z direktivami 94/45/ES, 98/59/ES, 2001/86/ES in 2002/14/ES. Namen te določbe je bil potrditi, da je tesna in učinkovita vključitev zaposlenih pomemben dejavnik ne le za uspešen prevzem, ampak tudi za ustrezen premislek o različnih interesih, v katere poseže prevzem.

Kljub vsemu je večina držav članic zavzela **t. i. delničarski pristop**, medtem ko imajo določbe o udeležbi zaposlenih v okviru prevzemnih določb relativno postranski pomen.

## Slovenski zakon o prevzemih

Prvi slovenski zakon o prevzemih kot specifična zakonodaja na področju prava družb je bil sprejet relativno zgodaj – leta 1997, tj. le štiri leta po sprejemu Zakona o gospodarskih družbah. Zakon o prevzemih je temeljil na britanskem "City Code on Takeover and Mergers". V tem pogledu je Slovenija prehitela celo nekatere države z dolgo tradicijo na področju korporacijskega prava, ki so sicer veljale za vzornice pri oblikovanju slovenske korporacijske zakonodaje, npr. Avstrijo in Nemčijo.

Direktiva EU o prevzemih je bila v slovenski pravni sistem implementirana z **Zakonom o prevzemih (ZPre-1)**, ki je začel veljati 11. avgusta 2006 in je bil doslej petkrat noveliran. Ker je bil eden od osrednjih ciljev prevzemnega zakona implementirati direktivo o prevzemih, temeljita zakon

in direktiva na številnih skupnih načelih, kot je enaka obravnava imetnikov vrednostnih papirjev, zagotavljanje obveščenih odločitev, zavarovanje interesov gospodarske družbe kot celote, zaščita delavcev relevantnih družb in druga. Zakon o prevzemih izvaja *Agencija za trg vrednostnih papirjev*, ki je bila vzpostavljena in deluje na osnovi *Zakona o trgu finančnih instrumentov* in ki predstavlja regulatorno in nadzorno oblast tako v smislu direktive o prevzemih kot direktive o prospektu.

V skladu s 4. členom slovenskega Zakona o prevzemih se postopek o prevzemnih ponudbah uporablja, če je ciljna družba javna družba in če se z njenimi delnicami z glasovalno pravico trguje na organiziranem trgu, pa tudi če je ciljna družba delniška družba, s katere delnicami se na organiziranem trgu ne trguje, če ima:

- na zadnji dan leta pred letom, ki je pomembno za presojo uporabe tega zakona, najmanj 250 delničarjev ali
- več kot 4 milijone evrov celotnega kapitala, ki je razviden iz zadnje javne objave letnega poročila te družbe.

Direktiva o prevzemih ureja zgolj prevzemne ponudbe za glasovalne vrednostne papirje gospodarskih družb v primerih, ko so vsaj določeni vrednostni papirji družbe sprejeti na borzo, a nacionalno pravo lahko razširi uporabo direktive tudi na vrednostne papirje, s katerimi se ne trguje na borzi. To je storil tudi slovenski Zakon o prevzemih.

## Varstvo interesov delavcev v okviru prevzemnih postopkov

Slovenski zakon o prevzemih je dosledno implementiral določbe direktive o prevzemih, ki se nanašajo na obveščanje delavcev in druge oblike udeležnosti pri sprejemanju odločitev. Prva relevantna določba za delavcev je v tem pogledu člen 24 Zakona o prevzemih, ki se nanaša na **prevzemno namero**, ki določa, da mora prevzemnik pred objavo prevzemne ponudbe o tem, da namerava dati tako ponudbo, obvestiti agencijo, poslovodstvo ciljne družbe in organ, pristojen za varstvo konkurence, ter jo isti dan objaviti. Ob tem je določeno tudi, da **morata poslovodstvo ciljne družbe in prevzemnik o prevzemni nameri takoj obvestiti predstavnike delavcev, če teh ni, pa delavce**. Prevzemniki, ki dosežejo prevzemni prag, morajo obveznosti

glede objave prevzemne namere izpolniti v treh delovnih dneh od dneva, ko doseže ta prag.

Nadalje 28. člen Zakona o prevzemih, ki določa podrobnosti o prospektu, določa, da mora prevzemnik objaviti prevzemno ponudbo hkrati s ponudbenim dokumentom najpozneje v 30 dneh in ne prej kakor v desetih dneh po objavi prevzemne namere. Prospekt mora vsebovati vse podatke, ki so potrebni, da imetniki vrednostnih papirjev oblikujejo ustrezno odločitev glede sprejema prevzemne ponudbe, vključno z navedbo namena prevzemnika glede prihodnjega poslovanja ciljne družbe in družbe prevzemnika, če prevzemna ponudba vpliva nanjo, **glede varovanja delovnih mest delavcev in posloводства, vključno z vsako spremembo pogojev zaposlovanja ter njegov strateški načrt za obe družbi z možnimi posledicami za zaposlovanje in sedež družbe.**

33. člen Zakona o prevzemih se nanaša na dostopnost prospekta in določa, da mora prevzemnik prospekt hkrati z njegovo objavo med drugim poslati tudi predstavnikom delavcev, če teh ni, pa delavcem takoj in brezplačno izročiti izvod prospekta.

34. člen Zakona o prevzemih določa podrobnosti o mnenju posloводства ciljne družbe in določa, da mora posloводство

zaposlovanje, mora to mnenje priložiti mnenju o prevzemni ponudbi. V drugih primerih ga mora objaviti takoj po prejemu. Če so v mnenju o prevzemni ponudbi ali mnenju delavcev navedeni neresnični ali zavajajoči podatki, so osebe, ki so ga izdale ali sodelovale pri njegovi izdaji, solidarno odgovorne imetnikom vrednostnih papirjev za škodo, če so vedele ali bi morale vedeti za neresnično ali zavajajočo naravo podatkov.

Končno 72. člen Zakona o prevzemih, ki določa sankcije za kršitev prej opisane zakonodaje, predvideva, da se z globo od 4.000 do 40.000 evrov kaznuje pravna oseba, podjetnik ali posameznik, ki samostojno opravlja dejavnost, če mnenja o prevzemni ponudbi hkrati z njegovo objavo ne posreduje predstavnikom delavcev, če teh ni, pa delavcem.

### Udeležba delavcev v prevzemnih postopkih v praksi

Da bi dobili informacije o uporabi prej omenjenih pravil o udeležbi delavcev v okviru prevzemnih postopkih, je bila izvedena praktična raziskava. V prvi fazi raziskave je bila z uporabo internetnega mehanizma za kontaktiranje članov Združenja svetov delavcev Slovenije slednjim poslano vprašanje o tem, ali so bili (predsedniki

pravili svoje stališče, naslovljeno na delničarje, ali kakršenkoli drug neformalni odziv?

Odzive na postavljena vprašanja so poslali s svetov delavcev Mure, Cetisa, Lekrike, Iskratela, Mladinske knjige trgovine, Save ter Zavarovalnice Maribor. Večina predsednikov svetov delavcev je izrazila **zadovoljstvo z obveščanjem delavskih predstavnikov v prevzemnem postopku.** To informiranje je večinoma sledilo zakonodajnim zahtevam in jih redko presevalo. Deloma je k temu prispevala gospodarska pomembnost nekaterih družb, zaradi česar so tudi mediji podrobno spremljali prevzem in obveščali javnost o tem. Prevzemniki so načeloma realno obveščali zaposlene glede števila zaposlitev po prevzemu. **Pisna stališča svetov delavcev** niso bila pogosta praksa, predstavniki delavcev so se s prevzemniki dobivali na sestankih, informacije s teh pa so nato prenašali na zbor delavcev. Predsedniki svetov delavcev podjetij, ki so bila udeležena v raziskavo, so večkrat izrazili mnenje, da v prevzemnem postopku niso imeli občutka, da bi lahko **kakorkoli vplivali na potek dogodkov in odločitev.** Določena izjema v tem pogledu je bila Sava, kjer so prodali dve hčerinski družbi češki gumarni ČGS a.s. V Savi so predstavniki delavcev postavili zahtevo, ki je bila pretežno izpolnjena, in sicer, da v treh letih po prevzemu ne bo večjih odpuščanj ter da se vsaj prihodnjih deset let ohranijo razvojni in proizvodni obrati v Sloveniji. Udeleženosť zaposlenih pri odločanju o prevzemu je sicer seveda boljša v družbah, kjer imajo zaposleni svoje predstavnike v nadzornih svetih.

Kot izpostavljajo predstavniki interesov delavcev na ravni EU, lahko torej tudi za Slovenijo zaključimo, da **obstoječa pravna ureditev ne zagotavlja zadostne zaščite zaposlenih pred tveganji spremembe delovnih pogojev in odpuščanja zaposlenih po prevzemu.** V kolikor bo Evropska komisija šla v postopke spreminjanja direktive o prevzemih, bi imeli predstavniki interesov delavcev novo priložnost zahtevati širše priznanje pomembnosti njihovega položaja v okviru prevzemnih postopkov in nadomestitev sedanjih načel informiranja in transparentnosti z **bolj učinkovito udeležbo** zaposlenih pri odločanju o bodočem razvoju gospodarske družbe.

*Kot izpostavljajo predstavniki interesov delavcev na ravni EU, lahko torej tudi za Slovenijo zaključimo, da obstoječa pravna ureditev ne zagotavlja zadostne zaščite zaposlenih pred tveganji spremembe delovnih pogojev in odpuščanja zaposlenih po prevzemu.*

ciljne družbe v desetih dneh od objave prevzemne ponudbe objaviti o njej svoje mnenje in ga utemeljiti. Mnenje o prevzemni ponudbi mora med drugim vsebovati oceno učinkov, ki jih bo morebitna izvedba prevzemne ponudbe imela na uresničevanje vseh interesov ciljne družbe, še zlasti zaposlovanje, ter oceno strateških načrtov prevzemnika za ciljno družbo in njihovih možnih posledic na zaposlovanje v njej in kraje opravljanja poslov, kakor so določeni v prospektu. Posloводство ciljne družbe mora mnenje o prevzemni ponudbi hkrati z njegovo objavo posredovati predstavnikom delavcev, če teh ni, pa delavcem. Če posloводство ciljne družbe do dneva objave prejme ločeno mnenje predstavnikov delavcev o učinkih prevzemne ponudbe na

svetov delavcev zadevnih družb) v času njihovega zadnjega mandata vključeni v prevzemni postopek. Deset predsednikov svetov delavcev je odgovorilo pozitivno. Slednjim so bila nato postavljena naslednja vprašanja:

1) Ali ste tekom prevzemnega postopka pridobili informacije o prevzemu? Ali ste prejeli informacije, ki so presegle navedbe iz dokumenta o prevzemni ponudbi?

2) Ali so prevzemni ponudniki napovedali zmanjšanje števila delovnih mest in zaprtje obratov – ali so običajno rekli, da »niso predvideni nobeni učinki na zaposlovanje«?

3) Kaj so predstavniki delavcev naredili s pridobljenimi informacijami? Ali so pri-



Pišeta:  
dr. Andrej Kohont in dr. Boris Dular

# Dolgoročno usmerjene kadrovske prakse prispevajo k poslovnemu uspehu

*Med ključnimi vprašanji, ki pogojujejo investicije na kadrovskem področju in energijo, ki jo podjetje vlaga v delo z ljudmi, ostaja vprašanje, kakšni so učinki sistematičnega ukvarjanja s kadri. Odgovore na vprašanje, kako prevesti poslovne ambicije v konkretne ukrepe na kadrovskem področju, ponuja evropska raziskava Ustvarjanje prednosti z ljudmi, ki jo skupaj z Boston consulting group izvaja Svetovno združenje za kadrovskega menedžment, v Sloveniji pa jo koordinira Slovenska kadrovska zveza.*

V raziskavi, v kateri so sodelovali **2.304 menedžerji iz 34 držav**, tudi iz Slovenije, so primerjali razlike med podjetji, za katere velja, da imajo na področju kadrovskega menedžmenta **visoke zmogljivosti** in tistimi, z **nizkimi zmogljivostmi**. Pripravili so pregled najboljših praks na desetih področjih kadrovskega menedžmenta, ki lahko podjetjem pomagajo pri dvigu kadrovskih praks na višjo raven.

Med področji, ki bodo **najbolj ključno zaznamovala poslovanje podjetij v prihodnosti**, vendar je današnja sposobnost delovanja podjetij na teh področjih še zelo nizka, so: menedžment talentov in vodenje, zavzetost sodelavcev, organizacijsko vodenje in kultura ter kadrovska analitika in strateško načrtovanje kadrov. Zato je okrepitev sposobnosti podjetij na teh področjih kritična za prihodnje poslovanje.

Raziskava ponuja tudi pogled na stanje na kadrovskem področju **v Sloveniji**, čeprav je ta zaradi velikosti vzorca nekoliko površen. Po oceni slovenskih kadrovskih menedžerjev sta tudi pri nas najbolj kritični področji menedžment talentov in vodenje ter doseganje zavzetosti, organizacijsko vodenje in kultura, nekoliko bolje pa so ocenili stanje na področju kadrovske analitike, strateškega načrtovanja in pridobivanja kadrov.

## Povzetek glavnih ugotovitev raziskave

### Menedžment talentov in vodenje

Primerjava med odličnimi in drugimi podjetji pokaže, da celoviti pristopi na področju vodenja in menedžmenta talentov, spremljanja delovne uspešnosti in komuniciranja naredijo razliko. Odlična, poslovno uspešna podjetja, namenjajo vsem trem področjem vsaj trikrat več pozornosti kot manj uspešna podjetja. Za doseganje prednosti na področju talentov sta ključna vzpostavitev bolj **neformalne strukture vodenja in dober pretok informacij**. Talente je potrebno dolgoročno načrtovati in vanje investirati. Za odlična podjetja je še značilno, da interno razvijajo lastne talente in jih manj iščejo v zunanjem okolju.

### Kadrovska analitika

Na področju kadrovske analitike lahko podjetja pridobijo prednosti predvsem z oblikovanjem modelov, ki omogočajo **dobro napovedovanje in načrtovanje potreb po delu**. Te modele je potrebno redno ažurirati, saj v nasprotnem primeru ne odražajo aktualnih dogajanj v okolju in niso usklajeni s poslovnimi strategijami podjetja. Za zelo zmogljiva podjetja velja še, da natančno merijo učinke kadrovskih aktiv-

nosti in spremljajo ključne kazalce uspešnosti.

### Organizacijska kultura in zavzetost zaposlenih

Zelo zmogljiva podjetja veliko investirajo v organizacijsko kulturo. Merijo sprejembe vedenj in z njimi povezano izboljšanje rezultatov. Uporabljajo kaskadni proces pri definiranju aktivnosti, ki krepijo priпадnost. Investirajo tudi v družbeno odgovornost podjetja in v izboljšanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem sodelavcev. Stalno spremljajo **zavzetost sodelavcev** in si ob enem prizadevajo spoznati njihove potrebe in pričakovanja o delu.

### Spremljanje delovne uspešnosti

Za spremljanje delovne uspešnosti v zmogljivih podjetjih velja, da imajo za vsako delovno mesto jasno opredeljene standarde delovne uspešnosti in te tudi konsistentno uporabljajo pri posredovanju povratnih informacij in pri napredovanju. Uporabljajo **participativne oblike spremljanja delovne uspešnosti**, ki omogočajo široko vključenost različnih pogledov. Politike denarnega in nedenarnega nagrajevanja in ugodnosti teh podjetij so kompetitivne in krepijo pričakovane rezultate in vedenja.

## Prisotnost v družbenih medijih

Podjetja v podporo kadrovskim aktivnostim premalo izkoriščajo možnosti, ki jih ponujajo družbeni mediji. Na tem področju lahko prednosti dosežejo predvsem z jasno opredeljeno in v poslovno strategijo vpeto **strategijo komuniciranja in družbenih medijev**. Prisotnost v družbenih medijih je potrebno graditi in spremljati s pomočjo sodelavcev, ki so odgovorni za aktivnosti podjetja v družbenih medijih. Ker se družbeni mediji izjemno hitro spreminjajo je pomembno, da podjetje tudi eksperimentira z novimi in inovativnimi oblikami interakcije na spletu in obenem učinkovito uporablja družbene medije za interno komuniciranje in prenos znanja (npr. virtualne sobe za usposabljanje). Pri pridobivanju kadrov so družbeni mediji lahko podjetju v pomoč pri poglobljenem razumevanju ciljnih skupin in njim prilagojenemu komuniciranju.

## Vloga kadrovskih menedžerjev

Kadrovskih praks in učinkovitih strategij ne moremo udejanjiti brez sodelavcev. Pri tem je ključna vloga kadrovskih menedžerjev in podpora vodij. Za odlična podjetja velja, da **kadroviki sedijo v upravah**, so

prepoznani kot strateški partnerji in zelo dobro poznajo teme, ki so povezane s sodelavci. Skrbijo, da so kadrovske storitve kakovostne in utemeljene na strokovnosti. Pri tem ustrezno razmejujejo med lokaliziranimi in globaliziranimi kadrovskimi vlogami in odgovornostmi, da bi izboljšali stroškovno učinkovitost. H kakovosti kadrovskih storitev prispevajo tudi informacijski sistem in e-platforme, ki so sistematično prilagojene kadrovskim potrebam podjetja.

## Kompetence sodelavcev in generacijski menedžment

Pri usposabljanju in razvoju sodelavcev ne gre več le za krepitev kompetentnosti sodelavcev, temveč so te aktivnosti zelo zmogljivim podjetjem v oporo pri razvoju strategije delovanja podjetja. Zato so njihove poslovne strategije, usposabljanje in razvoj zelo tesno in jasno povezani, vrhni menedžment v teh podjetjih pa jim je zavezan in podpira usposabljanje in razvoj. V teh podjetjih ocenjujejo kompetence sodelavcev, spremljajo vrzeli med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami in jih odpravljajo. Prav tako so **strateški cilji preneseni**

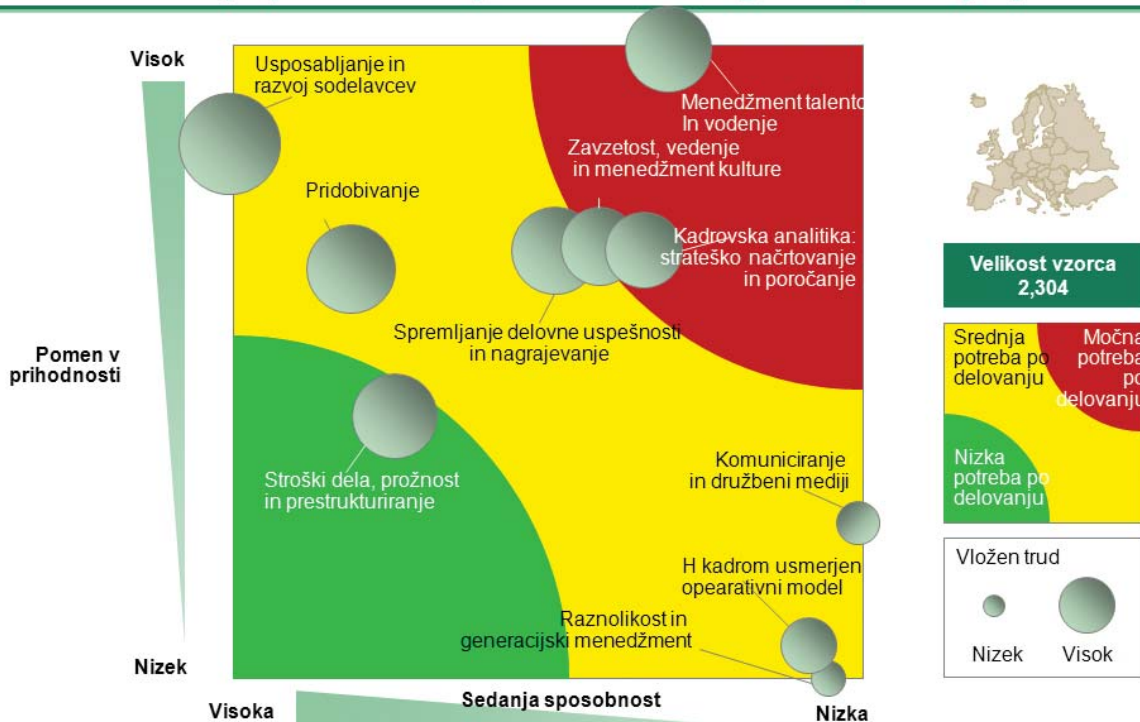
## v pričakovane kompetence sodelavcev in delovnih mest.

