TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 6/2012, LETNIK XVI

EKONOMSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

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



Prava »reforma trga dela« bo šele ukinitev mezdnega dela

Str. 2

SOUPRAVLJANJE UDELEŽBA PRI DOBIČKU NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

Prava »reforma trga dela« bo šele ukinitev mezdnega dela

Osebno me argumenti za aktualno spreminjanje delovnopravne zakonodaje, ki se malce pretirano imenuje kar »reforma trga dela«, nikoli niso zares prepričali. Prava reforma trga dela, ki bi morda res lahko vodila v neko želeno ekonomsko učinkovitejšo in obenem socialno pravičnejšo družbo, bo udejanjena šele, ko bo ta kvazitrg (z njim pa mezdno delo) dokončno ukinjen(o) in ko bodo torej ustvarjeni vsaj elementarni pogoji za ustrezen razcvet (tudi) človeškega kapitala kot najpomembnejšega produkcijskega dejavnika v eri znanja. Klasični mezdni položaj njegovih nosilcev, ki ga ta »reforma« v resnici samo še poglablja, namreč zdaj že izrazito duši razvoj tega produkcijskega dejavnika.

Arhaičnost sistema

Mezdni kapitalizem (le čemu se danes kljub očitnim dejstvom tako izogibamo temu izrazu?) kot družbenoekonomski sistem, ki v osnovi še vedno temelji na čisto navadni »kupoprodaji« delovne sile za mezdo kot njeno tržno ceno, ***ekonomsko preprosto ne funkcionira več****. Za to ceno so danes ljudje res pripravljeni prodajati le še svojo golo delovno silo, ne pa tudi na lastno iniciativo optimalno angažirati še vse druge, v sodobnih pogojih gospodarjenja bistveno pomembnejše elemente dela (znanje, ustvarjalnost, veščine, delovna motivacija, organizacijska pripadnost), ki jih sicer upravičeno imenujemo* ***človeški kapital****. Ta kapital torej ostaja v tem sistemu v veliki meri neizkoriščen. Družbenoekonomski sistem, ki evidentno* ***duši optimalen razvoj in izrabo najpomembnejšega produkcijskega tvorca****, pa seveda že po logiki stvari ne more biti ekonomsko učinkovit. Nujne so torej spremembe, ki bodo posegle v samo bistvo tega očitno arhaičnega sistema. A prav z identifikacijo tega bistva ima sodobno družboslovje neverjetne težave.*

Zablode o bistvu kapitalizma

Huda zabloda *je trditev, da sta bistvo obstoječega kapitalizma zasebna lastnina produkcijskih sredstev in tržni sistem gospodarjenja, kar naj bi pomenilo, da je njegova realna sistemska alternativa lahko le (prosluli) socializem, oziroma da »status quo« sploh nima resne alternative. Ge kajpak za tipično neoliberalistično mantro, ki pa je zelo daleč o realnosti. Človek kar težko verjame, kako je lahko pretežni del sodobnega družboslovja dobesedno obtičal na tej nesmiselni tezi, tako da zdaj z »nujnimi reformami« ne zna več ne naprej ne nazaj. Zasebna lastnina zemlje in produkcijskih sredstev namreč obstaja že od razpada praskupnosti dalje, tržni sistem pa, kot pronicljivo ugotavlja J. K. Galbraith v Ekonomiki nedolžnih prevar, najmanj že od izuma kovanega denarja (v 7. stoletju pr. n. št.) dalje, se pravi vsaj kakih 2400 let pred rojstvom kapitalizma v današnjem pomenu besede. Ne eno ne drugo torej ni (šele) »izum« ter bistvo kapitalizma. Za socializem pa je očitno še prezgodaj. Kaj je potemtakem tisto, kar je pravzaprav treba spremeniti v obstoječem družbenoekonomskem sistemu?*

Bistvo je »mezdni odnos«

Bistvo obstoječega kapitalizma *je prevladujoč in – v primerjavi s sužnjelastniškim, fevdalnim in socialističnim – specifičen »produkcijski način«, ki se manifestira skozi mezdni (tržnomenjalni, kupoprodajni) odnos med lastniki dela in kapitala in s katerim je v celoti determinirana tudi specifičen kapitalistični način izkoriščanja. Ta produkcijski način pa v resnici omogoči šele uvedba posebnega »trga dela« (v že obstoječi zasebnolastniški in tržni sistem) v vlogi regulatorja produkcijskih in razdelitvenih razmerij med lastniki temeljnih produkcijskih dejavnikov. In to je pravzaprav tudi* ***edini pravi sistemski »izum kapitalizma« iz 18. stoletja****. Za spremembo bistva in narave obstoječega kapitalizma je torej ključnega pomena sprememba omenjenega mezdnega odnosa oziroma konkretnih sistemskih institucij, ki ga podpirajo, omogočajo in reproducirajo. Ne pa tudi sprememba zasebne lastnine in tržnega sistema nasploh, ki sama po sebi – razen v segmentu že omenjenega »/kvazi/trga« dela – nista nič kriva za deviantnost sistema. Če nam torej uspe reformirati mezdno delovno razmerje, nam je samodejno uspelo temeljito reformirati tudi vsa obstoječa produkcijska in razdelitvena razmerja, s tem pa tudi obstoječi družbenoekonomski sistem kot celoto. Vse drugo so lahko zgolj nepomembni lepotni popravki.*

Kvazitrg dela in kvazitržno delovno razmerje

O ***»nepravem« ali kvazitrgu dela oz. delovne sile*** *in o* ***kvazitržnem delovnem razmerju*** *pa lahko utemeljeno govorimo vsaj iz štirih razlogov, in sicer: 1) dejanska razmerja med delom in kapitalom pri ustvarjanja nove vrednosti v fazi*

produkcije niso »menjalna«, ampak so »vzajemno soodvisna«; 2) delovna sila je neločljivo povezana s človekom, ljudje pa ne morejo oziroma vsaj ne bi smeli biti predmet kupoprodaj; 3) vstopanje v menjavo na »trgu dela« za delojemalce ni prostovoljno oziroma svobodno; 4) menjava tudi ni ekvivalentna, ker mezda kot tržna cena delovne sile v nobenem primeru ni protivrednost dejanskemu prispevku dela k končnemu produktu. »Trg dela« torej v resnici ne izpolnjuje prav nobenega izmed temeljnih pogojev za Friedmanovo »svobodno menjavo« oziroma za »pravi« trg. Zato bi ga bilo mogoče brez škode za delovanje tržnega sistema gospodarjenja kadarkoli povsem ukiniti in ga ***nadomestiti z drugimi mehanizmi za uravnavanje produkcijskih in razdelitvenih razmerij med lastniki dela in (lastniškega) kapitala podjetij****. Najboljši dokaz za to je dejstvo, da je tržni sistem skoraj dve tisočletji in pol normalno funkcioniral brez »trga dela«. Z uvedbo tega kvazitrga pa je začel tudi kot celota funkcionirati izrazito deviantno, na kar kažejo zlasti neprestane krize hiperprodukcije in (ekonomsko povsem nesprejemljivo) izrazito ciklično delovanje kapitalističnega družbenoekonomskega sistema.*

Ekonomska demokracija

Ukinitev sedanjega kvazitrga dela in kvazitržnega (mezdnega) delovnega razmerja ob istočasni izenačitvi sistemske vloge in pomena finančnega in človeškega kapitala ter njunih lastnikov (sorazmerno soupravljanje podjetij, soudeležba pri poslovnih rezultatih), skratka postopna uvedba ***ekonomske demokracije*** *v pravem pomenu besede, je torej verjetno edina logična naslednja etapa v družbenoekonomskem razvoju človeške civilizacije. To pa bo mogoče šele, ko se bodo zaposleni kot nosilci človeškega kapitala tega v celoti ovedli in se ustrezno organizirali.*

Sindikati danes in jutri

Načeloma bi bila tovrstna sprememba družbenoekonomskega sistema mogoča ***tudi pod vodstvom sindikatov****. A ti prave in dokončne »ekonomske emancipacije delavstva« za zdaj žal niti nimajo za svojo vizijo. Njihova vizija je še vedno omejena zgolj na »boj za več pravic« znotraj nedotaknjenega mezdnega kapitalizma, katerega na ta način v bistvu (nehote seveda) le pomagajo utrjevati in vzdrževati še naprej. Taki, kot so sedaj, so objektivno celo* ***ena njegovih najpomembnejših institucij****. In to jim, kot kaže, tudi povsem ustreza. A če bodo okovi tega družbenoekonomskega sistema morali počiti brez njih, jih tudi kasneje ne bo nihče več potreboval, ne v sedanji ne v morebitni prenovljeni obliki.*

IZ TEORIJE ZA PRAKSO PARTICIPATIVNE ORGANIZACIJE

Nove smernice v organizaciji dela

»Coworking« – »revolucija na delovnih mestih« ali obliž na rane socialno izoliranih delavcev?

»Ali veste, da obstaja svetovna skupnost ljudi, posvečena vrednotam ***sodelovanja, odprtosti, skupnosti, dostopnosti in vzdržnosti*** *na delovnih mestih? Imenuje se »COWORKING«[1]. Tako opišejo ta sodoben sodelovalni način dela, ki se vedno bolj uveljavlja v svetu, tisti, ki ga podpirajo in uporabljajo. Za »coworking« je značilno predvsem, da si »samozaposleni in drugi strokovnjaki občasno ali stalno delijo delovni prostor« (http://coworking.si). Med glavna načela »coworkinga« pa sodijo sodelovanje, participacija, zaupanje in demokratičnost.*

Značilnosti »coworkinga«

V svetu in v Sloveniji je vse več prostorov[2], katere skupaj najamejo (večinoma mladi) strokovnjaki v »novih« ustvarjalnih poklicih in področjih dela, in tam »delajo sami skupaj« (»working alone together«).

Foertsch (2011) poroča o tem, kdo so **tipični »coworkerji«:** *mladi (v dvajsetih in tridesetih, poprečno stari 34 let), univerzitetno izobraženi strokovnjaki v ustvarjalni industriji in novih medijih.* Prvi rezultati 3. mednarodne raziskave (na vzorcu 2007

[1] »Coworking« je pojem, ki ga prevedemo kot »sodelovanje«. V tem prispevku bomo uporabljali izvirnik, glede na to, da je uporabljen tudi v slovenski skupnosti udeležencev gibanja, na spletnih straneh in Facebook portalu; s tem bralcem olajšamo iskanje nadaljnjih informacij. *(http://coworking.com)*

[2] Coworking prostorov je v ZDA že več kot 700, razvijajo pa se tudi v Sloveniji. Slovenia Coworking iniciativa vsakih 14 dni organizira sproščene delovne dogodke v Kinu Šiška *(http://coworking.si)*.