Ob demografskih spremembah, ki Evropi napovedujejo pomanjkanje delavcev in podaljševanje delovne aktivnosti, velja v podjetjih pozornost nameniti tudi raznolikosti in **generacijskemu menedžmentu**. V zmogljivih podjetjih za to področje skrbijo posebni timi ali menedžerji. Med ključnimi aktivnostmi so sistematične investicije, ki prispevajo k razvoju zmožnosti starejših sodelavcev, oblikovanje praks, ki mlade sodelavce spodbujajo k delitvi razmišljanj in mnenj, kar prispeva k sodelovanju in prenosu znanja med izkušenimi in mlajšimi sodelavci v obeh smereh. Delo poteka v okviru medkulturnih timov, obenem pa se v njih izvajajo usposabljanja, ki krepijo zavedanje o pomenu kulturne različnosti. Pozornost namenjajo tudi posebnim programom, ki pomagajo ženskam pri vstopu na vodstvene pozicije in investirajo v otroško varstvo.

## Strategije pridobivanja kadrov

Zelo kadrovsko zmogljiva podjetja imajo tudi jasno opredeljeno **strategijo pridobivanja za različne vrste kandidatov** in za pridobivanje uporabljajo **različne ka-**

## Menedžment talentov in vodenje sta še vedno najbolj kritični področji, sledi analitika in pripadnost – največ truda se vlaga v usposabljanje



Note: Average values of držav weighted according to the držav real GDP Source: EAPM/BCG web survey  
CPA\_2013\_Masterdeck\_ext\_JB\_DUS.pptx THE BOSTON CONSULTING GROUP

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

5

Poročilo raziskave je dosegljivo na <http://www.eapm.org/publications/2013>

**nale.** Na osnovi poglobljenih analiz, na primer prek vhodnih in izhodnih intervjujev, sistematično razvijajo delodajalsko vrednost in se poglobljeno ukvarjajo z uvajanjem novincev v organizacijsko kulturo. Na ta način povečujejo ujemanje med sodelavci in podjetjem in zmanjšujejo fluktuacijo. Njihov proces pridobivanja je zato hiter, učinkovit in uspešen. V pomoč pri gradnji blagovne znamke delodajalca so jim tudi družbeni mediji.

Zelo zmogljiva podjetja imajo tako pregled nad **ponudbo in povpraševanjem po delavcih**. Primerno raven stroškov dela in obenem prožnost ohranjajo predvsem z opiranjem na ukrepe, ki jih predlaga delodajalec, da bi zmanjšal število sodelavcev (pogodbe za določen čas), in na dogovorne ukrepe (prostovoljna upokojitve) ter imajo uspešen proces mobilnosti za prehod sodelavcev iz enot, kjer so presežki, v enote, kjer je pomanjkanje.

### Ugotovitve Strokovnega sveta SKZ

Rezultate raziskave Dvignimo kadrovske prakse na naslednjo raven je 21. 1. 2014 obravnaval tudi Strokovni svet Slovenske kadrovske zveze. Razpravljavci so se strinjali, da slovenska slika v glavnem **v ključnih ugotovitvah sledi evropski sliki,**

vendar pa so v določenih področjih aktivnosti premalo izpostavljene oziroma šibkeje izražene. To še posebej velja za področje spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja ter pridobivanja kadrov.

Članice in člani Strokovnega sveta SKZ so opozorili, da so predstavljeni razpoložljivi analitični podatki zelo zanimivi in koristni, a z vidika vzorca za Slovenijo premalo natančno predstavljeni, da bi lahko predvsem z evropske in slovenske perspektive ocenjevali razlike in specifične. Pomisleki so predvsem z vidika **reprezentativnosti vzorca**. Vsekakor bi v bodoče potrebovali vsaj osnovno informacijo o strukturi. Povedano je bilo, da je pripravljen prevod ankete v slovenski jezik, kar bo omogočilo večji krog udeležencev ter bolj natančne vsebinske odgovore.

Ugotovljeno je bilo tudi, da so v anketi ključni vsebinski poudarki na kadrovske področju precej skladni z našimi nacionalnimi kadrovskimi standardi, kar napotuje na neposredno aktivnost k njihovem uveljavljanju v praksi. Kažejo pa se razlike na področju pridobivanja in usposabljanja, ki pa jih težko presojava, ker ne poznamo, kakšen je bil dejanski vzorec.

Rezultate ugotovitev raziskave bi bilo potrebno soočiti tudi v širšem družbenem kontekstu, še posebej z makroekonomskega vidika in ugotoviti, **koliko so prisotne**

**v strateškem načrtu razvoja Slovenije.** Ugotovljeno je bilo, da smo v SKZ v preteklih letih obravnavali vrsto aktualnih vprašanj, ki so strateškega pomena za delovanje in razvoj kadrovske stroke. Sedanji ključni poudarki in ugotovitve raziskave pa dajejo vsebinski okvir za ponovno aktualizacijo nekaterih vprašanj oz. novih premislekov glede na specifične sodobne probleme. Pomembno je, da se o teh vprašanih spregovori, oziroma se jih prenese tudi na področja izven gospodarstva, saj so zelo aktualna, vendar ostajajo popolnoma v ozadju, še posebej **v javnem sektorju, kjer je opazna odsotnost poglobljene kadrovske stroke.**

Iz pregleda rezultatov na obravnavanih področjih kadrovskega menedžmenta izhaja **nedvomno sporočilo:** celoviti pristopi naredijo razliko in prispevajo pomemben del k uspešnosti poslovanja podjetja. Pot do učinkov je dolga, vendar se dolgoročna usmerjenost in investicije na kadrovske področje obrestujejo. Pri tem ne gre brez tvornega sodelovanja med upravo, kadrovske menedžerji, strokovnjaki, vodji in drugimi sodelavci. Pregovorno reklo dober glas daleč seže, velja tudi za kadrovske prakse. Odlične se širijo in privabljajo različne sodelavce.

## Kdo komu v resnici »ugrablja« podjetja?

*V zadnjem času lahko v medijih vse pogosteje zasledimo tezo, da »predrzni« delavci nekaterih podjetij (npr. pred kratkim Luke Koper, že pred časom pa Palome, TEŠ-a, Heliosa itd.) s svojim angažiranim nasprotovanjem napovedanim prodajam teh podjetij in/ali menjavam njihovih poslovodstev krepko prekoračujejo svoje soupravljalne pravice in na ta način v bistvu »ugrabljajo« podjetja njihovim pravi lastnikom. Tudi nekateri strokovnjaki tako že javno predlagajo nujno prevetritev veljavnega sistema soupravljanja in omejitev soodločanja delavskih predstavnikov v nadzornih svetih izključno na vprašanja, ki »zadevajo delavce« (!?). A v 21. stoletju stvari glede »zadev delavcev« seveda še zdaleč niso (več) tako zelo enostavne.*

Če bi te teze brali in poslušali pred kakimi 50 ali več leti, bi jim bilo mogoče v določeni meri celo pritrditi. Danes, v »eri znanja« in hitrega ter zelo izrazitega premikanja težišča pomena temeljnih produkcijskih dejavnikov za ustvarjanje nove vrednosti s t. i. finančnega kapitala podjetij na njihov intelektualni kapital, pa bi se morali ob njih krepko zdrzniti in zelo resno zamisliti. V teh novih pogojih gospodarjenja je namreč z vsakim dnem bolj aktualno vpra-

šanje, kdo danes v resnici komu »ugrablja« podjetja – delavci lastnikom (finančnega) kapitala ali ravno obratno? In čas bi bil, da si ga tudi družboslovne znanosti končno vendarle zastavijo z vso resnostjo.

### Prevetriti najprej arhaično pravno koncepcijo podjetja

Očitno je namreč, da so – veliko bolj kot veljavni sistem sodobne delavske participa-

cije pri upravljanju – nujne prevetritve potrebni številni arhaični koncepti in dogme obstoječega družbenoekonomskega sistema. Na prvo mesto med njimi pa brez dvoma sodi veljavna, tipično mezdno kapitalistična koncepcija podjetja kot »pravno personificiranega (finančnega) kapitala«.

Gre za koncepcijo, po kateri je podjetje zgolj namembno premoženje (kapital), ki se pravno personificira v obliki gospodarske družbe, delo pa potem kupuje na trgu.



Piše:  
dr. Mato Gostiša

Lastniki kapitala so zato tudi edini »lastniki podjetja« in s tem absolutni upravičenci do njegovega upravljanja ter prisvajanja vseh njegovih »plodov« (dobička), kakor tudi do razpolaganja z njim v pravnem prometu (prodaja delnic oziroma deležev družb in ustvarjanje kapitalskih dobičkov). In to kljub dejstvu, da je kapital samo eden izmed dveh enakovrednih temeljnih produkcijskih dejavnikov, brez katerih ni produkcije, in da – razen v ekonomskih učbenikih – njegovi lastniki že dolgo niso (več) samoumevno hkrati tudi »podjetniki«. Delavci s svojim delom – čeprav ravno tako tvegajo – niso sestavni del tako razumljenega podjetja, ampak jih veljavno pravo še vedno sili v vlogo pogodbenih prodajalcev »delovne sile« za mezdo kot tržno ceno njenega inputa (ne outputa!). Skratka, sistemsko so kapital in njegovi lastniki umetno postavljeni v vlogo »podjetnika« (!?), delo – čeprav v resnici edini »ustvarjalni« produkcijski dejavnik – pa v vlogo »tržnega blaga«, ki ekonomski donos (t. i. rezidualni presežek outputa) prav tako ustvarja lastnikom kapitala, ne svojim lastnikom.

Če je ta »izkoriščevalska« koncepcija kapitalističnega podjetja, ki seveda nikakor ni edina možna in zveličavna, ob svojem nastanku v 18. stoletju – glede na relativno »redkost« kapitala kot ekonomske dobrine – morda imela vsaj nekaj malega elementarne ekonomske logike, pa je danes, v družbenoekonomski realnosti 21. stoletja, zagotovo nima več.

### **Nova družbenoekonomska realnost – »intelektualni kapitalizem«**

Uvodoma omenjene radikalne, naravnost tektonske spremembe v sodobni družbenoekonomski realnosti najboljše poznarja splošno znani podatek o hitrem

spreminjanju sestave premoženja, ki tvori tržno vrednost podjetij in s tem tudi njihovo dejansko »produkcijsko moč«. Danes, kot vemo, v povprečju samo še okoli 15 % (tj. manj kot šestino) te vrednosti tvori opredmeteno premoženje, ki v grobem sovпада s pojmom (finančni) »kapital«, kot ga v svojih pasivah prikazujejo obstoječe bilance podjetij in ki naj bi bil temelj vseh prej omenjenih »lastniških« pravic. Praktično vse ostalo, v bilancah sicer neprikazano premoženje, torej skoraj 85 % dejanske »produkcijske moči« podjetij pa tvori njihov intelektualni kapital, ki se deli na človeški kapital (znanje in zmožnosti ter zavzetost zaposlenih) ter strukturni kapital (pretekle stvaritve človeškega kapitala, kot so specifični procesi, odnosi, inovacije itd.). Po kakšni logiki torej lahko lastniki manj kot šestine premoženja de iure (še vedno) razpolagajo s podjetji v celoti, se pravi tudi s tistimi več kot petimi šestinami, ki je de facto v lasti zaposlenih?

Ob tem podatku se seveda naslovno vprašanje vsiljuje samo od sebe in naravnost neverjetno je, da si ga celo danes, leta 2014, še vedno ne zastavljata ne ekonomska ne pravna teorija, ampak namesto tega še naprej »znanstveno« slepo podpirata uvodoma omenjene arhaične nebuloze o »svetosti« pravic »lastnikov podjetij«. Če je sploh kdaj bil, ta kapital danes zagotovo ne more biti več preprosto kar sinonim za podjetje, njegovi lastniki pa za podjetnike. V sodobnih korporacijah, ki tvorijo osrednji del sodobne ekonomije, so bolj ali manj samo še »portfeljski investitorji«, ki – razen (običajno dokaj varno razpršenega) finančnega tveganja – v večini primerov nimajo nobenih podjetniških zaslug ne za ustanovitev ne za upravljanje podjetij. V tem pogledu je njihova vloga neprimerljiva z bistveno pomembnejšo vlogo sodobnih »delavcev z znanjem« kot t. i. notranjih podjetnikov ter nosilcev intelektualnega kapitala kot najpomembnejšega premoženja in glavne konkurenčne prednosti sodobnih podjetij.

### **Ne samo sistemski, temveč tudi ekonomski anahronizem**

Več kot le paradoksalno je torej, da je danes tako sistem »lastništva« podjetij kot tudi sistem korporacijskega upravljanja in delitve novoustvarjene vrednosti še vedno utemeljen izključno na lastnini nad finančnim kapitalom. Je v tem sploh še kaj elementarne sistemske logike? Najpomembnejši kapital oziroma njegovi nosilci

nima(jo) popolnoma nikakršne, niti ekonomske niti odločevalske moči v zdajšnjem družbenoekonomskem sistemu, ta pa zato ne več praktično nobene opore v sodobni družbenoekonomski realnosti. To pa pomeni, da je brez dvoma že začel resno zavirati hitrejši ekonomski in socialni razvoj, kajti družbenoekonomski sistem, ki duši razvoj svojega najpomembnejšega produkcijskega tvorca (človeškega kapitala), seveda nima perspektive. Se pravi, da ne gre več samo za sistemski, temveč tudi za hud ekonomski anahronizem.

### **Temelj za radikalno rekonstrukcijo obstoječega kapitalizma**

Res je sicer, da veljavni računovodski sistemi tega »neotipljivega« kapitala podjetij za zdaj še niso sposobni ustrezno (iz)meriti in finančno (o)vrednotiti, kajti t. i. računovodstvo človeških virov je šele v povojih. Toda osnovna logika kapitalizma je jasna: če človeškemu kapitalu podjetij ne glede na njegovo finančno (ne)otipljivost nesporno priznavamo status kapitala, potem je treba njegovim lastnikom, to je zaposlenim, priznati tudi ustrezne korporacijske pravice (tj. sorazmerno soupravljanje in udeležba pri dobičku).

Čim prej bo torej treba uveljaviti povsem novo koncepcijo kapitalističnega podjetja, ki bo – namesto na prevladi enega produkcijskega dejavnika nad drugim – temeljila na ideji podjetja kot »(enako)pravne skupnosti človeškega in finančnega kapitala«. Verjetno ni treba razlagati, da to pomeni tudi samodejno uveljavitev povsem novih, demokratičnih družbenoekonomskih odnosov v fazi produkcije in razdelitve, s tem pa tudi povsem novo paradigmo kapitalizma – »ekonomsko demokracijo«. Edino ta namreč lahko vodi želeno ekonomsko učinkovitejšo, obenem pa socialno pravičnejšo in kohezivnejšo družbo.

Izključno samo sedanja, objektivno že zdavnaj preživeta pravna koncepcija podjetja in delovnega razmerja, ne pa morda zasebna lastnina ali tržni sistem, je torej krivec za vso deviantnost obstoječega kapitalizma. Za njegovo radikalno rekonstrukcijo zato ne potrebujemo ne »socialne države« ne kakih ponovnih eksperimentov s takšnimi ali drugačnimi socializmi, temveč le novo, v temelju spremenjeno koncepcijo kapitalističnega podjetja v zgoraj navedenem smislu.



Piše:

Leja Drofenik Štibelj

## 45 let udeležbe zaposlenih v lastništvu družbe Siemens

*Družba Siemens s sedežem v Nemčiji ima že več desetletno tradicijo nagrajevanja zaposlenih z delniškimi opcijami in udeležbe pri skupaj ustvarjenem dobičku. Nemški zaposleni so lahko delnice Siemens prvič kupili leta 1969. Podjetje Siemens se je v zadnjih desetletjih zelo razširilo in preoblikovalo v mednarodno korporacijo. Danes ima okrog 400.000 zaposlenih po vsem svetu, od katerih jih je več kot tretjina tudi delničarjev korporacije, v lasti pa imajo – skupaj z bivšimi zaposlenimi – 5 odstotkov vrednosti Siemens.*

Siemens AG je vodilna globalna korporacija s področja elektronike in elektrotehnike, ki s svojimi rešitvami pokriva področje industrije, energije in zdravstva ter zagotavlja infrastrukturne rešitve za mesta in metropolitanska območja. Siemens že več kot 165 let odlikujejo: tehnološka odličnost, inovativnost, kakovost, zanesljivost in mednarodnost. Podjetje je eden od največjih svetovnih ponudnikov okoljskih tehnologij, saj 43 odstotkov vseh prihodkov izhaja iz zelenih produktov in rešitev. Leto 2013 je Siemens zaključil s 75,9 milijarde evrov prihodkov iz rednega poslovanja.

### Začetki nagrajevanja zaposlenih

*Prva možnost udeležbe zaposlenih v dobičku podjetja Siemens je bila zaposlenim omogočena že leta 1866, ko je Werner von Siemens, ustanovitelj korporacije Siemens, uvedel t. i. inventurno premijo za zaposlene ob zaključku bilančnega leta. Leta 1927 je njegov sin Carl Friedrich oživil ta element socialne politike z uvedbo letnih premij za zaposlene, ki pa je bil zaradi vojne kasneje zopet zamrznjen. Načrt delitve dobička družbe so ponovno uvedli leta 1951.*

Leta 1969 pa je podjetje Siemens AG svojim zaposlenim v Nemčiji prvič ponudilo možnost nakupa delnic po preferenčni ceni, ki je bila za polovico nižja od dejanske cene delnice. Glede na takratno veljavno zakonodajo so bili zaposleni kljub razliki med dejansko in preferenčno ceno oproščeni plačila socialnih prispevkov in davkov. Oprostitev plačila je veljala le do določenega letnega zneska, zato so lahko zaposleni letno kupili največ tri delnice podjetja Siemens. Pri tem je šlo za navadne imenske delnice, ki so bile glede na takratno pravno ureditev omejene na obdobje petih let. Možnost nakupa delnic po preferenčni ceni je bila sprva omejena le na Nemčijo, ker v drugih državah, kjer je imela korporacija svoje podružnice, tamkajšnja zakonodaja ni omogočala tovrstnega nakupa brez oprostitve plačila socialnih prispevkov in davkov. V Nemčiji pa so zaradi velikega zanimanja zaposlenih – ponudbo je v letu 1969 izkoristilo kar 24 odstotkov zaposlenih – s tovrstnimi ponudbami nadaljevali tudi v prihodnjih letih. Do leta 1989 je bila povprečna stopnja udeležbe zaposlenih pri tovrstnih ponudbah že 70-odstotna.

V letu 2008 se je vodstvo Siemens prav zaradi visoke udeležbe zaposlenih pri nakupih delnic podjetja odločilo za razširitev sodelovanja med zaposlenimi in

menedžerji pri doseganju boljših ciljev poslovanja podjetja z oblikovanjem delničarsko usmerjene korporativne kulture podjetja, katere moto je “delimo uspeh”. Cilj tega programa je omogočiti vsem zaposlenim v korporaciji po svetu, da sodelujejo pri delitvi uspeha podjetja kot delničarji. Danes ima že več kot tretjina zaposlenih v korporaciji v lasti delnice Siemens, kar jih uvršča v eno izmed največjih skupin delničarjev na svetu.

### Spodbujanje delničarske kulture

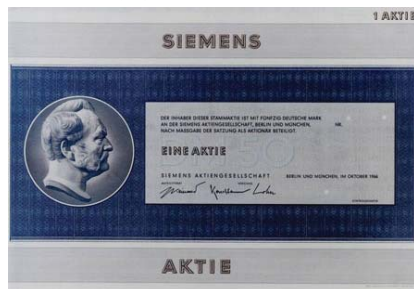
Siemens si je zadal cilj, da čim večjemu številu svojih zaposlenih omogoči udeležbo v programih lastništva in da bolj intenzivno krepí kulturo delitve dobička v družbi. Pri Siemensu se zavedajo, da je večanje števila zaposlenih, ki so hkrati tudi lastniki delnic družbe pomembno za strateški razvoj podjetja zaradi naslednjih treh razlogov:

- krepí se identifikacija zaposlenih s podjetjem – zaposleni postanejo z nakupom delnic hkrati tudi lastniki podjetja, kar pomeni, da Siemens postane delno tudi njihova last;
- okrepi vez med zaposlenimi in podjetjem ter s tem podjetniško razmišljanje,

kar pomeni, da se zaposleni lažje identificirajo s strateškimi cilji podjetja;

- neposredna vključenost zaposlenih v lastništvo podjetja pomeni, da zaposleni kot delničarji sodelujejo pri upravljanju podjetja in so seznanjeni z razvojnimi usmeritvami. Zavestno prevzemanje odgovornosti za dolgoročni razvoj družbe s strani čim večjega števila zaposlenih pa je temelj uspešnega poslovanja.

#### Delnica podjetja Siemens



Vir: Siemens Equity Strategy. Siemens AG 2013, interni dokument.

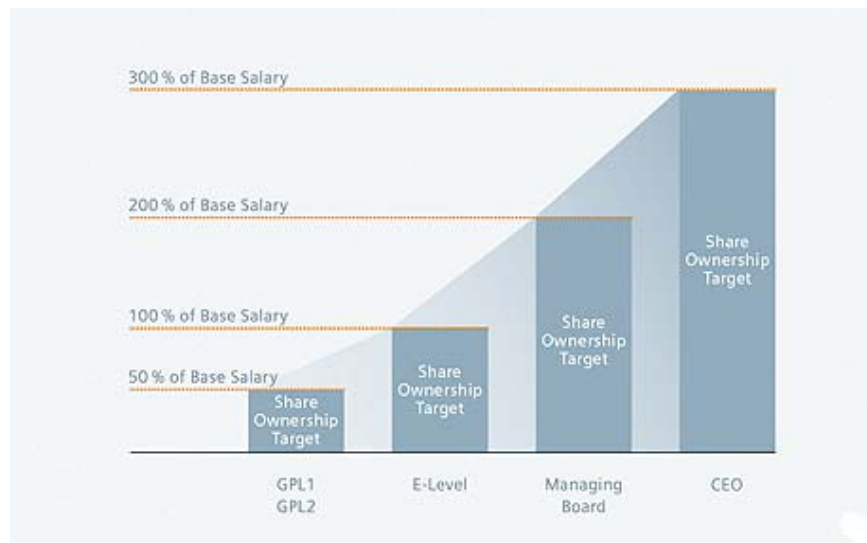
“Močna udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja ima številne prednosti, krepí motivacijo in spodbuja osebno odgovornost vsakega posameznika. Nadalje pa lahko ob ustrezni zakonski ureditvi zaposlenim zagotovi dodatne pokojninske prejemeke.”

Joe Käser,  
predsednik uprave

Pomemben **zgled in zagotovilo zaposlenim** za zaupanje v nakup delnic podjetja predstavlja najvišje vodstvo podjetja. Že prejšnji predsednik uprave se je namreč zavezal, da bo 300 odstotkov svoje osnovne mesečne plače vložil v nakup delnic Siemens. S tem je želel ostalim zaposlenim sporočiti, da verjame v trajen uspeh in nadaljnji razvoj družbe, ter da prevzema osebno odgovornost za dolgoročni uspeh in neuspeh družbe. S to zavezo nadaljuje tudi sedanjí predsednik uprave Siemens.

V družbi imajo oblikovane **smernice glede udeležbe v programih lastništva**, ki določajo okvirne deleže, ki jih morajo člani uprave Siemens in približno 550 drugih vodstvenih kadrov po različnih državah in regijah vložiti v nakup delnic družbe. V obdobju, ko zasedajo vodstveno pozicijo, morajo v nakup delnic Siemens vložiti med 50 in 300 odstotki svojega osnovnega nadomestila (glej sliko 1).

**Slika 1:** Smernice glede udeležbe v programih lastništva, ki določajo okvirne deleže, ki jih morajo vodstveni kadri glede na svoj hierarhični rang vložiti v nakup delnic podjetja



Vir: Siemens Equity Strategy. Siemens AG 2013, interni dokument.

### Programi lastništva delnic

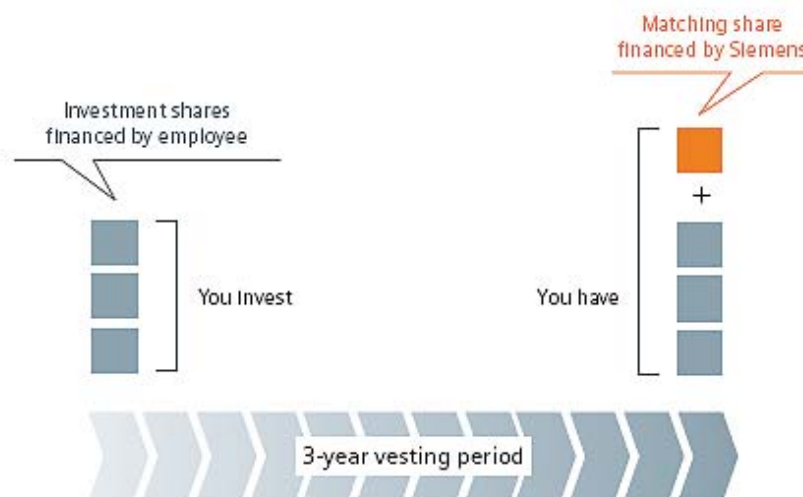
V Siemensu ponujajo **več programov lastništva delnic**, v katerih imajo možnost sodelovanja vsi zaposleni iz različnih držav.

Najbolj razširjen je t. i. **matching delničarski načrt**, ki zaposlenim omogoča, da s tem ko vlagajo v delnice Siemens hkrati tudi neposredno sodelujejo pri razvoju družbe. Načrt je zasnovan tako, da zaposleni za vsake 3 delnice, ki jih kupi, ob koncu triletnega obdobja prejme dodatno brezplačno t. i. matching delnico (glej sliko 2). Število brezplačno podeljenih delnic se vsako leto povečuje. Leta 2013 je bilo zaposlenim, ki so bili vključeni v načrt in hkrati iz-

polnjevali pogoje, podeljenih 350.000 brezplačnih delnic. Februarja 2014 je bilo podeljenih več kot 25 odstotkov več t. i. matching delnic in sicer 440.000 delnic v vrednosti 41 milijonov evrov, ki jih je prejelo okrog **75.000 zaposlenih iz 60 držav**.

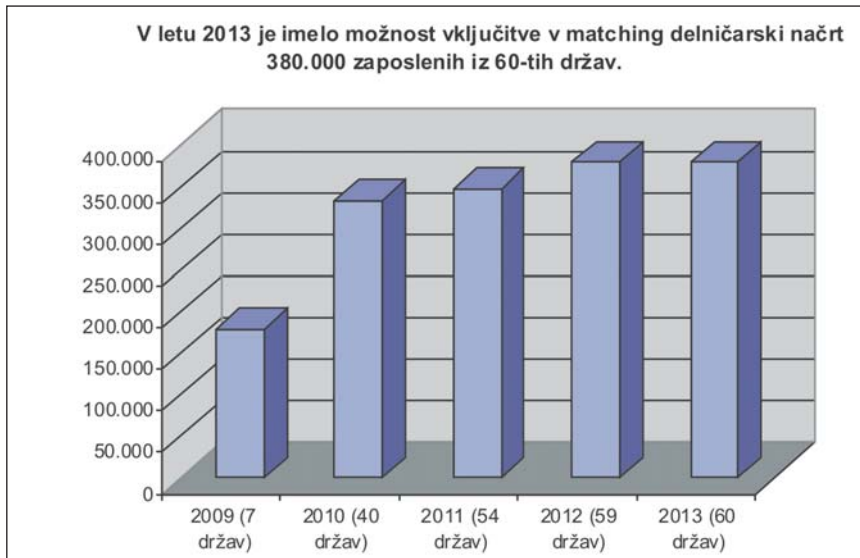
Družba trenutno posluje v več kot 190 državah po svetu, možnost vključitve v matching delničarski načrt, pa so v letu 2013 imeli zaposleni iz 60 držav (glej graf 1). Izmed vseh 400.000 zaposlenih v družbi, je tako možnost vključitve v program lastništva imelo 380.000 zaposlenih, dejansko pa jih je v program vključenih **148.000 zaposlenih** (glej graf 2). Število zaposlenih, ki so del Siemensove lastniške

**Slika 2:** Triletno obdobje podeljevanja »matching« delnic pri »matching« delničarskem načrtu



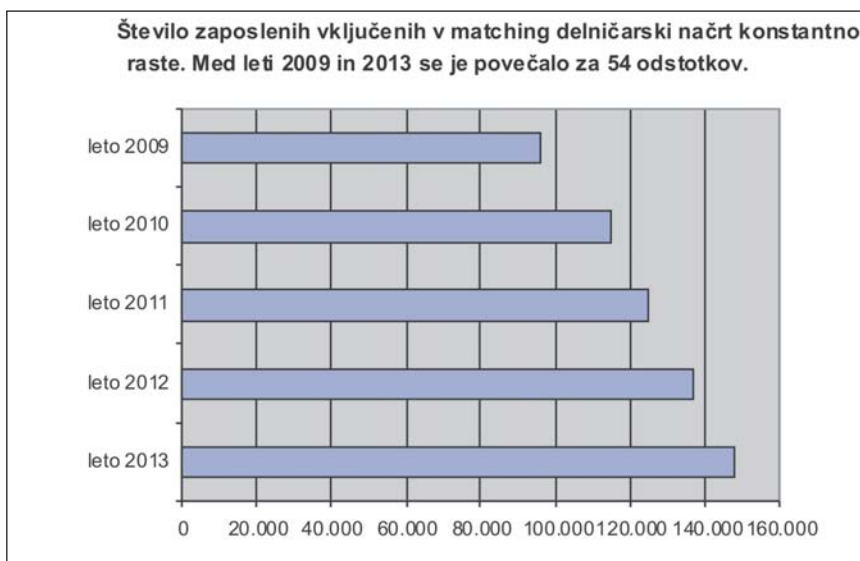
Vir: Siemens Equity Strategy. Siemens AG 2013, interni dokument.

**Graf 1:** Število zaposlenih iz različnih držav, ki je med leti 2009 in 2013 imelo možnost vključitve v t. i. Share Matching Plan



Vir: Siemens Equity Strategy. Siemens AG 2013, interni dokument.

**Graf 2:** Število zaposlenih v družbi, ki je so bili med leti 2009 in 2013 vključeni v program lastništva



Vir: Siemens Equity Strategy. Siemens AG 2013, interni dokument.

kulture, kot sami to imenujejo, se je v letu 2013 povečalo za 8 odstotkov, v zadnjih petih letih pa za skupno 54 odstotkov.

## Zaključek

Naklonjenost in zgled najvišjega vodstva Siemens do širjenja lastniške kulture v živla zaposlenim **zaupanje v nakup delnic podjetja**. Pomembno vlogo pri tem imajo tudi spodbude, ki so jih pri tem deležni, in nagrajevanje vseh vključenih v programe lastništva z brezplačnimi delnicami, ki jih prejmejo po preteku triletnega obdobja od nakupa delnic. Možnosti udeležbe zaposlenih se zaradi različnih zakonskih ureditev zelo razlikujejo od države do države, zato lahko z gotovostjo rečemo, da bi bilo ob pogojih, ki veljajo npr. za ZDA, Združeno kraljestvo in Nemčijo, število zaposlenih vključenih v programe lastništva **zagotovo precej višje**.

## Viri:

Dittler, Sabine. 2014. 2014 – 45 years share purchase plan. Dostopno na:

[http://www.siemens.com/history/en/news/share\\_purchase\\_plan.htm](http://www.siemens.com/history/en/news/share_purchase_plan.htm) 28. 3. 2014.

Schneider, Alexander. 2011. Interview mit Peter Löscher. Objavljeno v Frankfurter Allgemeine Zeitung. Dostopno na:

[http://unequity.com/tl\\_files/pdf/faz\\_verlagsbeilage\\_201106.pdf](http://unequity.com/tl_files/pdf/faz_verlagsbeilage_201106.pdf) 27. 3. 2014.

Siemens Equity Strategy, Siemens AG 2013, interni dokument.

Siemens Group Share Matching Plan. Dostopno na: [http://secfilings.nyse.com/filing.php?ipage=7290877&DSEQ=2&SEQ=&SQDESC=SECTION\\_PAGE](http://secfilings.nyse.com/filing.php?ipage=7290877&DSEQ=2&SEQ=&SQDESC=SECTION_PAGE) 27. 3. 2014.

Aktivni, za rezultate svojega dela zainteresirani, zaposleni so pomembna prednost in cilj vsakega podjetja, ne glede na njegovo lastniško obliko. V podjetju, v katerem so zaposleni tudi lastniki, se njihova motivacija dodatno stimulira z lastništvom – s pravicami in obveznostmi, ki jih lastniška vloga vsebuje. Lastništvo zaposlenih združuje dejansko odgovornost v podjetju s tveganjem in nagradami. Zaposleni (menedžment in drugi zaposleni) v podjetju so odgovorni za (ne)uspešnost poslovanja in je prav, da bodo v skladu s svojo odgovornostjo kaznovani ali nagrajani.

**Dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela, Lastniška kultura – pogoj uspešnosti**



Piše:  
mag. Rajko Bakovnik

## Predlogi ukrepov za spodbujanje hitrejšega razvoja delavskega soupravljanja v RS

*V povezavi z nekaterimi v tej reviji že predstavljenimi razmišljanji o pomenu, oblikah in razvojnih možnostih ekonomske demokracije v Sloveniji (z decembrske okrogle mize z istim naslovom v organizaciji ZSDS), bi vsekakor veljalo ponovno spomniti tudi na predlog konkretnih ukrepov za spodbujanje hitrejšega razvoja delavskega soupravljanja oziroma t. i. upravljske participacije zaposlenih v RS, ki jih je Združenje svetov delavcev Slovenije že leta 2009 zapisalo v svoj programski manifest z naslovom »Za sodobno ekonomsko demokracijo namesto mezdne kapitalizma«<sup>1</sup> in so še vedno v celoti aktualni. V nadaljevanju jih povzemamo v skrajšani obliki, s čimer bi želeli ponovno spodbuditi nekatere aktivnosti na tem področju, ki so v zadnjem času v Sloveniji žal kar nekako zamrle.*

### 1. Normativni ukrepi

Kljub zavedanju, da nove vsebine internih soupravljalških razmerij med menedžmentom, lastniki in zaposlenimi kot ključnimi notranjimi deležniki ni mogoče uveljaviti zgolj na podlagi zakonske zapovedi in brez nujnih sprememb v miselnosti ter obstoječi organizacijski kulturi, pa pomena ustrezne normativne ureditve ni mogoče podcenjevati. V ta namen bi bilo v Sloveniji nujno izpopolniti nekatere že obstoječe predpise ter sprejeti še nekaj novih.

#### 1.1 Konceptualna prenova zakona o gospodarskih družbah (ZGD)

Veljavna zasnova korporacijskega upravljanja (tudi) v Sloveniji še vedno temelji izključno na klasičnem, vendar pa v zdajšnji družbenoekonomski realnosti objektivno že preživetem t. i. **lastniškem konceptu podjetja in korporacijskega upravljanja**, ki podjetje razume zgolj kot ekonomski subjekt za zadovoljevanje profitne-

ga interesa njegovih lastnikov. Zato bi veljalo čim prej pristopiti k širši razpravi o morebitni temeljitejši konceptualni prenovi veljavnega ZGD v smislu uveljavitve sodobnejšega, t. i. **deležniškega koncepta podjetja in korporacijskega upravljanja**, ki predstavlja tudi temeljno teoretsko podstat sistema delavske participacije pri upravljanju.

#### 1.2 Spremembe in dopolnitve kodeksov (so)upravljanja

V zadnjem času vse pomembnejšo funkcijo pri normativnem razvoju sodobnih konceptov korporacijskega upravljanja igrajo različni kodeksi upravljanja, med katerimi je zagotovo najpomembnejši kodeks, ki so ga sprejele Ljubljanska borza, Združenje Manager in Združenje članov nadzornih svetov. V smislu obravnavane tematike je omenjeni kodeks žal vsebinsko precej pomanjkljiv, saj med priporočljivimi standardi dobrega upravljanja in vodenja podjetij (razen nekaj skromnih določb o delavskih predstavnikih v organih družb) ne

vsebuje praktično nobenih **priporočil za učinkovitejše delovanje tudi sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju** kot nepogrešljivega integralnega elementa sodobnega korporacijskega upravljanja. Gre za pomembno konceptualno pomanjkljivost, ki bi jo veljalo ob prvih naslednjih spremembah in dopolnitvah omenjenega kodeksa (pa tudi drugih tovrstnih kodeksov, kot npr. KAD-ovega) ustrezno popraviti.

Kolikor podpisniki omenjenega kodeksa ne bi bili zainteresirani za vključitev te tematike v zgoraj omenjenem smislu, pa bi vsekakor morda veljalo razmišljati tudi o sprejetju posebnega kodeksa soupravljanja v javnih delniških družbah, kajti tudi v zvezi z uresničevanjem ZSDU (podobno kot to velja za ZGD) obstaja cela vrsta odprtih vprašanj in »dobrih praks«, ki bi jih bilo smiselno urediti v obliki kodeksa s širšim krogom relevantnih podpisnikov.

#### 1.3 Celovita prenova Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)

Osrednji sistemski predpis, s katerim je v Sloveniji urejeno sodelovanje delavcev pri

<sup>1</sup> Manifest je objavljen na spletni strani Združenja svetov delavcev Slovenije <http://www.delavska-participacija.com>.

upravljanju, je ZSDU. Dosedanja praksa uresničevanja tega zakona, ki se v zadnjih desetih letih posebej sistematično spremlja in analizira zlasti v okviru Združenja svetov delavcev Slovenije in ŠCID – Študijskega centra za industrijsko demokracijo, pa tudi v okviru nekaterih drugih strokovnih institucij, je pokazala njegove **številne vsebinske in nomotehnične slabosti**, ki so že začele resno zavirati hitrejši razvoj ne tem področju.

Iz teh razlogov je bil v okviru Združenja svetov delavcev Slovenije **že pripravljen tudi konkreten predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah ZSDU** (obsega več kot 70 členov!), na podlagi katerega bi bilo mogoče takoj začeti ustrezne postopke v smislu celovite prenove tega zakona.

#### 1.4 Sprejem Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju zavodov

V Sloveniji kljub zavezi iz 75. člena Ustave RS še vedno ni sprejet zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju zavodov, kar brez dvoma predstavlja **veliko pravno praznino** na področju urejanja sistema ekonomske demokracije v naši državi, poleg tega pa po ugotovitvi Ustavnega sodišča (odločba št. U-I-160703-8 z dne 19. 5. 2005) nesporno tudi **protiustavno stanje**, ki bi ga bilo zato treba čim prej odpraviti.

Ne gre pozabiti, da je s povedanim kršena ena od temeljnih ustavnih pravic več kot sto tisoč zaposlenim v Sloveniji, zato bi bilo treba s pripravo predloga ustreznega zakona v pristojnem resornem ministristvu začeti brez odlašanja.

#### 1.5 Spremembe Zakona o kolektivnih pogodbah (ZkolP), Zakona o delovnih razmerjih (ZDR) in Zakona o delovnih in socialnih sodiščih (ZDSS-1)

Eden pomembnejših za zdaj neustrezno normativno rešenih problemov s področja upravljalске participacije zaposlenih je zagotovo tudi institucionalna ureditev pristojnosti različnih delavskih predstavništev, predvsem voljenih in sindikalnih, znotraj sistema industrijske demokracije.<sup>2</sup> Veljavna ureditev tega problema namreč močno slabi moč in položaj ter učinkovitost delavskih predstavništev zlasti na področju **kolektivnega urejanja delovnih razmerij z delodajalci** kot objektivno močnejšo stranko v teh razmerjih in zavira nujno nadaljnjo

demokratizacijo tudi tega področja družbenoekonomskih odnosov v Sloveniji.

Dejstvo pa je, da veljavna slovenska delovnopravna zakonodaja (predvsem prek ZkolP in ZDR) še vedno uveljavlja strogo ločevanje delovnih področij in delavskozastopniških pooblastil med sindikati in sveti delavcev na ravni organizacij, pri čemer naj bi **sindikati** v imenu vseh (sindikaliziranih in nesindikaliziranih) delavcev monopolno obvladovali urejanje delovnih razmerij z delodajalcem, **sveti delavcev** pa naj bi zastopali interese vseh delavcev le na področju soupravljanja oziroma vključevanja zaposlenih v sprejemanje upravljalških določitev v organizacijah.

Veljavno zakonsko ureditev obravnavane problematike bo torej nujno korigirati v tem smislu, da bo enakopravno sodelovanje pri sklepanju kolektivnih pogodb in urejanju drugih vidikov kolektivnih delovnih razmerij na ravni posameznih organizacij – delodajalcev (skupaj s sindikati, torej po principih »sostopništva«, ne morda preprosto namesto njih, kar bi sicer predstavljalo kršitev določil konvencij MOD) **omogočeno tudi svetom delavcev**, oziroma če ti pri delodajalcu niso izvoljeni, po potrebi morebitnim drugim v ta namen ad hoc izvoljenim delavskim predstavništvom. V zvezi s tem bi bilo seveda treba ustrezno korigirati tudi veljavni **Zakon o delovnih in socialnih sodiščih (ZDSS-1)** glede pristojnosti svetov delavcev v sporih iz delovnih razmerij.