Piše:
dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

ljudi s celega sveta) o coworkingu (http://www.deskmag.com), objavljeni prejšnji mesec, so pokazali, da so coworkerji **predvsem svobodnjaki, pogodbeni delavci, podjetniki, zaposleni v malih podjetjih**. Med njimi je 38 % žensk, povprečno število članov coworking skupnosti je 44. Tako npr. svetovalci na področju spletnih aplikacij, računalniški programerji, samostojni arhitekti delajo za sosednjimi mizami, vsak s svojim prenosnikom, mobilnim telefonom, tabličnim računalnikom v **velikih odprtih prostorih, v katerih vlada prijetno, sproščeno vzdušje domačnosti.** V coworking prostorih so uporabniki lahko stalno ali občasno, sorazmerno si delijo stroške najemnine in druge, z uporabo prostora povezane stroške, delujejo medsebojno neodvisno, a se po potrebi povezujejo, posvetujejo ali samo družijo.

Poleg novega načina organiziranja dela, glede na prostorsko razsežnost, nas pri analizi »coworkinga« zanimajo drugi vidiki spremenjenega načina dela in morebitne implikacije, ki jih ima prostorska rešitev nanj. Neformalni odnosi in organizacija dela v coworking prostorih so **nasprotje formalni časovni in prostorski organizaciji ter organizacijski kulturi standardnega delovnega okolja**. Fost (2008) pravi, da se prav zaradi sodelovalne, družbene usmerjenosti in neformalnosti, menedžerskih praks, ki so blizu načinu dela kooperativ, ter osredotočenosti na skupnost namesto na dobičkonosnost, »coworking« razlikuje tudi od drugih sodobnih in prostorsko podobnih načinov organiziranja dela (kot so npr. poslovni inkubatorji, poslovni pospeševalniki, poslovna stanovanja).

Načela »coworkinga«

O odnosih in »filozofiji« novih delovnih mest spregovorijo načela zapisana v **Manifestu coworkinga** (http://coworking.com):

- sodelovanje namesto tekmovanja
- skupnost namesto interesov
- participacija namesto opazovanja
- delovanje namesto govorjenja
- prijateljstvo namesto formalnosti
- pogum namesto varnosti
- učenje namesto strokovnega znanja
- ljudje namesto osebnosti
- vrednost eko-sistema namesto vrednostne verige

Gre za poskus preseganja vse večje negotovosti, izoliranosti in nemoči zaposlenih v pogojih neoliberalistično utemeljenega trga delovne sile.

Del organizacijske teorije (postmoderne, feministične, vezane na razpravo o ekonomski in organizacijski demokratizaciji) že dolgo ponuja modele organizacije dela, ki temeljijo na podobnih principih in **rešujejo probleme hierarhično strukturiranih birokratskih organizacij**, za katere je značilna:

- koncentracija moči
- socialna in okoljska neodgovornost
- razumevanje menedžmenta kot vladanja in ne koordiniranja sodelavcev

Alternativna videnja organizacije te modele organizacije razumejo kot **skupnosti ljudi,** katerih delo je organizirano na načelih **enakopravnosti, sodelovanja in spoštovanja drugih ljudi in naravnega okolja.** Heckscher in Adler (2006) poudarjata pomen in vrednote skupnosti, posebej v organiziranju dela, ki temelji in razvija znanje. Govorita o **»sodelovalni skupnosti«**, ki presega klasična nasprotja med individualnim in kolektivnim, med tradicijo in svobodo in gradi na:

- zaupanju (kot mehanizmu koordinacije)
- ustvarjanju in delitvi znanja (kot osnovni koristi)
- socialnem kapitalu (glavnem viru)
- medsebojni povezanosti (glede na naravo dela, ki se ga opravlja)

Pri tem opozarjata tudi na hkratne, a nasprotujoče si smernice danes – vse večjo negotovost, izoliranost in nemoč zaposlenih v pogojih neoliberalistično utemeljenega trga delovne sile na eni strani ter poskuse preseganja in spreminjanja tega stanja – ustvarjanja na zaupanju utemeljenih »sodelovalnih skupnosti« avtonomnih posameznikov na drugi strani.

Razlogi za razmah »coworkinga«

Ali so coworking prostori **»sodelovalne skupnosti«**? Glede na razloge, zakaj nastajajo, bi lahko odgovorili pritrdilno. Razlogi, zaradi katerih narašča število uporabnikov coworking prostorov, so povezani s tehnološkim razvojem in načini zaposlovanja danes. Delo, podprto z novimi tehnologijami, omogoča prostorsko prožnost – delo lahko opravljamo tudi doma. Prožnost pri zaposlovanju pa povzroča, da je vse več samozaposlenih, ki svoje delo za različne naročnike tudi lahko opravljajo od doma. Samostojno organizirano delo ima poleg pozitivnih (kot so avtonomnost delavcev, boljša poraba časa, zmanjševanje stroškov in okolju škodljivih posledic prevoza) tudi **negativne posledice za posameznika**. Analize poleg ekonomske negotovosti opozarjajo predvsem na **socialno izolacijo**. Coworking prostori ponujajo rešitev tega problema. Zagotavljajo socialno dimenzijo dela delavcem, ki jo jim je prožnost vzela.

V skupnih prostorih organizirano delo ima, razen preseganja socialne izolacije, še **dodatne prednosti**. Kaže, da so mladi,

»Coworking redefinira način našega dela. Navdihnjeni s participativno kulturo gibanja odprtih virov in naravo opolnomočenja informacijskih tehnologij, gradimo vzdržno prihodnost. Smo skupina povezanih posameznikov in malih podjetij, ki gradimo inovativno in ustvarjalno ekonomijo v svojih skupnostih in globalno. Menimo, da bo nov ekonomski razvoj utemeljen na sodelovanju in skupnosti namesto zaprtosti in na skrivanju informacij utemeljeni ekonomiji 19. in 20. stoletja.«

(http://wiki.coworking.com)

inovativni in ustvarjalni uporabniki coworking prostorov posebej zadovoljni s sodelovanjem in delitvijo znanja, ki spodbujata ustvarjalni proces. Ta je nujen za razvoj njihovih zamisli in podjetniških načrtov. Ne čudi, da so coworking prostori prvo domovanje mnogih uspešnih »start-upov«. Za inovatorje je »coworking« idealen, ker so preveč ustvarjalni za standardno korporacijsko okolje (Clark, 2007).

Alternativna videnja organizacije te modele organizacije razumejo kot skupnosti ljudi, katerih delo je organizirano na načelih enakopravnosti, sodelovanja in spoštovanja drugih ljudi in naravnega okolja.

Analiza izkušenj s »coworkingom«

Med 1.500 coworkerji iz 52 držav je bila v času 2010-2011 izvedena raziskava (http://www.deskmag.com), ki je pokazala naslednje:

- 70 % coworkerjev je zelo zadovoljnih s svojo coworking izkušnjo
- 85 % coworkerjev je zaznalo porast delovne motivacije
- 88 % coworkerjev je izboljšalo stike z drugimi strokovnjaki
- 57 % coworkerjev dela bolj timsko kot poprej
- 60 % coworkerjev zaradi boljše organiziranosti dela poroča, da so doma bolj sproščeni
- 42 % coworkerjem pa se je izboljšalo finančno stanje

Raziskava je pokazala, da je **»skupnost« najpomembnejša vrednota članov coworking prostorov.**

Večino informacij o »coworkingu« dobimo od praktikov, uporabnikov ali iz časopisov. Za enkrat so še redke analize pojava v akademski skupnosti. Spinuzzi (2012) opozarja na prve bolj sistematične prispevke (npr. Jones, Sundsted in Bacigalupo, 2009), ki »coworkinga« ne definirajo, ampak nam omogočijo, da slišimo ljudi in spoznamo kraje, ki predstavljajo **»revolucijo na delovnem mestu«**. Spinuzzi je, na osnovi skoraj dvoletnega opazovanja članov skupnosti »coworking« v ameriškem Austinu, analiziral njegove cilje, rezultate in akterje. Ocenil je, da se prostori in akterji »coworkinga« radikalno razlikujejo med sabo, tako da »coworking« lahko razumemo kot pojav, ki je povezan s splošnimi smernicami organizacijskega sodelovanja, utemeljenega na znanju, ampak za različne akterje pomeni različne stvari. Rezultati njegove analize so pokazali, da se **pomen coworkinga razlikuje glede na tip dejavnosti akterjev** (npr. podjetnike ali svetovalce), njihove razloge za članstvo in potrebe, povezane z delom. Nekateri v coworking prostorih iščejo in najdejo zaupanja vredne poslovne partnerje, s katerimi delajo na skupnih projektih. Drugi pa v c o

> »To ni delavski paradiž! Je ful fajn folk in plac kjer lohk delaš.« *(Clark, 2007)*

working prostorih najbolj cenijo prisotnost drugih ljudi med tem, ko samostojno delajo na lastnih projektih. Gre za paralelno delo dobrih sosedov, katerim v skupnem prostoru lahko zaupaš osebne stvari ali računalnik, z njimi poklepetaš med odmori za kavo in lahko tudi dobiš kakšno dobro poslovno uporabno idejo, ko jim predstaviš svoje. Clark (2007) pri analizi trajnosti novih delovnih skupnosti ocenjuje, da za ljudi, ki marksizem razumejo kot stanje, ko »vsi pomagajo drug drugemu«, coworking temelji na »začasnem marksizmu za začasno ekonomijo«.

Namesto zaključka

Težko je odgovoriti na vprašanje iz naslova – ali smo v coworking prostorih priča radikalni spremembi organizacije dela (za katero lahko upamo, da se bo razširjala glede na potrebe družbe znanja), ali pa so samo amortizer negotovosti in socialne izoliranosti začasno (samo) zaposlenih delavcev. Zagotovo pa so prostori, v katerih se oblikujejo in živijo nekateri principi skupnosti in s tem na svoj način (v primerjavi z že dolgo časa obstoječimi kooperativami ali drugimi demokratičnimi podjetji) **empirično dokazujejo potrebo po in možnosti za alternativo birokratski, tekmovalni in izključno k dobičku usmerjeni organizaciji dela.**

Viri:

Clark, Jessica (2007) Coworkers of the World, Unite!The American Prospect (http://prospect.org/article/coworkers-world-unite)

http://coworking.com

http://coworking.si

Foertsch, Carsten (2011), The Coworker's Profile (http://www.deskmag.com/en/the-coworkers-global-coworking-survey-168)

Fost, Dan (2008), "They're Working on Their Own, Just Side by Side", New York Times (The New York Times)

Global Coworking Survey 2012 (http://www.deskmag.com/)

Heckscher, C. in Adler, P. S.(ur. 2006). The firm as a collaborative community. New York, NY: Oxford University Press.