V obravnavanem smislu je izjemnega pomena zlasti **odločba Ustavnega sodišča RS, št. U-I-284/06-26 z dne 1. 10. 2009**, ki ugotavlja protiustavnost določil 3. odst. 8. člena ter 84. in 85. člena ZDR, s katerimi je t. i. sindikalni delavskozastopniški monopol prigan do ekstremov, hkrati pa v zvezi z veljavnim ZkolP, čeprav ne razveljavlja neposredno njegovih spornih določil 2. in 10. člena, ugotavlja, da morebitna uzakonitev voljenih delavskih predstavništev kot strank kolektivnih pogodb (poleg sindikatov) ne bi bila v nasprotju z Ustavo in mednarodnopravnimi dokumenti. Zakonodajalec torej sicer ni neposredno zavezan k uzakonitvi t. i. partnerskega modela delovanja delavskih

predstavništev, vsekakor pa ima glede tega odprte vse pravne možnosti.

#### 1.6 Utrjevanje upravljalске participacije skozi drugo zakonodajo

ZSDU seveda ni edini zakon, ki tako ali drugače posega v delovanje sistema delavske participacije, ampak so posamezni vidiki te materije urejeni tudi z drugimi zakoni. Zato je nujno potrebno zagotoviti njihovo medsebojno usklajenost in konsistentnost pri urejanju tega področja. V zakonodajni praksi je v zadnjem obdobju mogoče v obravnavanem smislu zaznati predvsem dva negativna trenda, in sicer:

- neutemeljeno zmanjševanje participacijskih pravic skozi »področne« zakone;
- nelogično nadomeščanje pristojnosti svetov delavcev s pristojnostmi sindikatov.

Z nekaterimi specialnimi zakoni, ki urejajo posamezne dejavnosti, se poskuša **neutemeljeno zmanjševati zagotovljeni obseg participacijskih pravic delavcev po ZSDU**. Tipični primeri so zakon o zavarovalništvu, energetska zakon in zakon o bankah. V vseh teh primerih je Ustavno sodišče RS odločilo v prid »neokrnjenega« obsega soupravljalških pravic delavcev, vendar bi se kazalo takšnim sporom v bodoče izogniti, in sicer predvsem s pravočasnim medresorskim usklajevanjem med pristojnimi ministrstvi v fazi priprave posameznih zakonov.

V zadnjih letih je močno opazen tudi trend **sistematičnega nadomeščanja določenih delavskozastopniških pristojnosti svetov delavcev s tovrstnimi pristojnostmi sindikatov** v nekaterih zakonih (npr. zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, ZPIZ, zakon o evropskih svetih delavcev, zakon o varstvu osebnih podatkov itd.), čeprav gre za vprašanja, ki naj bi bolj ali manj samoumevno sodila v pristojnost svetov delavcev kot voljenih in s tem »splošnih« delavskih predstavništev. V tem smislu bi bilo potrebno Ekonomsko socialnemu svetu, znotraj katerega se ti zakoni praviloma predhodno usklajujejo, glede

<sup>2</sup> Pojem »industrijska demokracija« je ožji pojem od pojma »ekonomska demokracija« in zajema predvsem institucije, oblike oziroma mehanizme in načine urejanja družbenoekonomskih razmerij v sferi dela oziroma t. i. industrijskih razmerij, ki jih teoretično delimo na delovna in soupravljalška razmerja. Delovna razmerja so dvostranska razmerja med delodajalci in delojemalci (v zvezi s pogoji »prodaje dela«) na trgu dela, soupravljalška razmerja pa so interna organizacijska razmerja med t. i. notranjimi udeleženci poslovnih procesov (lastniki, menedžment in zaposleni) v zvezi z upravljanjem podjetij.

omenjenih vprašanj dejansko priznati samo posvetovalno vlogo v zakonodajnem postopku.

## 2. Drugi spodbujevalni ukrepi

Ustrezna normativna ureditev področja upravljalške participacije zaposlenih je le predpogoj in samo eden izmed potrebnih ukrepov za njen hitrejši razvoj v praksi, ki pa ga je treba kombinirati še s številnimi drugimi t. i. spodbujevalnimi ukrepi.

### 2.1 Ustvarjanje ugodnejše širše »družbene klime«

Dejstvo je torej, da **širša družbena klima v Sloveniji v tem trenutku delavski participaciji ni posebej naklonjena**, kar brez dvoma predstavlja glavno oviro za njen hitrejši razvoj. V nadaljevanju je zato predlaganih nekaj glavnih možnih ukrepov za izboljšanje stanja na tem področju.

#### 2.1.1 Znanstveno-teoretična podpora

- *Spodbujanje znanstvenega raziskovanja in vključevanje v študijske programe*
- *Spodbujanje strokovnih in znanstvenih posvetov*
- *Spodbujanje mednarodnega sodelovanja in izmenjave izkušenj*

#### 2.1.2 Medijska podpora – sofinanciranje medijskih vsebin in založniški projektov

Področje delavskega soupravljanja trenutno za medije preprosto še ni »tema«. Zato je z vidika ustvarjanja ugodnejše družbene klime za hitrejši razvoj te oblike delavske participacije izjemnega pomena doseči, da bo ta problematika tako v **javnih splošnoinformativnih** kot tudi v **strokovnih medijih** dobila več prostora in pozornosti.

#### 2.1.3 Promocijske aktivnosti

K ustvarjanju ugodnejše širše družbene klime za hitrejši razvoj upravljalške participacije zaposlenih v praksi bi vsekakor lahko precej pripomogle tudi različne **organizirane promocijske aktivnosti**, kot na primer: tekmovanje za »najbolj participativno podjetje«, vključitev v EU projekte za promocijo koncepta družbene odgovornosti podjetij kot teoretične podlage sistema delavske participacije in podobno, ki bi jih lahko spodbudila in posebej podprla dr-

žava. Ogromno bi v tem smislu lahko pomenile tudi razne **načelne izjave (resolucije) Državnega zbora** o pomenu in smereh nadaljnega razvoja na tem področju ter različna **konkretna priporočila Vlade in resornih ministrstev** o razvoju posameznih vidikov upravljalške participacije zaposlenih v Sloveniji.

### 2.2 Spodbujanje funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja

Poleg vključevanja obravnavane tematike v redne izobraževalne programe družboslovnih fakultet je izjemnega pomena posebej razvijati tudi funkcionalno izobraževanje in usposabljanje tako menedžerjev kot delavskih predstavnikov s področja obravnavane tematike. Za sofinanciranje le-teh bi bilo treba **nameniti posebna sredstva in pripraviti ustrezne kriterije za njihovo razdeljevanje izobraževalnim institucijam**, ki izvajajo tovrstne programe.

### 2.3 Institucionalni ukrepi

#### 2.3.1 Ustanovitev »agencije za razvoj ekonomske demokracije«

Glede velik strateški pomen ne samo delavskega soupravljanja, ampak tudi drugih oblik organizacijske participacije zaposlenih (udeležba pri dobičku) za hitrejši ekonomski in socialni razvoj bi vsekakor veljalo razmisliti o ustanovitvi **posebne državne institucije** (agencije, urada, službe Vlade, direktorata pri enem od resornih ministrstev, ali podobno), ki bi posebej skrbel za učinkovito delovanje in nadaljnji razvoj sistema ekonomske demokracije v Sloveniji.

#### 2.3.2 Ukrepi za učinkovitejši inšpekcijski nadzor

Veljavni ZSDU je v praksi zagotovo eden najpogostejše, hkrati pa najbolj nesankcionirano kršenih slovenskih zakonov. Inšpekcijski nadzor nad uresničevanjem ZSDU je zaenkrat skrajno neučinkovit, kar kažejo tudi poročila republiškega inšpektorata za delo o številu in »teži« obravnavanih kršitev na tem področju. Vendar razlog ni samo v kadrovski »podhranjenosti« inšpekcijskih služb, temveč v veliki meri tudi v **neustreznosti sedanjih kazenskih določb v okviru ZSDU**, ki predstavljajo praktično edino možno pravno podlago za

konkretno in s sankcijami podprto ukrepanje inšpekcij za delo.

Poleg drugih ukrepov, zlasti kadrovske okrepitve inšpektorata za delo, je torej učinkovitejši inšpekcijski nadzor v veliki meri pogojen tudi z ustreznimi spremembami in dopolnitvami ZSDU, o čemer je bilo zgoraj že govora posebej.

#### 2.3.3 Ustanovitev stalne arbitraže za reševanje soupravljalških sporov

Arbitražno reševanje t. i. soupravljalških sporov (spori v zvezi z ZSDU) kot zaenkrat edini pravno dopustni način reševanja tovrstnih sporov, se je v praksi izkazalo kot neučinkovito, kar je brez dvoma v največji meri posledica **neprimerne in pomanjkljive zakonske ureditve t. i. priložnostnih arbitraž**, oblikovanih na podlagi liste arbitrov, ki jo določi minister za delo. Te arbitraže se v roku 30 dni običajno ne uspejo niti konstituirati, če pa jim to vendarle uspe, takoj naletijo na vrsto drugih odprtih organizacijsko-tehničnih vprašanj. Iz teh razlogov bi vsekakor veljalo resno razmisliti o **ustanovitvi stalne arbitraže za reševanje sporov iz ZSDU pri MDDSZ**.

#### 2.3.4 Sistematično spremljanje stanja na področju delavske participacije

Danes v Sloveniji nimamo institucij, ki bi bile pooblaščenice za **sistematično zbiranje podatkov in vodenje evidenc** o delujočih svetih delavcev in drugih institucij delavske participacije (predstavniki delavcev v NS, delavski direktorji), čeprav je bilo to izrecno predlagano že v prvi slovenski raziskavi o delavski participaciji iz leta 1996 (Analiza uresničevanja zakona o soupravljanju, ITEO). To pa pomeni, da nimamo nikakršnega pregleda nad stanjem in s tem tudi ne podlage za sprejemanje takšnih ali drugačnih razvojnih in drugih ukrepov. Zato bi bilo nadvse priporočljivo, da bi MDDSZ čim prej zagotovilo uveljavitev ustreznega **sistema** za spremljanje stanja v Sloveniji v obravnavanem smislu, in sicer bodisi v okviru lastnih služb bodisi preko dodelitve koncesije določeni instituciji ali na drug ustrezen način (npr. preko Statističnega urada RS). Če bi bila uveljavljena zgoraj predlagana posebna »agencija za razvoj ekonomske demokracije«, pa bi seveda lahko to nalogo prevzela ona.



Piše:  
dr. Elizabeta Zirnstein

# Osnove pravnega komuniciranja in nomotehnik za člane SD (1)

*V času, ko je s pravnimi predpisi normirana že malodane vsaka pora družbenega življenja, se moramo kot posamezniki marsikdaj tudi »pravno« odzvati na kak uradni dopis, odločbo, sklep in podobno. V takih primerih so osnove pravnega komuniciranja tista večšina, ki nam je pri tem lahko v veliko pomoč. Toliko bolj pa so večšine pravnega komuniciranja potrebne takrat, ko nastopamo v vlogah ali opravljamo funkcije, pri katerih ne gre zgolj za pisni odziv na nek pravni dokument, pač pa se od nas pričakuje, da bomo znali takšne pravne dokumente tudi sestavljati. V takšnih vlogah (funkcijah) so tudi člani delavskih predstavništev. Marsikdaj je treba narediti kakšen zapisnik sestanka, sestaviti nek sklep (npr. o imenovanju volilnega odbora), napisati vlogo (npr. za vložitev arbitražnega spora), ali pa celo sestaviti splošni pravni akt (npr. poslovnik o delovanju sveta delavcev, pravilnik o preprečevanju mobinga) in podobno.*

Namen tega pisanja je **predstaviti osnove pravnega komuniciranja in nomotehnik na ravni praktične uporabe oz. v okviru nalog, ki jih imajo člani svetov delavcev**. Glede na to, da te naloge ni moč uresničiti na eni do dveh straneh, smo se odločili relevantne vsebine razdeliti v več prispevkov, ki si bodo sledili v nekaj zaporednih številkah te revije. V vsakem bomo predstavili tudi konkreten primer nekega pravnega akta, seveda s področja dela svetov delavcev. Tokratni prispevek začenjamo z **zgradbo pravnih aktov**, tako splošnih kot posamičnih, podrobneje pa se posvetimo sestavi klasičnega (enostavnega) pravnega dopisa in sestavi sklepa sveta delavcev o zadržanju pravilnika in začetku arbitražnega postopka po ZSDU.

## Uvod

Vsebinsko ustrezni, pravno pravilni in nomotehnično urejeni pravni akti so predpogoj za učinkovitost prava. Vsebinska pravnih aktov mora biti v skladu z višjimi pravnimi akti in čim bolj pravno nedvoumna. Slabo pripravljen, nerazumljiv in tehnično neurejen pravni akt je zoprn vzeti v roke, kaj šele prebrati, naštudirati in razumeti!

Poleg tega slabo pripravljen pravni akt povzroča vrsto zapletov pri njegovem uporabljanju in razlaganju, obenem pa tudi zmanjšuje pravno varnost in zaupanje v pravo. Pravkar povedano je veljalo že v starem Rimu (lat. in legibus magis simplicitas quam difficultas placet – **v zakonih vedno bolj ugaja preprostost kot zapletenost**).

Pravni akti, tako splošni kot posamični, se povezujejo v celovit pravni sistem. Pri oblikovanju vsakega pravnega akta je treba stalno upoštevati, kako (bo) le-ta vpliva(l) na že obstoječe pravne akte, pa tudi, kako slednji vplivajo nanj. Smiselna povezava pa ni nujna samo med pravnimi akti, pač pa tudi znotraj pravnega akta samega. Tudi notranja zgradba pravnega akta in njegove norme se morajo povezovati v **logičen in konsistenten pravni sistem**. Pravilno notranje zgrajen in urejen pravni akt je brez notranjih protislovij, nelogičnosti in nejasnosti.

## Zgradba pravnih aktov – splošno

Pravni akti, tako splošni (zakoni in drugi predpisi) kot tudi posamični (razni sklepi, odločbe, pogodbe) so notranje strukturirani

in razdeljeni na nekatere manjše sestavne dele (elemente). Najmanjša strukturna enota vsakega pravnega akta je **člen**. Krajši pravni akti običajno nimajo niti te notranje členitve, pač pa je njihovo besedilo razdeljeno zgolj na **odstavke**. V praksi se namesto uporabe »členov« včasih pojavlja tudi označevanje z **rimskim številkami** (kar je tudi v redu). Vsako tako označevanje, sploh s člani, je zelo praktično, kadar se sklicujemo na nek pravni akt (ga navajamo, povzemamo ali citiramo, npr: to pravilo je vsebovano v xy členu tega in tega predpisa; pogodba v xy točki določa, da ...). V člen spada **ena ali več misli, ki tvorijo vsebinsko logično celoto**. Člen ima lahko samo en stavek ali pa več odstavkov. V slednjem primeru se vsak stavek ali zaporedje stavkov, ki izražajo novo misel, uredijo v posebnem odstavku. Odstavek se uporabi tudi za določitev izjeme, posebnih pogojev, drugačne ali dopolnilne ureditve k prejšnjim odstavkom ipd. Posamezni odstavki nekega člena lahko vsebujejo tudi še nadaljnje razčlenitve v obliki **alinej, malih črt z oklepajem in podobno**. Pisanje pravnih aktov v obliki členov prispeva k njihovi preglednosti in razumevanju.

Več o notranji členitvi splošnih pravnih aktov bomo pisali v naslednjem prispevku. Na tem mestu pa nadaljujemo s **priporočili za sestavo posamičnih pravnih aktov**.

### Posamični pravni akti (sklepi, pobude, vloge ipd.)

Kot smo že povedali zgoraj, se tudi posamični pravni akti lahko notranje členijo. Ker gre praviloma za vsebinsko krajše pravne akte, njihovo členjenje ni nujno. V teh primerih pa mora notranja struktura zajemati vsaj členitev v odstavke, da je tak pravni akt bolj pregleden in lažje berljiv.

Ker je temeljna značilnost pravnih aktov njihova **obvezna narava** (naslovljenci jih morajo spoštovati), morajo biti napisani jasno in razumljivo. Tukaj ima ključno vlogo **pravilna, strokovna in natančna uporaba jezika**. Jezik je namreč nosilec sporočila pravnega akta; je način in sredstvo posredovanja vsebine pravnega akta njegovim naslovljencem. Posebnosti pravnega izražanja se kažejo v rabi nekaterih specifičnih pravnih izrazov, ki spadajo v vsakdanjo pravno terminologijo. Najbrž je to vzrok, da v želji po pisanju »v pravnem jeziku« marsikdo poseže po uporabi tujk tudi takrat, ko obstaja primeren slovenski izraz. Prekomerna uporaba tujk seveda ni zaželena oziroma naj grede rabe tujk velja, da so dopustne, kadar v slovenskem jeziku ni primernega izraza, s katerim bi se dalo dovolj natančno izraziti isto. Načeloma pa naj ima uporaba domačega jezika vedno prednost pred uporabo tujke.

Za pravne akte je značilna tudi določena stopnja **formalnosti izražanja**, ki prispeva k ekonomičnosti rabe jezika, pa tudi k stabilnosti predpisov (zaradi vedno enake rabe v enakem pomenu). V pravnih aktih se načeloma uporablja sedanji čas, brezosebne oblike in pasiv (»npr. pritožba se lahko vložijo v 15 dneh od vročitve...«, naslovljenci so bili pozvani, da vlogo dopolnijo z ...«).

Poleg uporabe pravil o notranji zgradbi pravnih aktov in jezikovnem izražanju mora biti pravni akt tudi **ličen na pogled ter ustrezno tehnično oblikovan**. Pri tem imajo nekateri pravni akti svojo značilno obliko. Tako kot je za navadne dopise značilno, da se začnejo s podatki o pošiljatelju in prejemniku (zgornji levi kot dopisa) ter datumom (zgornji desni kot), se nadaljujejo s predstavitev zadeve (neke vrste naslov) in vsebino (jedrom), zaključijo pa z vljudnostno frazo, podpisom in žigom, je tudi za pravne dopise značilna podobna oblika.

Za razliko od drugih dopisov pa je pri pravnih dopisih še bolj poudarjena **natančnost, jasnost in gospodarnost izražanja**. Povedi so brez nepotrebnih mašil in brez čustvenosti. Žal ta gospodarnost pri rabi jezika marsikdaj privede do zelo dolgih povedi, kar se nam zdi neprimerno. **Kratkost izražanja** se z vidika jasnosti in sporočilnosti v veliko primerih kaže kot boljša praksa. V nadaljevanju predstavljamo primer takšnega pravnega dopisa – pobude sveta delavcev za ustanovitev stalne arbitraže.

osebe (in žig, če gre za pravno osebo); torej podobno, kot to velja za »navadne« dopise.

**Klasični elementi individualnega pravnega akta** (npr. sklepa delodajalca o odreditvi nadurnega dela; sklepa SD o razpisu volitev ipd.) so:

- navedba pravne podlage
- izrek
- obrazložitev
- pravni poduk

V navedbi **pravne podlage** se običajno sklicujemo na nek predpis ali drugi pravni

Svet delavcev družbe .....

Za gradom 13  
1000 Ljubljana

Upravni odbor in nadzorni svet družbe .....

Za gradom 13  
1000 Ljubljana

Zadeva: **Pobuda za ustanovitev stalne arbitraže**

Spoštovani!

V preteklosti smo bili priča... V zvezi s tem je Svet delavcev na svoji seji dne ... sprejel odločitev, da se na vodstvo družbe naslovi pobuda za ustanovitev stalne arbitraže, kot to predvideva 100. člen Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/93, 56/01, 26/07, 42/07-UPB).

V zvezi s tem predlagamo pristojnim organom družbe skupen sestanek, na katerem bi predstavili izhodišča za oblikovanje dogovora o stalni arbitraži ...

Z odličnimi pozdravi,

Franc Kopitar  
predsednik SD .....