Jones, D., Sundsted, T., in Bacigalupo, T. (2009). I'm outta here! How coworking is

making the office obsolete. Austin, TX: Not an MBA Press.

Toffler, A. (1980). The third wave. New York, NY: Bantam Books.

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 številk 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 želene članke po vsebinskih sklopih, naslovih, avtorjih, letnikih ali posameznih številkah.



Piše:
Tadej Slapnik

Spodbujanje razumevanja zadrug za boljši svet (1)

Članek je povzetek poročila z naslovom "Spodbujanje razumevanja zadrug za boljši svet", katerega avtorja sta dr. Carlo Borzaga in Giulia Galera.[1] Zadružna podjetja so, kot ugotavljata avtorja, vplivne institucije, tako v industrializiranih državah kot v državah v razvoju. Zadruge prispevajo k družbeno-ekonomskemu razvoju, podpirajo rast zaposlovanja in pomagajo vzdrževati bolj uravnoteženo porazdelitev bogastva. Poleg tega vse več inovativnih dejavnosti temelji na zadružnih naporih, predvsem pri zagotavljanju novih storitev kot so storitve v splošnem interesu, ki izboljšujejo kakovost življenja za celotne skupnosti. Kot take postajajo vse zanimivejša oblika gospodarskih subjektov, zlasti še v času aktualne krize. Zato si v nadaljevanju poglejmo nekoliko podrobneje še ostale ugotovitve iz omenjenega poročila.

1. (Ne)razumevanje potenciala zadrug

Vloga in pomen zadrug postajata čedalje jasnejša v časih svetovne finančne in gospodarske krize. V večini držav so se **zadruge na krizo odzvale veliko bolj učinkovito kot klasična delničarska podjetja.**[2] Dolgoživost in odpornost zadrug postaja vse bolj opazna, zato se politični določevalci in javnomnenjski voditelji vse bolj zanimajo za preučevanje načinov, kako bi lahko zadruge igrale vlogo v spoprijemanju z dramatičnimi posledicami globalne krize in v reformiranju sistema, ki je veliko pripomogel k sami povzročitvi krize. Pozornost, ki jo zadrugam in podobnim organizacijam v zadnjem času posvečajo mediji, družabna omrežja in mednarodne organizacije, le še poudarja to čedalje bolj prisotno zavedanje.

Vendarle pa se ne glede na njihovo pomembnost zadruge **še zmeraj niso deležne pozornosti, ki si jo v resnici zaslužijo.** Glavni razlog za to je široko prisoten konformizem glede razumevanja načina delovanja gospodarstva, navkljub vse večji nesposobnosti konvencionalne ekonomske teorije za pojasnjevanje ključnih dogodkov, ki smo jim priča v sodobnih družbah. Od srede sedemdesetih let naprej, predvsem pa po padcu socialističnih režimov, je v New Yorku in Washingtonu zavel čedalje močnejši **veter "tržnega fundamentalizma",** ki je pustil močan pečat na pristopu h gospodarski politiki sirom po svetu (Ferri, 2012). Vizija, ki jo ta promovira je, da je najboljša pot za dosego človeškega napredka prek alokacijskih mehanizmov samoregulirajočih se trgov, na katerih delujejo racionalni akterji. Podjetje v lasti investitorjev je dojeto kot idealna oblika organiziranja proizvodnje vseh dobrin in storitev, učinkovitost pa je merjena izključno s sposobnostjo ustvarjanja vrednosti za lastnike podjetja – to je z ustvarjanjem dobička (Ferri, 2012).

Pomanjkanje javnega razumevanja vloge, pomena in učinka zadrug pomeni, da zadruge žal še niso javno prepoznane kot pomembna oblika podjetniške aktivnosti.

V praksi se je ta pristop prevedel v sprejetje privatizacijskih politik, katerih cilj je povečevanje prostora za trge in podcenjevanje podjetniških oblik, ki se od tega idealnega tipa razlikujejo. Zadruge so bile tako posledično razumljene kot ponesrečeni primeri, kot izjeme ali kot prehodne oblike organizacij, za katere se je pričakovalo, da bodo ob zaključku procesa tržnega modela izginile. Le malo opazovalcev gleda

[1] Za potrebe spodbujanja razumevanja zadrug v Sloveniji sta poročilo v slovenski jezik prevedli mag. Jasna Pajnkihar in mag. Zdenka Kovač, članici Slovenskega foruma socialnega podjetništva. Povzetek poročila je pripravil Tadej Slapnik, generalni sekretar Slovenskega foruma socialnega podjetništva.

[2] V poročilu se termina "profitno usmerjena podjetja" in "klasična delničarska podjetja" uporabljata izmenjaje in se nanašata na podjetja, ki so v lasti investitorjev in so specifično usmerjena k maksimizaciji dobička; oba termina vključujeta tudi družinska podjetja. Termin "profitno usmerjena podjetja" se nanaša na cilj organizacije; termin "klasična delničarska podjetja" se nanasa na lastniske pravice.

na zadruge kot na **drugačni tip institucionalnega organiziranja, ki naseljuje gospodarski sistem hkrati oziroma ob boku klasičnih delničarskih podjetij** (Grillo, 2012). Prevlada tega restriktivnega razumevanja je oslabila zanimanje oblikovalcev politik in raziskovalcev za zadruge. Količina temu posvečenih analiz ni bila v skladu s pomembnostjo zadružnega sektorja, raziskave, ki pa so bile narejene, pa so v primerjavi z obsežnimi raziskavami o delovanju profitno usmerjenih podjetij in trgov precej skope in omejene.

Prav tako večina teh študij temelji na nekonsistentnih domnevah. Specifične karakteristike zadrug, ki jih ločujejo od družinskih podjetij in klasičnih delničarskih podjetij, niso bile v zadostni meri analizirane niti pojasnjene. Obvezno teoretsko ogrodje, ki lahko pojasni pojav in rast zadrug, ni bilo dobro razdelano. Tovrstno **pomanjkanje teoretske podlage** je preprečevalo razvoj ustreznih kazalcev za merjenje družbenih učinkov zadružnih podjetij. Hkrati je nekritična uporaba kazalcev, ki so bili oblikovani za oceno učinkovitosti profitno usmerjenih podjetij, pri analizi zadružnih podjetij še utrdila **podobo zadrug kot arhaičnih ali ekscentričnih podjetniških oblik,** ki lahko preživijo zgolj zahvaljujoč preživetim tradicijam, posebni pravni zaščiti in/ali državni pomoči (Ferri, 2012).

Pomanjkanje interesa za zadruge in hkrati obstoj številnih de facto zadružno upravljanih podjetij, ki niso bila zasnovana kot zadruge, sta onemogočila natančno oceno velikosti in obstoja teh institucij. Zadruge so bodisi definirane na različne načine v različnih kontekstih, bodisi sploh niso definirane. V državah, kjer zadruge niso prepoznane s strani prava oziroma zakonodaje, ljudje navadno ustanavljajo **kolektivna podjetja, a jih ne imenujejo zadruge.** To se denimo včasih zgodi, kadar se kmetje združijo za prodajo svoji proizvodov na trgu ali pa recimo ko skupnosti, ki niso zadovoljne s storitvami komercialnih bank, ustanovijo neformalno kreditno skupnost. Poleg tega mednarodni statistični standardi, po katerih se ravna večina nacionalnih statističnih uradov, ne zbirajo podatkov o lastniških oblikah podjetij. Posledično so obstoječe statistike o zadrugah nezadostne; obsežni podatki obstajajo le za določene države in niso zadostno zanesljivi.

Skupaj vse te pomanjkljivosti **zmanjšujejo opaznost zadrug** in zožujejo spekter, delovanje in uspešnost zadružnih podjetij. Pomanjkanje javnega razumevanja vloge, pomena in učinka zadrug za javno dobro pomeni, da zadruge niso javno prepoznane kot pomembna oblika podjetniške aktivnosti. Obenem je izobraževanje o zadrugah ali omejeno ali pa ga v večini javnih in privatnih izobraževalnih programov sploh ni. Posledično zadruge pogosto težko najdejo usposobljeno osebje in na koncu prevzemajo vodstvene prakse, organizacijske strategije in metodologije merjenja učinkov, ki so značilne za klasična delničarska podjetja.

Zadruge so prisotne že okrog dvesto let. Delujejo na vseh področjih gospodarske aktivnosti in imajo daljšo življenjsko dobo kot profitno usmerjena podjetja.

Obstaja **jasna potreba, da se preseže nasprotje med obstoječo realnostjo in podobo zadrug.** To potrebo je se dodatno izostrila trenutna kriza, katere izvoru lahko sledimo vse do nepreverjenih prepričanj o vlogi tekmovalnih v nasprotju z zadružnimi vedenjskimi vzorci in vere, da lahko zgolj trgi sami zagotovijo rast in blagostanje. Ta prepričanja so posledično vodila do neustrezne regulacije in nadzora finančnih trgov, globokih in čedalje večjih neenakosti v razdelitvi prihodka in bogastva, zlorab neobnovljivih virov in prevlado kratkoročnih in neodgovornih modelov potrošnje, ki ogrožajo okolje.

Večina opazovalcev se strinja, da te krize ne bo možno rešiti s konvencionalnimi ukrepi politik, ki lahko v najboljšem primeru omilijo nekatere njene dramatične posledice. Nujne so **nove paradigme in institucionalne ureditve.** Glede na njihovo sposobnost učinkovitega združevanja ekonomskih, družbenih in ekoloških ciljev imajo zadruge **velik potencial za soočanje s krizo,** kar navaja k razmisleku, da so možni izhodi iz krize na voljo, vendar njihove poti za enkrat še nismo v celoti ubrali. Obstaja nujna potreba ne le po izboljšanih modelih za razlago zadružnih podjetij in njihovega delovanja, temveč tudi po inovativnih razlagah delovanja ekonomskih sistemov in institucij, ki jih vodijo.

2. Lekcije iz zgodovine

Zadruge so **prisotne že okrog dvesto let**. Delujejo na vseh področjih gospodarske aktivnosti in imajo daljšo življenjsko dobo kot profitno usmerjena podjetja. Zadružni model se je nenehno prilagajal spreminjajočim se pogojem, s pojavom inovativnih zadružnih oblik za naslavljanje novih ekonomskih in družbenih problemov. Zadruge so se razvile v državah z zelo različnimi političnimi razmerami, stopnjami ekonomskega razvoja, kulturnimi značilnostmi in zgodovinskimi ozadji. Skoraj povsod so se vzpostavile potrošniške zadruge, kmetijske zadruge, družbe za vzajemno pomoč, kreditne zveze, kreditne zadruge in delavske zadruge.