Nekateri pravni akti (sklepi, vloge, odločbe) se od navadnih (enostavnejših) dopisov razlikujejo po svoji notranji strukturiranosti, pa tudi po določenem sosledju vsebin, ki so za tak pravni akt značilne. Predvsem gre za to, da se pri teh pravnih aktih običajno navajajo pravne podlage, tako tiste, iz katerih izhaja pristojnost določenega subjekta za oblikovanje in sprejem takšnega pravnega akta, kot tudi tiste, ki pomenijo njegovo vsebinsko utemeljitev. Kadar gre za **odločitev o kakšni pravici, dolžnosti ali pravni koristi neke osebe**, tak pravni akt običajno vsebuje tudi navedbo razlogov za takšno odločitev (argumentacijo). Seveda pa je tudi za te pravne akte značilna navedba naslovljencev, datum sprejema takšnega akta, podpis pristojne

akt, po katerem smo pristojni za ukrepanje na področju, ki ga urejamo z našim sklepom, odločbo ipd. (npr. »na podlagi 12. člena ZDR v povezavi z 123. členom ZVZD...«); **V izreku** zelo na kratko in suhoparno povemo le, kakšna je odločitev/sklep, kaj odredimo, določamo, predlagamo... V **obrazložitvi** pojasnimo bistvene razloge za našo odločitev, pri čemer se sklicujemo na relevantne pravne podlage, na katere je odločitev oprta. Vsebinsko mora odločitev biti toliko natančna, da je naslovljencu pravnega akta jasno, zakaj smo se tako odločili, kakšni so razlogi za takšno ali drugačno odločitev. Le kadar je obrazložitev napisana vsebinsko dovolj natančno, se naslovljenec lahko **učinkovito**

**pritoži.** V nasprotnem primeru – ko ne pozna razlogov za odločitev, se ne more niti pritožiti (na kaj pa naj pritožbo opre, če ne ve, na kaj se opira odločitev)? Pomanjkljiva obrazložitev torej pomeni **kršitev pravice**

**do pritožbe oz. drugega pravnega sredstva.** Zadnja vsebina takšnega pravnega akta pa je **pravni poduk**, v katerem naslovljencu povemo, kam naj pritožbo pošlje in v kakšnem roku ter kdo bo o njej odločal.

V nadaljevanju predstavljamo primer takšnega pravnega akta – sklep sveta delavcev o zadržanju Pravilnika o napredovanju.

**UNIVERZUM REAL d.d.**

Svet delavcev  
Vojkova 3  
1000 Ljubljana

V Ljubljani, dne .....

**UNIVERZUM REAL d.d.**

Upravni odbor  
Vojkova 3  
1000 Ljubljana

Svet delavcev družbe Univerzum Real d.d. je na svoji 4. seji dne ... na podlagi 98. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/93, 56/01, 26/07, 42/07-UPB), v zvezi kršitvijo 94. člena istega zakona sprejel naslednji

**S K L E P:**

Odločitev uprave družbe Univerzum Real d.d. o sprejemu Pravilnika o napredovanju se zadrži.

Svet delavcev predlaga začetek arbitražnega postopka, v katerem naj arbitraž omenjeno odločitev o sprejemu Pravilnika razveljavi.

Svet delavcev skladno z 1. odstavkom 102. člena ZSDU za svojega arbitra imenuje Janeza Novaka.

**Obrazložitev:**

Uprava družbe je dne .... sprejela Pravilnik..., ne da bi o tem predhodno obvestila Svet delavcev družbe in zahtevala skupno posvetovanje. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju v svojem 91. členu določa, da je delodajalec dolžan pred sprejemom odločitve, ki se nanaša na statusna in kadrovska vprašanja, najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve SD posredovati informacijo in zahtevati skupno posvetovanje, najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve...

Svet delavcev je zato v skladu z 98. členom Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju zadržal odločitev delodajalca in obenem sprožil arbitražni postopek. Uprava družbe ne sme izvajati določb Pravilnika pred dokončno odločitvijo arbitraže.

Predsednik sveta delavcev

**Priloge:**

Izpodbijani sklep delodajalca z dne ...

V prispevku, ki bo objavljen v naslednji številki revije, bomo obravnavali sestavo splošnih pravnih aktov, v tretjem (zadnjem) prispevku pa sestavo tožbe in sestavo (zgradbo, obliko) participacijskega dogovora po 5. členu Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU).

**Če vas morda zanimajo članki iz prejšnjih letnikov Ekonomske demokracije...**

Obveščamo zainteresirane bralce, da so vsi strokovni članki (skupaj več kot 1.100 člankov) iz prejšnjih letnikov **Ekonomske demokracije** (do leta 2009 – Industrijske demokracije), razen tistih iz zadnjih številčk revije, dostopni tudi na spletni strani Združenja svetov delavcev Slovenije na spletnem naslovu: **www.delavska-participacija.com**, in sicer v rubriki **Strokovni članki**. S pomočjo posebnega iskalnika lahko izbirate zelene članke po vsebinskih sklopih, naslovih, avtorjih, letnikih ali posameznih številkah.



Piše:  
Petra Hartman

## Certifikat Družini prijazno podjetje kot orodje za trajnostno in konkurenčno poslovanje

*Glede na pretekle izkušnje ter vedno večjo prepoznavnost certifikata, predvsem v določenih panogah, verjamemo, da bo certifikat v prihodnosti postal eden od **standardov kakovosti na področju sodelovanja z zaposlenimi**, ki koristi ne le zaposlenim, ki imajo družine, temveč vsem zaposlenim v podjetjih s certifikatom. Navkljub njegovemu imenu certifikat ni namenjen le tistim zaposlenim, ki imajo družine, ampak prav vsem. Certifikat se skozi leta in pridobljene izkušnje razvija v celotno orodje na področju upravljanja človeških virov, podjetjem pa pomaga pri vpeljevanju nenehnih izboljšav na tem področju. Pri tem pa imajo lahko **vidno vlogo tudi sveti delavcev**, ki so bili v marsikaterem podjetju doslej pobudniki za vključitev v ta projekt, hkrati pa tudi nosilci številnih aktivnosti v zvezi s pripravo in izvajanjem ustreznih programov ukrepov.*

### O pomenu usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je z vedno hitrejšim tempom življenja visoko na lestvici prioritet zaposlenih. Vsaj osem ur dnevno preživljamo na delovnem mestu, dodaten čas porabimo za prevoz do tja, obenem pa moramo poskrbeti, da so vse naše zasebne obveznosti urejene v času, ki preostane. Aktivnosti je v dnevu včasih kar (pre)več, kot jih utegnemo opraviti. Nekatere nam omogočajo določeno mero fleksibilnosti, spet druge ne. Zaradi vedno višje starosti, ko mladi diplomirajo, se osamosvojijo in odločijo za družino, so se tradicionalne vloge precej podrele, tako ni redko, da morajo številni ob majhnih otrocih skrbeti tudi za ostarele starše. Življenjski slog naših staršev z delovnikom, ki se je pogosto končal že okoli tretje ure, ni več realen in zahteva nove rešitve.

Ustvarjanje pogojev za lažje in kakovostnejše usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti mater in očetov ter tistih, ki skrbijo za starejše in druge pomoči potreb-

ne družinske člane, je temeljnega pomena za zagotavljanje enakih možnosti spolov. Evropska politika si že dolgo prizadeva za večjo enakopravnost žensk in moških pri usklajevanju plačanega dela (poklicnih obveznosti) ter zasebnega življenja (predvsem družinskih in gospodinjskih obveznosti). EU spodbuja polno enakost moških in žensk v delovnem življenju, pri čemer lahko posamezne članice ohranijo ali sprejmejo ukrepe o specifičnih ugodnostih, s katerimi se nezadostno zastopane spolov olajša opravljanje poklicne dejavnosti ali prepreči ali izravna neugoden položaj v poklicni karieri (Pogodba o Evropski uniji). Za postopno odpravo nesorazmerij med spoloma na tem področju osrednje institucije (Svet Evrope, OECD pa tudi OZN) priporočajo prenovljeno delovno zakonodajo, izboljšano socialno varstvo, uvedbo možnosti prožnega dela in dela s skrajšanim delovnim časom, omogočanje plačanega starševskega in očetovskega dopusta ter otroškega varstva.

Pomoč zaposlenim, da bi dosegli boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter uravnotežili zahteve delovnega mesta s skrbstvenimi obveznostmi,

bo pomagala povečati stopnjo udeležbe na trgu dela za vse zaposlene (predvsem za ženske), kar je skladno s cilji zaposlovalne politike EU. (Poročilo Evropske fundacije za izboljšanje delovnih in življenjskih razmer, 2011).

Trg dela v EU se je v zadnjih nekaj desetletjih bistveno spremenil v smeri večje fleksibilnosti tako delovnega časa kot organizacije dela. Poleg tega se je delež žensk močno povečal, čeprav še vedno ni enak moškemu, in navadno pade, kjer ženske nosijo skrbstvene obveznosti. Poleg vedno večjih skrbstvenih obveznosti, ki bodo posledica staranja prebivalstva v EU, so posamezniki začeli pričakovati večjo prožnost in ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, kar je v nasprotju s pričakovani prejšnjih generacij. (Poročilo Evropske fundacije za izboljšanje delovnih in življenjskih razmer, 2011).

Prakse iz tujine kažejo, da je področje usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja vedno bolj v ospredju. Kot ukrep za preprečevanje izgorelosti svojih zaposlenih je, na primer, nemško ministrstvo za delo svojim vodilnim prepovedalo pošiljanje

e-sporočil in klicanje zaposlenih po telefonu izven delovnega časa, razen v nujnih primerih. Podjetje Volkswagen pa je že pred leti strežnike za pošiljanje e-pošte zablokiralo tako, da nekateri zaposleni ne prejema e-pošte na svoje telefone izven delovnega časa. Za to potezo so se odločili, ker so meje med zasebnim in poklicnim življenjem prevečkrat postale zabrisane.

Številne raziskave kažejo na prednosti, ki jih prinaša (tako časovna kot prostorska) fleksibilnost dela. Mladi predvsem visoko vrednotijo usklajevanje in številni pri iskanju bodočega delodajalca pozornost postavljajo prav tej temi.

Prednosti, ki jih prinaša aktivna politika usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja, so predvsem jasno sporočilo zaposlenim, da so za podjetje pomembni ter da vodilnim ni vseeno za njihovo počutje na delu. Posledično se **poveča zadovoljstvo zaposlenih**, s katerim je povezana tudi **pripadnost podjetju**. Lažje lahko usklajujejo svoje poklicno in zasebno življenje, delo brez skrbi in stresa pa poveča njihovo motivacijo in produktivnost.

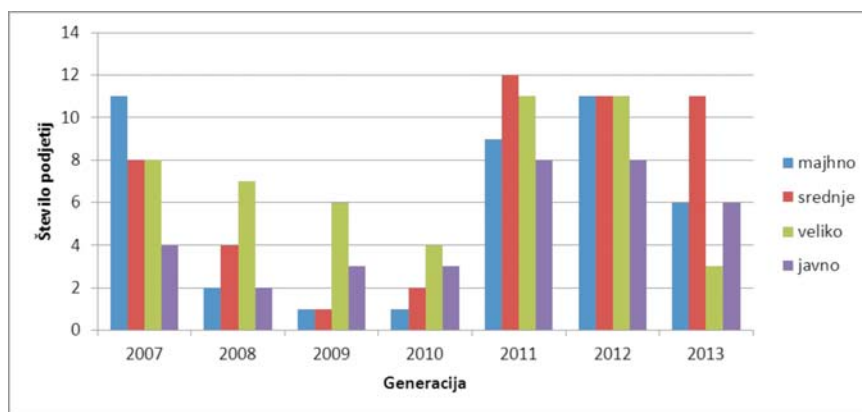
Na podjetje ima družini prijazna politika in implementacija ukrepov za lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja **pozitivne ekonomske učinke**: poveča se produktivnost, saj so zaposleni bolj zbrani na delovnem mestu; zmanjšuje se absenzizem; boljša je organizacija dela in zmanjšajo se stroški, povezani s fluktuacijo zaposlenih. Podjetje pridobiva na ugledu med poslovnimi partnerji in v širši javnosti, kar mu med drugim olajša tudi pridobivanje kakovostnih kadrov.

## O certifikatu Družini prijazno podjetje

V Sloveniji so se družbeni akterji že pred leti zavedali dejstva, da se na trgu delovne sile pojavlja diskriminacija mladih mater. Pereč problem so naslovili z rešitvijo – v Slovenijo so iz Nemčije prenesli znanje in vzpostavili **sistem certifikata Družini prijazno podjetje – orodja, ki delodajalcem pomagata pri sodelovanju z zaposlenimi v kontekstu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih**. Pilotni projekt »Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje« je v prvem letu pritegnil 32 podjetij in organizacij, ki so se vključile v sistem in z izborom ukrepov za lažje usklajevanje izbrala ukrepe za svoje zaposlene. Po zaključku projekta je mandat za podeljevanje certifikata dobil Ekvilib



Slika 1: Naraščanje števila vključenih podjetij po posameznih letih



Slika 2: Podjetja s certifikatom DPP glede na velikost podjetja

Inštitut, ki postopek vodi še danes. Certifikat smo od leta 2007 dalje podelili **več kot 177 slovenskim podjetjem in organizacijam**, ki imajo več kot 63.000 zaposlenih.

Pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje je **svetovalno-revizorski postopek**, ki ima funkcijo ocenjevanja ter svetovanja delodajalcem, katera orodja uporabljati za boljše upravljanje s človeškimi viri, s poudarkom na usklajevanju poklicnega in družinskega življenja zaposlenih.

Družini prijazna podjetja se zavežejo, da bodo **sprejela določen nabor ukrepov**, ki bodo zaposlenim olajšala usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Ukrepe, ki jih sprejmejo, morajo formalizirati z zapisom v podjetniške interne akte.

Skozi notranji postopek podjetje določi in uresniči izbrane cilje in ukrepe. Glede na notranjo oceno dejanskega stanja se s pomočjo zunanjega ocenjevalca/svetovalca v podjetju odločijo za **načrt vpeljave ukrepov**, katerih cilj je izboljšanje upravljanja delovnih procesov ter kakovosti delovnega okolja za boljše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. V šestih mesecih, kolikor jih ima podjetje na voljo za pridobitev **osnovnega certifikata**,

projektna skupina s pomočjo zunanjega svetovalca pripravi nabor ukrepov, ki jih bo podjetje vpeljalo v naslednjih treh letih. Ukrepe potrdi uprava, za vsakega od njih se pripravi načrt aktivnosti in časovnico. Po pozitivni oceni izvedbenega načrta implementacije izbranih ukrepov s strani revizorskega sveta podjetje pridobi osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje«.

Po tem sledijo tri leta, ko podjetje uresničuje zastavljeni načrt. V tem času podjetje oddaja letna poročila (zadnje je končno poročilo), katerih resničnost preverja na letnem obisku svetovalca podjetja. Po treh letih se oceni, ali so bili zastavljeni ukrepi vpeljani in cilji doseženi. Če so bili cilji doseženi, podjetje pridobi **polni certifikat**. Polni certifikat se podaljšuje vsake tri leta za nadaljnja tri leta.

V postopku podjetje oddaja letna poročila (zadnje je končno poročilo), katerih resničnost preverja na letnem obisku svetovalca podjetja, ki poročila oceni/preveri in jih dopolni s svojimi opažanji.

V celotnem postopku pridobitve certifikata se velik poudarek daje **notranjemu komuniciranju** z zaposlenimi, ki je ena od najbolj šibkih točk upravljanja v slovenskih

podjetjih. Podjetja s certifikatom pridobivajo na ugledu med poslovnimi partnerji in v širši javnosti, kar jim med drugim olajša tudi pridobivanje kakovostnih kadrov. Ena od pozitivnih strani vpeljave certifikata je

morajo biti iz vsaj dveh različnih vsebinskih področij, ki jih ureja katalog.

Ukrepe, med katerimi podjetja izbirajo, se v grobem delijo v dve skupini. V prvi skupini so ukrepi, ki šele s spremembo

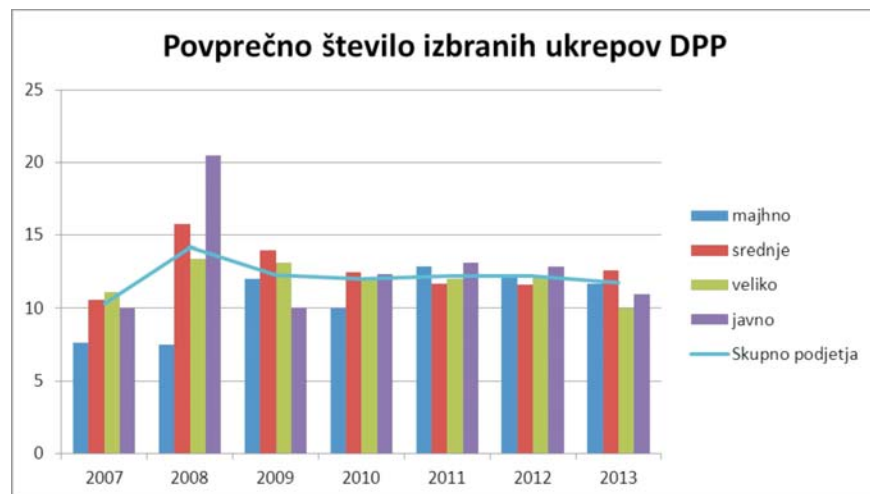
skupine lahko pričakujemo šele dolgoročno.

»Popularni« ukrepi so po eni strani takšni s takojšnjim učinkom, na primer otroški časovni bonus (dodaten prost dan za prvi šolski dan oziroma ob uvajanju otroka v vrtec), nagrada novorojenčkom, novoletno obdarovanje otrok, druženje med zaposlenimi, po drugi strani pa ukrepi s področja (časovne in prostorske) fleksibilnosti dela, kot so dodatni dnevi odsotnosti iz izrednih razlogov; ponovno vključevanje po daljši odsotnosti ter mehke večšine vodstva.

Vseskozi je velik poudarek prav na vodilnih, zato je **ukrep izobraževanja vodilnih** na področju usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja obvezen.

### Sofinanciranje osnovnega certifikata s strani Evropskega socialnega sklada

Od leta 2011 je slovenskim podjetjem in organizacijam omogočeno sofinanciranje pridobitve osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje iz Evropskega socialnega sklada. Evropski socialni sklad sofinancira strošek pridobitve osnovnega certifikata v višini 80 % zneska. Preostalih 20 % po-



Slika 3: Povprečno število izbranih ukrepov glede na velikost podjetja

tudi **poudarek na vodjih** in njihovem načinu vodenja. Z implementacijo ukrepov vodilni pridobivajo nove načine delovanja in nova znanja upravljanja s človeškimi viri.

### 0 ukrepov v okviru certifikata

V vsakem podjetju se odločijo za načrt ukrepov, katerih cilj je **boljše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja zaposlenih**. Podjetju za začetek postopka ni potrebno izbirati ukrepov, ampak so izbrani ukrepi rezultat postopka pridobitve osnovnega certifikata. Podjetij, ki vstopajo v sistem, tako ne primerjamo med seboj, ampak si prizadevamo za izboljšanje njihovega trenutnega položaja, kakršen koli že je.

Podjetja pri izboru ukrepov po eni strani tehtajo želje in potrebe zaposlenih, po drugi strani pa možnosti podjetja, da te želje uresniči. Podlaga za izbor ukrepov je **katalog ukrepov**, ki ga sestavlja približno **76 ukrepov**. Izmed teh podjetje izbere tiste, ki bodo najbolje ustrezali organizaciji in s katerimi bodo lahko dosegli zadane cilje. Ukrepi so razdeljeni na **osem področij**, in sicer delovni čas, organizacija dela, delovno mesto (prostorska prožnost delovnega mesta), politika obveščanja in komuniciranja, večšine vodstva (strategija/filozofija vodenja), razvoj kadrov, struktura plačila in nagajevalni dosežki ter storitve za družine.

Minimalno število zbranih ukrepov je 7 – štirje **obvezni ukrepi** in vsaj **trije dodatni ukrepi** iz Kataloga ukrepov, s tem, da

organizacijske kulture vplivajo na spremembo v opazovanem področju in imajo s tega vidika **posreden vpliv**. Ukrepi druge skupine pa imajo **neposreden vpliv**, njihov učinek ni pogojen s predhodno spremembo organizacijske kulture. Učinke ukrepov prve

## Javni poziv

### Zadnja priložnost za pridobitev sredstev Evropskega socialnega sklada za sofinanciranje osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje!

Ekvilib Inštitut je objavil Javni poziv za sofinanciranje postopka pridobitve osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje iz sredstev Evropskega socialnega sklada v letu 2014/2015. Pridobitev certifikata je svetovalni ter revizorski postopek, ki pomaga delodajalcem uvajati ukrepe za boljše upravljanje s človeškimi viri s poudarkom na usklajevanju poklicnega in družinskega življenja zaposlenih.