Ključ uspeha in dolgoživosti zadrug je v tem, da **niso motivirane z maksimiranjem dobička za vlagatelje, temveč bolj z zadovoljevanjem potreb skupnosti.** Na zadruge bi morali gledati kot na kolektivne reševalce problemov. Gledano iz zgodovinske perspektive uspevajo takrat, ko imajo specifične prednosti pred podjetji v lasti investitorjev in ko izpolnjujejo potrebe, ki bi sicer ostale neizkoriščene.

Uporabniške in **potrošniške zadruge** so bile razvite za minimizacijo posredniških stroškov in trgovskih cen; **proizvodne**, predvsem kmetijske zadruge za okrepitev šibke trzne moči proizvajalcev; **delavske zadruge** za zagotovitev priložnosti njihovim članom za samoupravljanje njihovih poslov. **Družbe za vzajemno pomoč** so bile vzpostavljene s strani delavcev in skupnosti z namenom zagotovitve skupnega zavarovanja in pomoči. S preskrbo potreb svojih članov so zadruge prispevale k izboljšanju kvalitete življenja velikih – in velikokrat deprivilegiranih – delov družbe. Mnoge javne socialne politike so bile vzpostavljene zahvaljujoč pionirskim inovacijam in eksperimentiranju zadrug. Ključne institucije socialnih storitev so bile izvorno razvite s

Ključ uspeha in dolgoživosti zadrug je v tem, da niso motivirane z maksimiranjem dobička za vlagatelje, temveč bolj z zadovoljevanjem potreb zadružnikov in skupnosti.

strani družb za vzajemno pomoč oziroma zadrug.

Od začetka dvajsetega stoletja dalje pa so večino socialnih in zdravstvenih storitev v Evropi prevzele vladne institucije, v sklopu procesa izgradnje države blaginje. Posledično so bile te storitve **izvzete izpod nadzora zadrug** in so postale javno financirane ter na podlagi zakonodaje splošno zagotovljene državljanom. Kot kaže pa ta trend ni bil enosmeren, saj so ob koncu dvajsetega stoletja nove zadruge ponovno začele igrati pomembno vlogo v zagotavljanju storitev v številnih evropskih državah.

Zgodovinski dokazi kažejo, da zadruge ne le bolje preživijo krize kot drugi tipi podjetij, temveč se tudi **bolje spopadajo s posledicami kriz.** Britanske potrošniške zadruge so v devetnajstem stoletju zabeležile trajno rast, ki so jo le delno zaustavile posledice občasnih recesij (Birchall, 2012). V času Velike depresije v tridesetih letih prejšnjega stoletja, so zadruge v sektorjih proizvodnje električne energije in telekomunikacij pomagale preobraziti podeželsko gospodarstvo Združenih držav Amerike. V šestdesetih letih je bilo v New Yorku ustanovljeno zadružno gibanje, ki je uredilo stanovanjske razmere 27.000 družin (Birchall and Hammond Ketilson, 2009). Med radikalno rekonstrukcijo v sedemdesetih so v Evropi vse bolj rasle delavske zadruge, ki so redkeje beležile neuspehe kot profitno usmerjena podjetja. Trenutna kriza je prav tako ponudila dokaze o moči in trdoživosti zadrug.

Zgodovinski dokazi kažejo, da zadruge ne le bolje preživijo krize kot drugi tipi podjetij, temveč se tudi bolje spopadajo s posledicami kriz kot profitno usmerjena podjetja. Trenutna kriza je prav tako ponudila dokaze o moči in trdoživosti zadrug.

3. Ekonomski učinki zadrug

Ekonomski prispevek zadrug je prisoten vsaj na petih področjih.

Prvič, igrajo veliko več kot zgolj obrobno vlogo pri *zmanjševanju neuspehov trga,* s čemer izboljšujejo delovanje ekonomskega sistema in povečujejo dobrobit večjih skupin ljudi (Hansmann, 1996). Ta prispevek izvira iz posebnih pravil lastništva in upravljanja zadrug. Soobstoj številnih različnih podjetij, ki imajo različne lastniške strukture in zasledujejo različne cilje, prispeva k izboljševanju konkurenčnosti na trgu, kar posledično prinaša več izbire za potrošnike, pomaga preprečevati vzpostavljanje monopolov, znižuje maloprodajne cene, odpira priložnosti inovacijam in omejuje asimetrijo informacij.

Drugič, zadruge igrajo ključno vlogo v *stabiliziranju gospodarstva,* zlasti v sektorjih, zaznamovanih z visoko stopnjo negotovosti in nestabilnosti cen, kot so finance in kmetijstvo. Zadružne banke v Evropi in kreditne zveze v Severni Ameriki nastopajo kot dejavnik stabilizacije bančnega sistema (Birchall, 2012). Kot kažejo zgodovinski dokazi iz prejšnjih recesij, je stabilizatorska vloga zadrug v časih krize ključnega pomena. Se več, prisotnost zadrug izboljšuje sposobnost skupnosti za boljši odziv na negotove spremembe v prihodnosti.