Prijavitelji se lahko vključijo v postopek pridobitve osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje od 27. 1. 2014 do 1. 2. 2015. Sofinanciranje bo omogočeno prvim 43 (triinštiridesetim) prijaviteljem, ki se bodo s formalno popolno dokumentacijo prijavili na javni poziv ter izpolnjevali vse pogoje za prijavo in sofinanciranje postopka. To je hkrati zadnji razpis za sofinanciranje v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013!

Višina sofinanciranja stroška pridobitve osnovnega certifikata je **80 odstotkov celotnega stroška pridobitve osnovnega certifikata**.

Celotna razpisna dokumentacija je objavljena na spletni strani certifikata: (<http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/javni-poziv-za-sofinanciranje-postopka-pridobitve-osnovnega-certifikata-druzini-prijazno-podjetje-2013/>).

Operacijo delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada. Projekt se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, četrte razvojne prioritete »Enakost možnosti in spodbujanje socialne vključenosti« in prednostne usmeritve 4.1. »Enake možnosti na trgu dela in krepitev socialne vključenosti«.

ravnajo podjetja – ta strošek znaša 886,80 evra. Podjetja in organizacije, ki zaposlujejo vsaj 10 zaposlenih, lahko pridobijo sredstva v višini 80 % celotnega zneska osnovnega certifikata.

V postopek za pridobitev osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje se lahko prijavi pravne osebe v zasebni ali javni lasti, ki izpolnjujejo **naslednje pogoje**:

- so registrirana in imajo sedež v Republiki Sloveniji
- imajo najmanj 10 (deset) zaposlenih
- niso v stečajnem postopku
- spoštujejo vso veljavno delovno pravno zakonodajo

V okviru sofinanciranja se je v obdobju 2011-2013 v postopek vključilo **116 po-**

**djetij**, ki imajo skoraj **32.000 zaposlenih**. Letošnji razpis je zadnji razpis za sofinanciranje v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013.



Piše:  
mag. Cvetka Peršak

## Česa ne zamudite ob letnem poročilu

*Spet je leto naokoli, ko bomo bolj ali manj zavzeto razpravljali o bolj ali manj dobrem letnem poročilu našega podjetja in zvedeli za bolj ali manj želene rezultate. Lahko se bo pri tem tudi končalo..., lahko pa razprava o letnem poročilu (tudi tista na svetu delavcev) postane mesto novih idej in nove motivacije za še boljše delo v prihodnosti. Kako?*

### Vsebina letnega poročila

Najprej si osvežimo spomin glede zakonske (ZGD-1) obvezne vsebine letnega poročila.

Za majhne družbe, katerih delnice ne kotirajo na borzi, so letna poročila sestavljena le iz bilance stanja, izkaza poslovnega izida in priloge s pojasnili k izkazom. Za vse ostale pa je **letno poročilo sestavljeno** iz:

- bilance stanja
- izkaza poslovnega izida
- izkaza finančnega izida
- izkaza gibanja kapitala
- priloge s pojasnili k izkazom
- poslovnega poročila

V zakonu je cela vrsta (računovodskih) **pravil in podrobnih napotkov**, ki bi bolj sodili v kakšen podzakonski akt. Tako so navedena splošna pravila o členitvi izkazov, pa splošna pravila o vrednotenju postavk računovodskih izkazih, členitev teh izkazov in druge podrobnosti. Za namen letnih po-

ročil je tudi predpisana **obvezna uporaba Slovenskih računovodskih standardov**.

V **prilogi k izkazom** je potrebno:

- navesti pomembne podatke in jih pojasniti,
- obrazložiti uporabljene metode vrednotenja postavk,
- firmo, sedež, delež v kapitalu, višino nje-nega lastnega kapitala in njen poslovni izid – za drugo družbo, v kateri ima družba najmanj 20 % kapitala,
- podatke o odobrenem kapitalu,
- podatke o lastnih deležih (delnicah),
- pojasnitev zneskov rezervacij,
- pregled obveznosti družbe nad pet let,
- pregled obveznosti, ki so zavarovane s stvarnim jamstvom (zastavno pravico),
- razčlenitev čistih prihodkov od prodaje po posameznih področjih poslovanja (če bi nastala z razkritjem škoda, tega ni treba prikazati, je pa potrebno to pojasniti)
- povprečno število zaposlenih v poslovnem letu, struktura po izobrazbi,

- skupni znesek vseh prejemkov, ki so jih za opravljanje funkcije oziroma nalog v družbi v poslovnem letu prejeli člani uprave, drugi delavci družbe, zaposleni na podlagi pogodbe, za katero ne velja tarifni del kolektivne pogodbe, in člani nadzornega sveta, ločeno za vsako od teh skupin oseb,
- predujmi in posojila, ki jih je družba odobrila članom uprave, drugim delavcem družbe, zaposlenim na podlagi pogodbe, za katero ne velja tarifni del kolektivne pogodbe, in članom nadzornega sveta, ter poročstva družbe za obveznosti teh oseb
- itd.

Najobširnejši del letnega poročila pa je **poslovno poročilo**. V poslovnem poročilu je potrebno prikazati pomembne poslovne dogodke ter pošten položaj družbe. Gre za **analizo podatkov**, ki jih prikazujejo računovodski izkazi in druga dokumentacija podjetja, za primerjanje le-teh na pretekla leta, plan in konkurenco, za oceno položaja podjetja. Poleg tega morajo biti prikazani tudi:

- pomembni poslovni dogodki, ki so nastopili po koncu poslovnega leta
- pričakovani razvoj družbe
- aktivnosti družbe na področju raziskav in razvoja
- podružnice družbe
- aktivnosti podružnic družbe v tujini

## Pristojnosti organov družbe v zvezi z letnim poročilom

### Nadzorni svet

Nadzorni svet mora:

- preveriti sestavljeno **letno poročilo in predlog za uporabo bilančnega dobička**, ki ju je predložila uprava (vsak član nadzornega sveta ima pravico pregledati in preveriti vse podlage za letno poročilo, ki mu jih je treba na njegovo zahtevo predložiti, če nadzorni svet ne odloči drugače),
- o rezultatu preveritve **sestaviti pisno poročilo za skupščino**, v katerem pojasni, kako je preverjal vodenje družbe med letom ter zavzeti stališče do revizijskega poročila,
- potrditi letno poročilo in ga s tem **sprejeti**,
- v enem mesecu od predložitve letnega poročila, svoje poročilo **izročiti upravi** (če tudi v dodatnem roku poročila ne predloži, se šteje, da nadzorni svet letnega poročila ni potrdil).

### Skupščina

Skupščina je pristojna za sprejem letnega poročila samo, če nadzorni svet letnega poročila ni potrdil, ali če je odločitev o potrditvi prepustil skupščini.

### Svet delavcev

Po veljavnem Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (89. člen), mora delodajalec **obveščati svet delavcev** o vseh pomembnih vprašanjih, ki se nanašajo na gospodarski položaj družbe in v tem okviru še posebej tudi o letnem poročilu. Obveščanje mora biti predhodno, torej pred sprejetjem tega poročila na nadzornem svetu (90. člen ZSDU), kar pomeni, da ima svet delavcev možnost pravočasno podati svoja mnenja in pobude v zvezi z njegovo vsebino.

## Smisel razprave o letnem poročilu

Pustimo ob strani predpise – kaj narekuje upravi in kaj dovoljujejo svetu delav-

cev, katere so obvezne vsebine letnega poročila in kaj smejo zaposleni (še) zvedeti – in se osredotočimo na **smisel razprave o letnem poročilu**. Kaj je torej smisel (bistvo, potrebnost, resnična vsebina, z možnostjo za uspeh, nekaj, kar je logično – kar o besedi »smisel« zremo v slovarju) tega početja, tj. priprave in razprave o letnem poročilu? Po mojem prepričanju je smisel razprave o preteklosti samo v tem, da je temelj za odločanje v sedanjosti in prihodnosti. Iz preteklosti bi se torej morali **naučiti dobrih (poslovnih) odločitev v prihodnje** – četudi na osnovi napak, ki smo (so) jih naredili.

A problem je v tem, da ljudje najraje napake zatajimo, prikrijemo, zlasti, če smo zanje odgovorni. In tako jih ponavljam(jo) in se iz njih nič ne naučimo(jo). Takšno obnašanje je zlasti značilno za tiste podjetniške kulture, ki napake obsojajo, iščejo krivce zanje in jih tudi kaznujejo. In ob takšnem pristopu tudi iz razprave o letnem poročilu **ne bomo potegnili vsega tistega, kar bi lahko in morali**. Na primer:

a) Tako ne bomo zvedeli, da imamo preveč strojev, da so premalo izkoriščeni, da je bila investicija pred leti zgrešena... in ne bomo ukrenili ničesar. Ampak tak neizkoriščen stroj je kot avto, ki stoji v garaži – izgublja vrednost, zastareva in nas stane. Če smo ekonomsko naravnani (in v podjetjih bi že morali biti), bi morali takoj preračunati, ali se nam ga splača še imeti, ali ga je bolje prodati in naročiti storitev drugje – in ukrepati.

b) Kaj pa naši poslovni prostori? In naše terjatve? Zakaj dopuščamo, da se nam iz leta v leto povečujejo? Kaj smo naredili in predvsem, kaj bomo storili v prihodnje?

c) Kako bomo pospešili »obračanje« zalog, če se ne poglobimo v razloge za takšne zaloge, kot jih imamo. In praviloma imamo vedno prevelike. Zaloge pa nas stanejo, zasedajo prostor in jemljejo prepotraben denar, s katerim bi lahko bolje gospodarili, kot da »leži« brezobrestno v skladišču. Ni pomembno, kdo je kriv ali zaslužen za stanje, ki ga imamo; pomembno je, da imamo ideje, kako ga izboljšati!

d) Imamo dolgove do dobaviteljev? Koliko jih imamo oziroma smo jih imeli, ne bo problem zvedeti, saj so v bilanci stanja, tako kot drugi podatki – ampak bilanca stanja nič ne pove o odnosih z dobavitelji, ki so siti naših večnih zamud s plačili... To pa je bistveno za naše jutrišnje poslovanje.

e) Čutimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih in podjetju, vemo, da

ni dobro, pa nas prepričujejo, da je vse v najlepšem redu in se še izboljšuje! (Tako kot v državi.) Kdo ima korist od tega? Nihče, najmanj pa podjetje v celoti! Če je vse dobro, ni potrebno nič spreminjati – in tako bo še slabše.

f) Pa prihodki in odhodki – zakaj praviloma gledamo na odhodke in razmišljamo kvečjemu o tem, da jih je potrebno zmanjšati, ne pa o tem, da bi jih povečali ob krhrti še večjem povečanju prihodkov? Zato, ker je to težje ali zato, ker nimamo idej?

V tem grmu tiči zajec! Še bi lahko naštevili številne podobne izzive v zvezi z obravnavo letnih poročil, a za **izboljšanje stanja** (in vedno ga je mogoče izboljšati) **so potrebne nove ideje**, ki jih lahko prispeva prav vsak udeleženec (lastnik, vodstvo, zaposleni, kupci, dobavitelji, banka...), če:

- je za to motiviran
- je o problemih seznanjen in če
- so njegove ideje dobrodošle, tudi če niso uporabne

To pa bi morala zagotoviti **uprava s pravilnim pristopom** k obravnavi letnega poročila na vseh pristojnih organih,  **vključno na svetu delavcev**. Uprava bi se takšne obravnave morala praviloma osebno udeležiti, zagotoviti razpravljalcem vse potrebne informacije in prikazati izzive ter resno obravnavati vse podane pripombe in predloge za izboljšanje poslovanja. Predsednik sveta delavcev pa se je dolžan o tem z upravo ustrezno dogovoriti pred sejo in na ta način zagotoviti kakovostno obravnavo tega pomembnega dokumenta.

## Način razprave o letnem poročilu na svetu delavcev

Razprava o letnem poročilu je torej lahko **priložnost, namenjena zbiranju poslovnih idej**. Morda na začetku anonimno – da prisotni idejo napišejo na list. Pri tem je potrebno najprej jasno izpostaviti problem, potem pa dopustiti vsakršne ideje, tudi »neumne«. Velikokrat so prav takšne ideje prinesle najboljše rezultate! Prepovedano je ideje »ubiti« takoj ob rojstvu. O vseh je vredno razmisliti in jih trezno ovrednotiti.

Pravila o zbiranju idej so pravila **metode »brain storming«** ali **»viharjenja možganov«**, kjer poskušamo aktivirati kreativno razmišljanje najširšega kroga poslušalcev, udeležencev – oziroma v našem primeru – zaposlenih. Več ljudi več ve in naloga uspešnih vodij ali vodstev ni, da o vsem razmišljajo in odločajo sami, ampak

da znajo **v razmišljanje in odločanje spodbuditi čim več sodelavcev**. Potem je usoda našega podjetja v naših rokah in sami smo odgovorni za rezultate. Pri tem »čas in oblast« vodstva nista prav nič prizadeta.

Seveda se vsi ne razumemo na vse – tudi poslovanje, ki je zajeto v letnem poročilu, je zelo kompleksna zadeva, zato lahko pričakujemo, da bodo imeli ideje in zlasti dobre ideje zaposleni za področja, ki jih poznajo (vzdrževalec za stroje, komercialist za kupce itd.). Zato bi morali člani sveta pred obravnavo letnega poročila na seji sveta delavcev po možnosti opraviti tudi določena predhodna posvetovanja v svoji »bazi«, kar bi moralo postati **del kakovostne priprave seje**.

Ideje bi morali obravnavati, presvetliti z različnih zornih kotov, ovrednotiti in – realizirati. Nič hudega, če bo med temi realizacija tudi kakšna zgrešena poteza – tudi do sedaj so bile – šele po bitki smo lahko vsi generali. Ampak zopet se bomo česa naučili in v prihodnje bolje odločali.

Čeprav (še vedno) veljaven Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju izhaja iz stališča, da je sodelovanje delavcev pri upravljanju njihova pravica, ne pa tudi dolžnost, hkrati pa nalaga upravi, da mora svet delavcev obveščati med drugim tudi o letnem poročilu, menim, da bodo **delavci radi prevzeli to dolžnost**, saj se, zlasti v pogojih splošne krize, še kako zavedajo pomembnosti ohranitve in razvoja podjetja, od katerega so eksistenčno odvisni. Po

drugi strani pa obveščanje samo po sebi, brez povratnih informacij in koristnih predlogov, tudi nima nobenega smisla.

Poročanje o letnem poročilu naj bo kratko, jedrnat, razumljivo poslušalcem, osredotočeno na bistvene značilnosti poslovanja v preteklem letu. Preveč informacij naredi stvari nepregledne, poslušalci jim ne morejo slediti. Izpostavljeni naj bodo samo bistveni problemi, ali problem, na osnovi katerega smo že, ali še želimo najti rešitev. Razprava pa naj bo **plodna, usmerjena v prihodnost in v pozitivne cilje**.

In sedaj je ravno pravi, ali pa že skrajni, čas za to!

## INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE



Piše:

Snežana Čepin Bergelj

# Delovanje sveta delavcev v družbi Bayer

*Družba Bayer je eno redkih tujih farmacevtskih podjetij s predstavništvom v Sloveniji, v katerem deluje svet delavcev, na kar smo seveda izjemno ponosni. S svojim delom in aktivnostmi skušamo izboljšati kakovost dela, transparentno informiranost ter vključevanje v sprejemanje pomembnejših poslovnih odločitev v podjetju in posledično izboljšati zadovoljstvo zaposlenih. Vsi se namreč zavedamo, da je dobro in pravilno informiran zaposleni z možnostjo tudi določenega vpliva na lasten položaj v podjetju, zadovoljen zaposleni, česar se močno zaveda tudi naše vodstvo, ki nas pri uresničevanju naših ciljev vzpodbuja.*

### Kratko o svetu delavcev

Svet delavcev v družbi Bayer deluje že od leta 1995. **Trenutno šteje 6 članov**, kar je v skladu z 10. členom ZSDU. V takšni sestavi delujemo od februarja 2014. Novo sestavo tvorijo štirje člani iz prejšnjega mandata in dva nova člana. V trenutni sestavi smo predstavniki različnih organizacijskih enot, saj se že na volitvah vedno

skušamo približati čim bolj enakomerni zastopanosti le-teh. Vse predstavnice na novo izvoljenega sveta smo **ženske**, ki predstavljamo tudi približno **70 % zaposlenih**. Ena izmed članic sem tudi avtorica besedila, po funkciji predsednica sveta delavcev v svojem drugem mandatu. Po izobrazbeni strukturi imamo **vse članice visokošolsko izobrazbo**, kar je tudi izobrazbeni nivo večine zaposlenih.

V okviru sveta delavcev smo takoj po začetku mandata sestavili **okviren program dela**, predvsem pa določili prioritete naloge za letošnje leto ter si delo enakomerno porazdelili. Posebnih odborov nimamo, cilje, kamor sodijo predvsem uresničevanje zakonodaje, izboljšanje kakovosti dela in zadovoljstva zaposlenih, kadrovska in ekonomska vprašanja ter ustrezno ter pravočasno informiranje zaposlenih, pa posku-

šamo uresničevati skupaj. Sestajamo se okvirno vsaka dva meseca, po potrebi tudi pogosteje, v letošnjem letu pa smo uvedli tudi »**neformalna**« **mesečna kosila**, na katerih si izmenjujemo aktualne informacije.

Ena izmed članic sveta aktivno sodeluje tudi v **mednarodnem Forumu**, ki združuje predstavnike svetov delavcev družbe Bayer iz različnih držav Evrope. Forum se srečuje enkrat letno. Srečanja so priložnost za medsebojno izmenjavo izkušenj kolegov iz drugih držav. Na mednarodnih srečanjih so vedno predstavljeni rezultati dela družbe ter vizija in delovanje podjetja za prihodnje.

## Pogoji za delovanje sveta delavcev

Na podlagi večletnega delovanja imamo z družbo sklenjen **participacijski dogovor**, s katerim so določeni tudi pogoji za naše delovanje. Za namene delovanja nam vodstvo družbe vsako leto odobri sredstva, ki jih planiramo za vsaj leto naprej in s katerimi **razpolagamo povsem samostojno**. Iz odobrenih sredstev se poleg izobraževanja in potreb za redno delo krijejo tudi športne in druge aktivnosti za zaposlene, **zbor delavcev**, ki ga od lanskega leta na pobudo vodstva organiziramo dvakrat letno, ter **dve neformalni srečanju zaposlenih**, to sta piknik in novoletna zabava.

Vse članice opravljamo svojo funkcijo **neprofesionalno**, za kar imamo z vodstvom dogovorjeno tudi mesečno nagrado za predsednika in podpredsednika, ostali člani pa so upravičeni do vsaj štirih sejnin, kolikor je najmanj rednih sej našega sveta. Za svoje delovanje nimamo posebnih prostorov oz. pisarne, a nam podjetje omogoča vse potrebne prostorske in tehnične pogoje za delo.

**Izobraževanja** planiramo redno v tekočem letu. Vse članice iz preteklega mandata imamo pridobljen certifikat ZSDS, dve novo izvoljeni članici pa sta ga ravno pridobili. Morda bi se lahko udeleževali več izobraževanj, saj bi na ta način pridobili dodaten vpogled v delovanje tudi drugih svetov delavcev in posledično zviševali kakovost našega delovanja.

Smo **člani ZSDS** (Združenja svetov delavcev Slovenije) in naročeni na strokovno revijo Ekonomska demokracija, v primeru pravnih vprašanj in ostalih nejasnosti pa sta nam vedno na voljo predsednik in podpredsednik ZSDS, za kar bi se jima želela iskreno zahvaliti. Do danes zunanje pravne pomoči še nismo potrebovali.

## Način in učinkovitost SD pri opravljanju zakonskih pristojnosti

S strani delodajalca se večinoma izvaja dolžnost **obveščanja** sveta o posameznih vprašanih 89. člena ZSDU.

Delodajalec izvaja tudi **skupna posvetovanja** glede kadrovskih in statusnih vprašanj iz 93. in 94. člena ZSDU ter spoštuje zakonsko določene roke za sklic posvetovanja in sprejem odločitev. Na tem mestu je potrebno omeniti, da je prišlo na tem področju v zadnjih letih do pozitivnih sprememb razumevanja pomembnosti teh posvetovanj, na kar smo opozarjali v svojem prejšnjem mandatu. S svojimi prizadevanji smo dosegli poenotiti naša stališča in iskati ustrezne rešitve, v enem izmed naših zadnjih posvetovanj pa so bili sprejeti tudi nekateri predlogi sveta. Upamo, da se bomo na tem področju vsi skupaj samo še izboljševali.

Ob vsaki spremembi podajamo **soglasje** v skladu s 95. členu ZSDU, medtem, ko nam »**pravice veta**« po 98. členu ZSDU zaenkrat še ni bilo potrebno uporabiti.

## Proaktivno (samoiniciativno) delovanje sveta delavcev

V družbi Bayer se vsaki dve leti izvede **anketa zadovoljstva zaposlenih**, ki pa ne vključuje zadovoljstva z delom SD. Na podlagi rezultatov prejšnjih anket smo skupaj z vodstvom in kadrovsko službo izvedli delavnice, s pomočjo katerih smo poskušali odkriti razloge za nezadovoljstvo na posameznih področjih. V ta namen smo izobrazili t. i. moderatorje delovnih skupin, ki so delavnice tudi vodili. Rezultati so bili predstavljeni vodilnim zaposlenim in v prihodnje se nadejamo pozitivnih sprememb. Ker menimo, da rezultati ankete zadovoljstva kažejo na nek način tudi rezultat našega dela, smo pri anketi, ki je potekala v letošnjem letu, aktivno vzpodbujali zaposlene k izpolnitvi le-te

Predlagali smo tudi **ustanovitev športnega društva**. Med zaposlenimi se je pokazal izjemen interes in trenutno smo tik pred njegovo ustanovitvijo. Vodstvo nas pri tem podpira in nam nudi vso potrebno pomoč.

Predlagamo tudi **program za zbor delavcev**, ki ga končno uskladimo z vodstvom podjetja. Zbor delavcev je dogodek, na katerem vodstvo poda poročilo delovanja za prejšnje leto ter plane dela in vizijo za prihodnje delovanje.

Vključeni smo bili v pridobivanje **certifikata »Družini prijazno podjetje«**, kjer smo aktivno sodelovali pri sprejetju nabora ukrepov, s katerimi si nadejamo, da bomo postali družini še prijaznejši. Med zaposlenimi skušamo krepiti tudi širšo **družbeno odgovornost**, predvsem na področju dobrodelnosti, saj je v Sloveniji vse več ljudi, ki potrebuje pomoč.

## Splošna ocena vzpostavljene ravni sodelovanja med SD in upravo

Sodelovanje med SD in vodstvom podjetja je na **primerni ravni**, seveda pa se venomer trudimo naše sodelovanje še okrepiti in ga izboljšati. Kot je pričakovati, obstajajo trenutki medsebojnih nesoglasij, a smo skupnega mnenja, da barka pluje v pravo smer in da je morje iz leta v leto manj viharno. Vrata direktorjeve pisarne so odprta za vsakega izmed zaposlenih, čeprav skoznje mnogi ne vstopijo. Kot rezultat pripravljenosti vodstva naj omenim najnovejšo iniciativo našega direktorja – to je kvartalno organiziran »**Zajtrk z direktorjem**«, na katerem lahko prisostvuje vsak izmed zaposlenih, tematike pa so določene glede na želje in potrebe le-teh.

## Sodelovanje sveta delavcev z »bazo«

Vsi zaposleni vedo, da se lahko v vsakem trenutku obrnejo na **vsakega izmed članov** sveta delavcev. Za primer vprašanj, ki jih posamezniki morda ne želijo razkriti osebno, imamo na voljo **posebno »skrinjico«**, v kateri se zbirajo vprašanja, ki jih nadalje posredujemo morebitno vpletenim oz. odgovornim. Pridobljene odgovore predstavimo na naslednji seji ter jih vključimo v zapisnike, ki se nahajajo na interni spletni strani podjetja. Na interni spletni strani je na voljo vsem zaposlenim tudi ZSDS, v katerem lahko vsak natančno preuči tudi naše naloge in pristojnosti. Včasih imamo občutek, da se v določenih situacijah s strani zaposlenih svetu delavcev pripisuje prevelika moč, ki bi si jo včasih sicer želeli tudi sami.

V okviru razdelitve nalog smo določili tudi članico, ki je odgovorna za **redno spremljanje zadovoljstva zaposlenih**, predvsem tistih, ki zaradi narave dela niso prisotni na sedežu podjetja.

## Sodelovanje s sindikati v podjetju

V preteklosti je imelo podjetje Bayer zelo močan sindikat, katerega članstvo pa se vsako leto občutno manjša. Če smo še v prejšnjem mandatu z njimi aktivno sodelovali, predvsem pri sprejetju Podjetniške kolektivne pogodbe, pa se z leti naše sodelovanje zmanjšuje, predvsem zaradi vedno manjšega števila članov sindikata.

## Sodelovanje s kadrovsko službo

Kadrovska služba s svetom deluje **produktivno in korektno**, kar pomeni, da nas obvestijo o pričakovanih kadrovskih ali drugih spremembah in nas vzpodbujajo k dajanju predlogov. V preteklosti smo imeli sicer nekaj nesoglasij glede razpisov prostih delovnih mest, a smo le-ta sedaj rešili, tako da se naše sodelovanje izboljšuje. Kadrovska služba se ves čas trudi izboljševati kakovost pogojev za delo, skrbi pa tudi za karierni razvoj zaposlenih, v kar se svet delavcev niti ne vključuje.

## Program dela sveta delavcev

Za letošnje leto imamo okvirni program dela, ki vključuje predvsem dela in naloge za uresničevanje predhodno naštetih ciljev.

- Kot najpomembnejšo letošnjo nalogo smatramo obnovo Kolektivne podjetniške pogodbe, ki se nam izteče konec kolektorskega leta. S sindikatom smo sodelovali že pri sprejetju prejšnje, kar smo videli kot možnost in priložnost za vključitev členov, s katerimi se uresničujejo pravice zaposlenih, hkrati pa izboljšujeta tudi kakovost dela in zadovoljstvo zaposlenih.
- Kot drugo prioriteto nalogo smo si zadali dodatno izboljšati transparentnost, predvsem na področju ustreznega in pravočasnega informiranja ter pomagati pri ustanovitveni športnega društva.
- Še nadalje bomo aktivno sodelovali pri pripravi in izvedbi programa zbora delavcev.

## Poročanje zaposlenim

Poročilo o delovanju se predstavi na vsem zaposlenih na enem izmed zborov delavcev, ki je, kot že omenjeno, od lanskega leta organiziran dvakrat letno. Poročilo vsebuje podatke o opravljenih nalogah, porabljenih sredstvih ter prihodnjih ciljih.

## Dosedanji pomembnejši uspehi in neuspehi pri delovanju

Med pomembnejše uspehe si štejejo **izboljšanje transparentnosti in osveščeniosti zaposlenih**, predvsem na področju

sprememb, do katerih prihaja znotraj podjetja. Kot del uspeha si štejejo tudi visoko udeležbo na zadnjih volitvah, saj je bila udeležba 75 % in pa ponovno izvolitev štirih od šestih članov sveta.

Obstajajo področja, kjer bi se lahko delovanje vsekakor še izboljšalo, predvsem s **širitvijo proaktivnega delovanja**. V preteklosti so nam nekateri zaposleni očitali zakaselnost pri obveščanju o tematikah, obravnavanih na naših rednih sejah, za kar smo že uvedli objavo zapisnikov sej na interni spletni strani podjetja. Na naših rednih sejah so lahko, razen v primeru zaprtih sej, ki pa so izjemno redko, prisotni tudi ostali zaposleni. Tudi tukaj bi se lahko izboljšali in vabili prej, a žal so datumi sej včasih zaradi narave dela določeni v zadnjem trenutku.

## Splošna ocena stanja in perspektiv razvoja soupravljanja v podjetju

Splošna ocena stanja na področju je zaenkrat pozitivna. V prihodnje bodo naša prizadevanja usmerjena k še boljši informiranosti in širšemu vključevanju predlogov vseh zaposlenih, saj lahko edino na ta način zagotovimo uveljavitev interesov in potreb ter posledično izboljšamo zadovoljstvo zaposlenih, ki so najpomembnejši deležnik vsakega uspešnega podjetja.

# Opozorilo ZSDS na protiustavnost predloga sprememb Zakona o zavarovalništvu

*Predsedstvo Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS) je obravnavalo predlog sprememb Zakona o zavarovalništvu (ZZavar), ki se nanašajo na ureditev sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju, in v zvezi s tem sklenilo predlagatelje, tj. Agencijo za zavarovalni nadzor in Ministrstvo za finance, pravočasno opozoriti na očitno protiustavnost predlagane nove določbe 5. odstavka 13.a člena, ki bi jo bilo treba zato vsekakor črtati iz predloga zakona.*

Sporna določba se namreč glasi: »(5) **Za zavarovalnico se ne uporabljajo določbe zakona, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju, glede predstavnikov delavcev v upravi in nadzornem svetu zavarovalnice.**«

O njeni **očitni protiustavnosti, ne zgolj o ustavni spornosti**, je mogoče govoriti zato, ker je Ustavno sodišče RS o vsebinsko enakem vprašanju že odločilo, in sicer,

ko je s svojo odločbo, opr. št. **U-I-131/00-22** z dne 6. 3. 2003, razveljavilo peti odstavek 22. člena ter drugi in tretji odstavek 29. člena Zakona o zavarovalništvu (Uradni list RS, št. 13/2000, 91/2000 in 21/02). Čeprav je šlo pri navedenih določbah ZZavar za bistveno »mylejšo« obliko omejevanja pravic delavcev zavarovalnic do sodelovanja v organih upravljanja družb po Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), tj. zgolj za

omejevanje števila in pristojnosti predstavnikov delavcev v nadzornih svetih ter za izključitev funkcije delavskega direktorja kot člana uprave, je Ustavno sodišče ocenilo, da je takšna ureditev **neskladna z ustavnim načelom enakosti pred zakonom**. Zato seveda to še toliko bolj velja za zgoraj citirano predlagano novo določbo, ki pa kar v celoti izključuje delavska predstavništva v organih zavarovalnic.

Obrazložitev te določbe s strani predlagateljev je žal glede tega močno zavajajoča. Povzema namreč samo tisti del utemeljitve navedene odločbe US RS, v katerem se sodišče opredeljuje do skladnosti izpodbijane ureditve ZZav s 75. členom Ustave RS, ne pa tudi tistega dela, v katerem sodišče **decidirano ugotavlja neskladnost takšne ureditve z načelom enakosti iz 14. člena Ustave RS**. Ni torej točna trditev predlagateljev, da je Ustavno sodišče pritrdilo stališču, da je je predlagano razlikovanje glede (bistveno ožjega) obsega participacijskih pravic delavcev v zavarovalnicah po ZZavar (v primerjavi z ZSDU kot splošnim predpisom) »objektivno utemeljeno«, ker gre v zavarovalnicah »dejansko za posebne naloge članov uprave in nadzornega sveta in te so takšne, da jih predstavniki delavcev v teh organih ne bi mogli opravljati« in da so s tem »izkazane takšne potrebe, da je »izjema objektivno utemeljena«. Ravno nasprotno.

Ustavno sodišče je v navedeni odločbi popolnoma **nedvoumno zapisalo naslednje**: »Navedeno še ne pomeni, da je ureditev, ki delavcem v zavarovalnicah pri-

znava ožji obseg pravic do sodelovanja pri upravljanju, kot je sicer predviden s splošno ureditvijo, skladna tudi z načelom enakosti iz drugega odstavka 14. člena Ustave. To velja ne glede na določbo drugega odstavka 1. člena ZSDU, po kateri uresničujejo delavci v zavarovalnicah pravico do sodelovanja pri upravljanju po določbah ZSDU le, če ni s posebnim zakonom določeno drugače. Takšna določba splošnega zakona namreč ne more utemeljiti ustavne skladnosti posebne ureditve, če ji je sicer mogoče očitati, da razlikovanje, ki ga uvaja, ne temelji na razumnih in stvarno utemeljenih razlogih. Po ustaljeni ustavnosodni presoji namreč načelo iz drugega odstavka 14. člena Ustave ne pomeni, da predpis ne bi smel različno urejati enakih položajev pravnih subjektov, pomeni pa, da tega ne sme početi samovoljno, brez razumnega in stvarnega razloga. Prav to pa je mogoče očitati izpodbijani ureditvi. Razlogi, ki naj bi utemeljevali specifično ureditev pravice do sodelovanja pri upravljanju v zavarovalnicah in ki jih je mogoče zaslediti v odgovoru nasprotnega udeleženca, mnenju Vlade oziroma v zakonodajnem gradivu, se

nanašajo zlasti na posebnosti dejavnosti zavarovalništva in s tem povezane posebne naloge članov uprave oziroma nadzornega sveta v teh družbah. Četudi gre v zavarovalnicah dejansko za posebne naloge omenjenih organov, pa po mnenju Ustavnega sodišča ni mogoče trditi, da bi navedeno lahko predstavljalo razumen in stvaren razlog za sporno razlikovanje.«

Predsedstvo ZSDS je bilo mnenja, da že zgoraj navedeno v celoti zadostuje za utemeljitev predlaganega črtanja sporne določbe 5. odstavka 13.a člena iz predloga sprememb ZZavar in da v ta namen ni potrebno še dodatno tudi vsebinsko utemeljevati **poslovnih prednosti, ki jih sicer prinaša sodelovanje delavcev pri upravljanju** (tudi v zavarovalnicah, ki v tem pogledu seveda niso nobena izjema). Obenem je opozorilo tudi, da bo v primeru, če bi bila ta določba kljub vsemu vključena v končno besedilo zakona, ZSDS vsekakor prisiljeno v povezavi s sveti delavcev slovenskih zavarovalnic in sindikati zoper njo ponovno sprožiti ustavni spor.

**Alojzij Boc**

# Ustavni spor sprožen tudi zoper novelo Zakona o Slovenskem državnem holdingu

*Pobudnika Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS) in Skupni svet delavcev HSE ter predlagatelj Zveza reprezentativnih sindikatov Slovenije (ZRSSS) so pobudo in zahtevo za oceno ustavnosti, ki je bila sicer že lani vložena zoper Zakon o Slovenskem državnem holdingu, v ustrezno spremenjeni in dopolnjeni obliki, vendar iz vsebinsko enakih razlogov dne 17. 4. 2014 vložili tudi zoper novelirani ZSDH-1, sprejet v Državnem zboru dne 28. 3. 2014 in objavljen v Uradnem listu RS, št. 25/2014 z dne 11. 4. 2014. Tekst te pobude in zahteve v nadaljevanju povzemamo v celoti.*

\* \* \*

## ZADEVA: **Sprememba in dopolnitev pobude in zahteve za oceno ustavnosti Zakona o slovenskem državnem holdingu**

Pobudnika in predlagatelj so dne 15. 1. 2013 podali pobudo in zahtevo za začetek postopka za oceno ustavnosti Zakona o Slovenskem državnem holdingu – ZSDH (Uradni list RS, št. 105/2012), in sicer predvsem njegovega 21. in 22. člena, ki nista predvidela ustreznih delavskih predstavništev v nadzornem svetu in v upravi Slovenskega državnega holdinga (SDH) v skladu z določili Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki urejajo sodelovanje delavcev v organih družb (točka 1 pobude). Hkrati so Ustavnemu sodišču RS predlagali tudi začasno zadržanje uresničevanja

spornega 21. člena ZSDH, določitev pogoja predhodne ustrezne statutarne ureditve delavskih predstavništev v nadzornem svetu SDH ter načelno rešitev pomembnega pravnega vprašanja glede pristojnosti za imenovanje delavskih predstavnikov v organe SDH (točka 2 do 4 pobude). Ustavno sodišče je zadevo sprejelo v obravnavo pod **opr. št. U-I-27/13-22** in s svojim sklepom z dne 7. 2. 2013 sklenilo zadevo obravnavati **absolutno prednostno**.

Ker je bila dne 28. 3. 2014 v Državnem zboru RS sprejeta novela omenjenega zakona (ZSDH-1), ki je bila objavljena v Uradnem listu RS, št. 25/2014 z dne 11. 4. 2014, in ki isto problematiko vsebinsko ureja na enak način, vendar v drugih določbah, pobudnika in predlagatelj **prvotno vlogo za oceno ustavnosti spreminjajo** tako, da:

- se njena 1. točka ob smiselno enaki vsebinski utemeljitvi po novem (namesto na 21. in 22. člen prejšnjega ZSDH) nanaša na 39. in 46. člen ZSDH-1, ki urejata sporno sestavo nadzornega sveta in uprave SDH,
- se v zvezi z njeno 2. točko glede na bistveno spremenjene okoliščine, zlasti glede na v zadnjem času izjemno pospešene aktivnosti za prodajo državnih deležev v podjetjih brez predhodno sprejete v zakonu zahtevane strategije upravljanja državnih naložb, Ustavnemu sodišču (kljub njegovemu že sprejetemu sklepu z dne 7. 2. 2013 glede zadržanja takratnega 21. člena ZSDH) ponovno predlaga v presojo zadržanje uresničevanja novega 39. člena ZSDH-1, ki je glede izključitve možnosti vpliva interesov delavcev na tovrstne – zanje sicer izjemno pomembne odločitve – še bistveno bolj rigorozen;
- umikajo prvotni predlog iz njene 3. točke, ker je nova določba 39. člena ZSDH-1 zdaj izrecno izključila celo možnost uporabe določil ZSDU vsaj pri statutarnem urejanju sistema upravljanja SDH, tako da je postal omenjeni predlog možne rešitve problema povsem brezpredmeten<sup>1</sup>,
- ohranjajo pa in v nadaljevanju še nekoliko dopolnjujejo predlog iz njene 4. točke glede načelne rešitve vprašanja pristojnosti za izvolitev predstavnikov delavcev v nadzornem svetu oziroma za predlaganje kandidata za delavskega direktorja v upravi SDH.

Pobudnika in predlagatelj ugotavljajo, da nobena izmed novosti, ki jih prinaša ZSDH-1 v primerjavi s prvotnim ZSDH, ni takšne narave, da bi utemeljevala – razen v zgoraj navedenem delu pod prvotno točko 3 – umik te pobude in zahteve za oceno ustavnosti.

## 1.

Uvedba **ekonomsko socialnega strokovnega odbora** iz 49. in 50. člena ZSDH-1, ki jo pobudnika in predlagatelj sicer načeloma podpirajo, seveda ne more predstavljati adekvatnega nadomestka za voljena delavska predstavništva po ZSDU. **Kot prvo**, predstavniki sindikatov v tem odboru niso izvoljeni s strani zaposlenih v konkretnih kapitalsko povezanih družbah in zato že v osnovi ne morejo legitimno zastopati tudi njihovih »soupravljalških« interesov v procesih sprejemanja poslovnih oziroma upravljalških odločitev organov SDH, kar je sicer bistvo celotnega sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju družb. Sindikalne zveze oziroma konfederacije, reprezentativne na ravni države, v tem smislu seveda v nobenem primeru niso in ne morejo biti »ključni deležnik v sistemu upravljanja SDH« (2. odst. 49. člena ZSDH-1), ampak so le varuhi splošnih ekonomskih in socialnih pravic in interesov slovenskih delavcev iz dvostranskega pogodbenega delovnega razmerja po ZDR. »Ključni deležniki v sistemu upravljanja družb« so lahko le konkretni delavci konkretnih družb (in njihovi izvoljeni predstavniki) v vlogi nosilcev »človeškega kapitala« teh družb, ne v vlogi pogodbenih delojemalcev, v kateri jih, kot rečeno, po veljavni zakonodaji zastopajo sindikati. **Kot drugo** pa omenjeni odbor nima popolnoma nobenih soupravljalških pristojnosti po ZSDU, temveč ima zgolj možnost po-

<sup>1</sup> Prvi odstavek 39. člena ZSDH-1 namreč med drugim izrecno določa: »Za nadzorni svet SDH se ne uporabljajo določila zakona, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju.«

<sup>2</sup> Pa tudi če bi bilo tako, je z vidika korporativnega upravljanja in delavskega soupravljanja v tem okviru bistveno predvsem to, kdo konkretno izvaja lastniška upravičenja, ne v čigavem imenu in za čigav račun jih izvaja. Republika Slovenija kot formalna lastnica predmetnih kapitalskih naložb po ustanovitvi SDH v upravljalškem smislu nima več nobenega neposrednega pravnega razmerja do konkretnih družb s kapitalskim deležem države.

dajanja mnenj in pobud upravi SDH (in še to, kot rečeno, zgolj glede ekonomsko socialnih vprašanj delavcev), kar je bistveno ožje od soupravljalških funkcij, ki jih ZSDU daje voljenim delavskim predstavnikom (svetom delavcev in predstavnikom delavcev v organih družb), in za omejevanje katerih v okviru SDH v primerjavi z ostalimi gospodarskimi družbami, ni prav nobenega stvarnega in razumnega razloga. Uvedba omenjenega odbora v ZSDH-1 torej v ničemer ne odpravlja očitanih pomanjkljivosti tega zakona pri ureditvi sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju SDH.

## 2.

Tudi dejstvo, da po novem ZSDH-1 država formalno prenaša na SDH le uresničevanje lastniških upravičenj iz naslova svojih kapitalskih deležev v gospodarskih družbah in da je le-ta zato pravno resda nekoliko specifičen holding, ne vnaša bistveno novih elementov, ki bi lahko predstavljali stvarne in razumne razloge za izključitev uporabe ZSDU pri upravljanju te holdinške družbe, to je družbe z dejavnostjo financiranja drugih družb in upravljanja z naložbami v teh družbah (holdinška dejavnost).

V vsakem primeru je SDH že sam po sebi delniška družba, ki je ne glede na vrsto svoje gospodarske dejavnosti dolžna skladno z ZSDU omogočiti sodelovanje pri upravljanju (prek sveta delavcev, predstavnikov delavcev v NS in pod zakonskimi pogoji tudi delavskega direktorja) **vsaj tistim delavcem, ki bodo imeli sklenjeno delovno razmerje neposredno z njo**. Torej že iz tega razloga SDH nesporno ne more imeti nadzornega sveta brez predstavnikov delavcev. Odprto vprašanje je le, ali je treba ustrezne pravice po ZSDU priznati tudi delavcem kapitalsko povezanih družb v okviru SDH.

Iz določil ZSDH-1 jasno izhaja, da gre pri SDH kljub uvodoma omenjeni specifikiki za **holdinško družbo v pravem pomenu besede**, ne morda zgolj za nekakšno »pogodbeno koncesionarstvo«<sup>2</sup>, kajti država se je lastniškimi korporacijsko-upravljalškimi upravičenjem odrekla in jih z zakonom izvirno dodelila SDH-ju. Konkretno na dejansko holdinško naravo SDH-ja poleg samega naziva kažejo zlasti naslednje zakonske določbe:

- Kapitalna naložba države je po tem zakonu definirana kot »kapitalska naložba v lasti Republike Slovenije, KAD ali SDH« (3. točka 2. člena), družba s kapitalsko naložbo države pa kot »pravna oseba, ki je izdajateljica kapitalskih naložb v lasti SDH, in družba, ki je izdajateljica kapitalskih naložb v upravljanju SDH in v lasti Republike Slovenije« (4. točka 2. člena), kar pomeni, da med te naložbe, s katerimi upravlja SDH, sodijo tudi njegove »lastne« naložbe, čeprav jih zakon ne opredeljuje deciderano, ampak v številnih določbah na splošno uporablja besedno zvezo »naložbe SDH in/ali Republike Slovenije«.
- Upravljanje naložb po tem zakonu obsega »pridobivanje naložb, razpolaganje z naložbami in uresničevanje pravic delničarja ali družbenika ali vsa druga pravna dejanja v skladu z zakonom, ki ureja gospodarske družbe, in drugimi predpisi« (3. člen), kar v povezavi s 6. in 7. točko 2. člena pomeni, da SDH v odnosu do družb s kapitalskimi deleži države **že neposredno na podlagi zakona izvršuje prav vsa lastniška oziroma lastniška korporacijsko-upravljalška upravičenja**. Določeno odstopanje glede popolnosti uresničevanja lastniške pravice s strani SDH, ki pa je v »upravljalškem« in »delavsko-soupravljalškem« pogledu načeloma popolnoma irelevantno, velja le pri tistih naložbah, ki niso (tudi formalno) njegova popolna last. Glede prihodkov iz upravljanja teh si je država z določbo 26. člena tega

zakona od vseh lastniških upravičenj pridržala le pravico, da ti predstavljajo prihodek proračuna. A to, kot rečeno, nima nikakršnega vpliva na lastniško-upravljalna razmerja med SDH in družbami s kapitalskim deležem države, nasproti katerim SDH v vseh pogledih nastopa v vlogi lastnika.

SDH in najmanj vse tiste družbe, v katerih imata SDH ali država večinske deleže (t. i. strateške naložbe po 11. v zvezi s 14. členom ZSDH-1), je torej treba po določilih ZGD-1 obravnavati kot »kapitalsko (in sicer koncernsko) povezane družbe«. Gre torej – ob zgoraj omenjenem rahlem in pravno nebitnem odklonu – za tipičen **t. i. dejanski koncern** pod vodstvom SDH kot obvladujoče družbe.

To pa seveda pomeni, da je treba v tem delu slediti tudi določilom in intenciji IV. razdelka ZSDU o sodelovanju delavcev pri upravljanju kapitalsko povezanih družb. Ta predvideva pravico delavcev (vsaj omejenih) kapitalsko povezanih družb do oblikovanja (skupnega) sveta delavcev tudi na ravni koncerna z možnostjo uresničevanja ustreznega vpliva na delovanje organov obvladujoče družbe (nadzorni svet, uprava) v zakonsko predvidenih okvirih<sup>3</sup>. SDH bo namreč ne glede na novo, specifično ureditev svojih razmerij z državo, kot rečeno, izvajal vsa njena lastniška upravičenja do družb z njenimi kapitalskimi deleži in v tem smislu s svojimi organi uresničeval vlogo obvladujoče družbe, zato ni razloga, da bi bil v soupravljalnem smislu obravnavan drugače kot vsaka druga obvladujoča družba v kateremkoli drugem dejanskem koncernu. Iz tega razloga pobudniki in predlagatelj ostajajo tudi pri prvotnem predlogu za ustrežno načelno rešitev vprašanja, kateri svet delavcev (svet delavcev SDH ali skupni svet delavcev kapitalsko povezanih

<sup>3</sup> Glede družb s t. i. pomembnimi naložbami države, ki predstavljajo kontrolni delež (25 % plus ena delnica) v teh družbah, je nekaj več dilem, o katerih bo treba z vidika te pravice delavcev še nekoliko razmisliti.

družb pod vodstvom SDH) naj bi bil pristojen za izvolitev predstavnikov delavcev v nadzorni svet SDH in za oblikovanje predloga za imenovanje delavskega direktorja v upravi SDH.

### 3.

Podobno načelno vprašanje kot glede pristojnosti za izvolitev predstavnikov delavcev v nadzorni svet SDH se odpira tudi v zvezi z **možnostjo izvolitve delavskega direktorja v upravo družbe**. Določbe ZSDH-1 sicer ne izključujejo (tako kot pri nadzornem svetu) možnosti uporabe določil ZSDU o delavskem direktorju kot predstavniku delavcev v upravi družbe, vendar pa se tudi v zvezi s tem odpirata **dve pomembni načelni vprašanji**, glede katerih pobudnika in predlagatelj Ustavnemu sodišču predlagajo, da zakonodajalcu naloži njuno ustrežno ureditev v tem zakonu, kar bo lahko predstavljalo tudi smerokaz za bodočo prakso v drugih slovenskih koncernih, in sicer:

- ali se pri ugotavljanju zakonskega pogoja za imenovanje delavskega direktorja po prvem odstavku 81. člena ZSDU (tj. več kot 500 zaposlenih delavcev) upošteva samo število zaposlenih v obvladujoči družbi ali skupno število zaposlenih v vseh kapitalsko povezanih družbah znotraj koncerna, in
- kateri svet delavcev – svet delavcev obvladujoče družbe ali skupni svet delavcev kapitalsko povezanih družb – je upravičeni predlagatelj kandidata za delavskega direktorja nadzornemu svetu?

Obe vprašanji sta velikega pomena za prihodnji razvoj celotnega sistema delavske participacije pri upravljanju v Sloveniji. Tudi glede tega pa pobudnika in predlagatelj stojijo na stališču, da je po intenciji ZSDU bistvenega pomena predvsem **ekonomska, ne statusno-pravna enotnost** kapitalsko povezanih družb.

## VPRAŠANJA – ODGOVORI

### Svet delavcev in organizacijske spremembe v družbi

#### Vprašanje:

Z menjavo uprave družbe se menja tudi organizacija družbe. Vendar se uprava o tem ni posvetovala s SD, ampak nas je le naknadno seznanila z že sprejeto novo organiziranostjo (tj. s pravilnikom in makro ter mezo organizacijsko shemo) družbe. Menimo, da bi moral imeti SD pri tem aktivnejšo vlogo, a smo na to delodajalca zaman opozarjali. Ker v kratkem sledi tudi že napovedan sprejem sistematizacije ter kadrovskega načrta družbe na tej podlagi, nas zanima, kakšna je pravzaprav »prava« vloga sveta delavcev in sindikata na tem »organizacijskem« področju?

#### Odgovor:

V celoti se strinjam z vami, da bi moral imeti že po logiki stvari svet delavcev aktivnejšo vlogo pri raznih reorganizacijah v družbi, kajti nihče ne pozna bolje dejanskih organizacijskih problemov kot prav zaposleni, ki neposredno delajo v takšni ali drugačni organizaciji družbe ter njenih poslovnih procesov. Vsak pameten menedžment bi ta potencial in pripravljenost sveta delavcev za konstruktivno sodelovanje izkoristil v dobro družbe, in to je ne nazadnje tudi pravo poslovno bistvo sodelovanja delavcev pri upravljanju v duhu ZSDU. Toda duh in črka zakona včasih nista čisto skladna, tako da menedžment, ki temu ni naklonjen, žal lahko zakonske zaveze uresničuje zgolj formalistično, brez prave vsebine. In to se, kot kaže, na žalost dogaja tudi pri vas v konkretnem primeru, čeprav se zdi, da je bil v tem primeru zakon kršen tudi neposredno, torej tudi po črki, ne samo po duhu.

Organizacija dela in poslovanja (t. i. organizacija proizvodnje) je namreč po določbi 89. člena ZSDU res le predmet »obveščanja sveta delavcev« kot najnižje stopnje participativnosti. Vendar pa ne gre spregledati, da zakon (90. člen ZSDU) pri tem zahteva t. i. predhodno obveščanje, se pravi – SD mora biti obveščen o name-ravani odločitvi, preden je ta sprejeta. To pa pomeni, da je že zakon predvidel »aktivnejšo« udeležbo sveta delavcev pri sprejemanju tovrstnih odločitev, in sicer v obliki dajanja predlogov, mnenj, pobud, opozoril itd., ki za delodajalca sicer niso obvezujoči, so pa lahko pomembni v zgoraj navedenem smislu.

Če torej drži, da je uprava omenjeni organizacijski pravilnik sprejela že preden je bil o tem obveščen SD in da torej SD ni imel možnosti nikakršnega vpliva na njegovo vsebino, je ravnanje delodajalca vsekakor nezakonito. Za te primere ZSDU predvideva možnost uporabe posebne oblike »samo-

pomoči« s strani sveta delavcev, in sicer zadržanje odločitve delodajalca (»pravica veta«) po 98. členu ZSDU. To lahko uporabite po svoji presoji, vendar le v roku 8 dni od dne, ko je bil svet delavcev (tako ali drugače) obveščen o kršitvi.

Podobno oziroma isto pravno sredstvo lahko svet delavcev uporabi tudi, kadar delodajalec krši obveznost skupnega posvetovanja s svetom delavcev kot naslednjo, višjo obliko participativnosti po ZSDU. Ta pa bo prišla v poštev pri sprejemanju sistemizacije, zato bodite na to pozorni že vnaprej. Po določbi 94. člena ZSDU je namreč sistemizacija delovnih mest eno tistih kadrovskih vprašanj, o katerih mora delodajalec obvezno izpeljati predhodno skupno posvetovanje s svetom delavcev, in sicer po pravilih, ki jih določata 91. in 92. člen istega zakona (gradivo s potrebnimi informacijami najmanj 30 dni, skupno posvetovanje pa najmanj 15 dni pred skupnim posvetovanjem, dejansko prizadevanje delodajalca za uskladitev stališč s svetom delavcev itd.).

Tudi t. i. kadrovske načrte bi moral biti obvezno predmet predhodnega skupnega posvetovanja s svetom delavcev v zgoraj navedenem smislu (vključno z možnostjo sveta delavcev glede zadržanja te odločitve delodajalca). Bistveni del kadrovskega načrta so namreč »potrebe po novih delavcih (število in profili)« ali pa morda tudi zmanjšanje »števila delavcev«. Oboje pa je po določbi 94. člena ZSDU predmet skupnega posvetovanja.

In še, kar zadeva vlogo sindikatov – po določbi 1. odst. 10. člena veljavnega Zakona o delovnih razmerjih (ZDR) mora delo-

dajalec vse t. i. organizacijske akte (vključno s sistemizacijo) sindikatu posredovati v mnenje. Žal morebitne kršitve tega člena potem ZDR ne sankcionira med kazenskimi določbami.

## Združljivost posameznih funkcij

### Vprašanje:

**Zanima nas, ali je lahko član sveta delavcev hkrati tudi sindikalni zaupnik in član izvršnega odbora sindikata. Prav tako nas zanima, ali smo v prekršku, ker po izvolitvi sveta delavcev še naprej deluje tudi (že prej imenovani) delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu?**

### Odgovor:

Funkciji člana sveta delavcev in sindikalnega zaupnika načeloma nista nezdržljivi, dejansko pa mora posameznik, ki se znajde v tej dvojni vlogi ločevati delovanje v eni in drugi vlogi, kajti pristojnosti sindikata in sveta delavcev po veljavni zakonodaji niso enake. Sindikati so pristojni za uveljavljanje interesov ter urejanje pravic in obveznosti delavcev iz delovnega razmerja kot dvostranskega pogodbenega razmerja med delodajalcem (»kupcem delovne sile«) in delojemalci (»prodajalci delovne sile«), ki zato že po naravi stvari temelji na nasprotnih interesih pogodbenih strank. To seveda ne pomeni, da se to nasprotje tudi v praksi nujno rešuje na konflikten način (urejanje medsebojnih razmerij na tem področju danes načeloma temelji na socialnem dialogu), vendar pa potencialni konflikti niso iz-

ključeni. Zato je sindikatom po zakonu priznana tudi pravica do stavke in uporabe drugih oblik sindikalnega boja. Svetom delavcev pa je, nasprotno, uporaba teh oblik uveljavljanja interesov delavcev po 2. odstavku 7. člena ZSDU izrecno prepovedana. Funkcija svetov delavcev je namreč uveljavljanje interesov delavcev pri upravljanju v vlogi ključne skupine déležnikov podjetij, pri čemer se predpostavlja, da je delovanje vseh notranjih déležnikov (delavci, menedžment in lastniki) kljub različnosti njihovih interesov, ki jih zastopajo v sistemu upravljanja, usmerjeno v skupni cilj, tj. čim večja poslovna uspešnost podjetja. Povedano drugače, smisel soupravljanja je zagotoviti čim bolj »interesno uravnoteženo«, obenem pa poslovno učinkovito upravljanje podjetij. Ker so torej po veljavni zakonodaji tako cilji kot metode delovanja svetov delavcev in sindikatov vsebinsko precej različni, je za posameznika, ki se znajde v obeh vlogah, dejansko zelo pomembno, da strogo loči, kdaj nastopa v eni in kdaj v drugi vlogi, kar pa v praksi ni vedno lahko.

Če je izvoljen svet delavcev, potem delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu res ne potrebujete, kajti dva organa ne moreta opravljati istih pristojnosti. Predlagam, da funkcijo delavskega zaupnika prekvalificirate v »poverjenika oz. pooblaščenca SD za varnost in zdravje pri delu« ali »predsednika odbora SD za varnost in zdravje pri delu«. Prekrška pa po zakonu zaradi sedanje situacije ni.

*Odgovora pripravil:  
dr. Mato Gostiša*

---

**AVTORJI PRISPEVKOV:** **Valentina Franca**, doktorica znanosti s področja menedžmenta, izr. prof. na Fakulteti za menedžment Univerze na Primorskem; **Janja Hojnik**, doktorica pravnih znanosti, izr. prof. na Pravni fakulteti Univerze v Mariboru; **Andrej Kohont**, doktor sociologije, pedagog in raziskovalec na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani ter član Strokovnega sveta Slovenske kadrovske zveze; **Boris Dular**, doktor sociologije, direktor Kadrovskega sektorja v Krki d.d., Novo mesto in vodja Strokovnega sveta Slovenske kadrovske zveze; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo; **Leja Drogenik Štibelj**, univ. dipl. sociologinja, strokovna sodelavka DEZAP – Združenja za lastništvo zaposlenih; **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved, CPM – Center za participativni menedžment; **Elizabeta Zirnstein**, doktorica pravnih znanosti, docentka na Fakulteti za menedžment Univerze na Primorskem; **Petra Hartman**, univ. dipl. politologinja, strokovna sodelavka Evilib Inštituta; **Cvetka Peršak**, magistra ekonomije, svetovalka v podjetju EDIL ING d.o.o.; **Snežana Čepin Bergelj**, predsednica SD v družbi Bayer, d.o.o.; **Alojzij Boc**, zunanji sodelavec ŠCID.

---

Izdajatelj revije **EKONOMSKA DEMOKRACIJA** je **ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo**. Revija je vpisana v register javnih glasil pri Ministrstvu za kulturo Republike Slovenije pod zaporedno številko 1394. Glavni in odgovorni urednik: **dr. Mato Gostiša**. Urednik: **mag. Rajko Bakovnik**. Tehnični urednik: **A. 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](mailto: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 9,5 % DDV. ISSN 1855-8259

## Podeljenih 34 novih »certifikatov ZSDS«

»Dolžnost in odgovornost, ne samo pravica, vsakega člana sveta delavcev je, da se izobražuje in usposablja za učinkovito opravljanje soupravljalških funkcij, in sicer najmanj v zakonsko določenem obsegu v organiziranih oblikah specializiranega izobraževanja in usposabljanja, po potrebi pa tudi z dodatnim samoizobraževanjem. ... Član sveta delavcev je osebno odgovoren za morebitne negativne posledice svoje pomanjkljive usposobljenosti za opravljanje funkcije.«

(Etični kodeks članov svetov delavcev Skupščina ZSDS, Bled, oktober 2001)

V mesecu aprilu je že **dvanaajsta generacija udeležencev temeljnega tečaja za člane svetov delavcev**, ki ga v ZSDS od novembra 2008 redno organiziramo dvakrat letno, uspešno opravila 3-dnevno usposabljanje in tako pridobila »Certifikat ZSDS«, s katerim posameznik izkazuje, da si je pridobil osnovno znanje za učinkovito opravljanje svoje funkcije. S »certificiranjem« temeljnih znanj članov svetov delavcev v ZSDS vztrajno sledimo svojemu osnovnemu poslanstvu o povečanju strokovnosti, učinkovitosti in etičnosti ravnanj pri zastopanju interesov zaposlenih v sistemu delavskega soupravljanja. Doslej je certifikat ZSDS pridobilo **575 članov svetov delavcev iz vse Slovenije**, ki so uspešno opravili obravnavano osnovno usposabljanje, bodisi v okviru javno razpisanih tridnevniht tečajev, bodisi v okviru tečajev, ki smo jih organizirali v nekaterih večjih podjetjih. Vse to potrjuje številne ocene, da je kljub krizi, ali morda prav zaradi nje, med člani svetov delavcev že dozorelo spoznanje, da je učinkovito soupravljanje in uveljavljanje interesov zaposlenih v podjetjih **mogoče le z ustreznim znanjem**.

Čeprav se v ZSDS zavedamo, da zgolj »certificiranje« temeljnih znanj za člane svetov delavcev še ne bo odpravilo vseh problemov s sedanjo (ne)učinkovitostjo delavskega soupravljanja, gre nedvomno za **korak v pravo smer**. Za začetek učinkovitejšega soupravljanja pa »Temeljni tečaj za člane svetov delavcev«, s svojimi obveznimi vsebinami: o osnovah delavskega soupravljanja, upravljanju gospodarskih družb, poslovnih financah, organizaciji, kad-



rovanju, pravni varnosti zaposlenih in internem komuniciranju, vsekakor prinaša osnoven obseg potrebnih znanj, brez katerih v današnjih pogojih poslovanja ni mogoče uspešno delavsko soupravljanje.

Naj ob tem mimogrede predstavimo še rezultate **ocen oziroma vtisov udeležencev** zadnjega tečaja. Preverjali smo jih anketno (s pomočjo lestvice od 1 do 5: zelo slabo → zelo dobro), in so, kot lahko vidimo iz grafa 1, izjemno pozitivni.

**mag. Rajko Bakovnik**