Tretjič, zadruge skrbijo, da je proizvodnja dobrin in storitev *blizu potrebam ljudi, ki jim služi.* S proizvodnjo pogosto inovativnih dobrin in storitev zadruge odgovarjajo na specifične potrebe svojih članov, namesto da bi se odzivale na logiko maksimizacije dobička. Nudijo lahko tudi dobrine in storitve z nizko in negotovo ali celo negativno stopnjo dobičkonosnosti, s katerimi se klasična delničarska podjetja ne želijo ukvarjati, javne oblasti pa jih niso sposobne zagotoviti. Storitve z nizko ali negativno stopnjo dobičkonosnosti vključujejo socialne, zdravstvene, izobraževalne in druge osebne ali skupnostne storitve. V primeru negativne dobičkonosnosti lahko zadruge pokrijejo stroške zahvaljujoč sposobnosti za vključitev dodatni virov – kot je prostovoljno delo ali donacije ali uporaba cenovno diskriminatornih politik. Dokazi na podlagi izkušenj k zadrug kažejo, da so prostovoljno delo in donacije še posebej pomembne v zagonskem obdobju vseh vrst zadrug, ne glede na njihovo področje delovanja.

Četrtič, zadruge imajo navadno *dolgoročni pogled na razvoj*, saj pogosto postanejo proizvodno sredstvo skupnosti, znotraj katerih delujejo. Usmerjene so v glavnem v dobrobit trenutnih in prihodnjih generacij. V skladu z ICA načeli ekonomske udeležbe članov številne zadruge na podlagi svojih statutov namenjajo delež svojih presežkov v skupni in nedeljivi rezervni sklad, ki ne pripada individualnim članom, temveč mora biti uporabljen v korist vseh in v dobro prihodnjih generacij. V nekaterih državah je dolgoročna perspektiva zadrug vgrajena v zakonodajo, ki od zadrug zahteva, da del svojega letnega presežka premaknejo v posebna sredstva, ki jih morajo porabiti za reševanje potreb skupnosti.

Petič, zadruge prispevajo k *pravičnejši razdelitvi dobička.* Glede na to, da so ustvarjene z namenom izpolnjevanja potreb svojih članov in ne zato, da bi kopičile dobičke, zadruge navadno prerazdelijo svoja sredstva bodisi med delavce, prek povečanja plače, bodisi med potrošnike, prek znižanja cen.

4. Družbena vloga zadrug

Vse od časa njihovega ustanavljanja, zadruge niso imele zgolj vloge ekonomskih institucij, temveč tudi **družbenih akterjev**, ki so bili izrazito zavezani k reševanju težav lokalnih skupnosti ali skupin deležnikov, ki so potrebovali pomoč. Družbeno vlogo zadruge se sicer pogosto poudarja, a je le redko predmet sistematične analize. Družbeni učinek zadrug je več kot le dodatna značilnost ali posledica – je dodana vrednost, ki je ustvarjena prostovoljno in predstavlja temeljni del delovanja zadrug. Več o tem pa v naslednji številki.

Nadaljevanje prihodnjič!

Viri

Birchall, Johnston (2012) 'The Potential of Co-operatives during the Current Recession: Theorizing Comparative Advantage', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Birchall, Johnston and Hammond Ketilson, Lou (2009) 'Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis', Geneva: Sustainable Enterprise Programme, International Labour Organization.

Ferri, Giovanni (2012) 'Credit Cooperatives: Challenges and Opportunities in the New Global Scenario', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Grillo, Michele (2012) 'Competition Rules and the Cooperative Firm', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Hansmann, Henry B. (1996) The Ownership of Enterprise, Cambridge, MA: Harvard University Press.



Piše:
Leja Drofenik Štibelj

Delež lastništva zaposlenih v Evropi – podatki za leto 2011

Evropsko združenje za lastništvo zaposlenih – EFES (European Federation of Employed Shareholders for Employee Ownership and Participation, http://www.efesonline.org) je evropska krovna organizacija zaposlenih – lastnikov, torej podjetij, sindikatov, strokovnjakov, raziskovalcev, institucij in na splošno vseh, ki si prizadevajo za spodbujanje lastništva zaposlenih in delavske participacije v Evropi. Združenje EFES je marca 2011 objavilo prvo tovrstno raziskavo o položaju lastništva zaposlenih v evropskih državah za pretekla leta (glej Drofenik Štibelj, ED, št. 3 in 4/2011). V letošnjem letu je lani predstavljeno raziskavo ***nadgradilo s podatki za leto 2011.***

Delež zaposlenih v največjih evropskih podjetjih, ki so imeli v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni, se je med letoma 2007 in 2011 **povečal za 18 odstotkov**. Leta 2007 je imelo 8,4 milijona zaposlenih v lasti delnice podjetja, v katerem so bili zaposleni, v lanskem letu 9,6 milijona, v **letu 2011 pa že 9,9 milijona**. To pomeni, da je že skoraj tretjina vseh zaposlenih – teh je **32,8 milijona** – v največjih evropskih podjetjih, vključena v programe lastništva zaposlenih.

Kazalniki gibanj med leti 2006 in 2011

V nadaljevanju predstavniki kazalniki prikazujejo gibanja obsega lastništva zaposlenih **v največjih evropskih podjetjih** v omenjenem obdobju in so nadvse zanimivi ter povedni.

1. Skupaj za 27 držav članic EU ter Norveško in Švico

Obseg lastništva zaposlenih v Evropi se **kljub finančni krizi vztrajno širi in povečuje**, kot je razvidno iz podatkov v tabeli (*tabela 1*). Podatki kažejo gibanje posameznih kazalnikov lastništva zaposlenih med leti 2006 in 2011 v največjih evropskih podjetjih za vse države, v katerih je bila raziskava opravljena.

Tabela št. 1: *Posamezni kazalniki gibanja lastništva zaposlenih v letih 2006 do 2011 v največjih evropskih podjetjih*

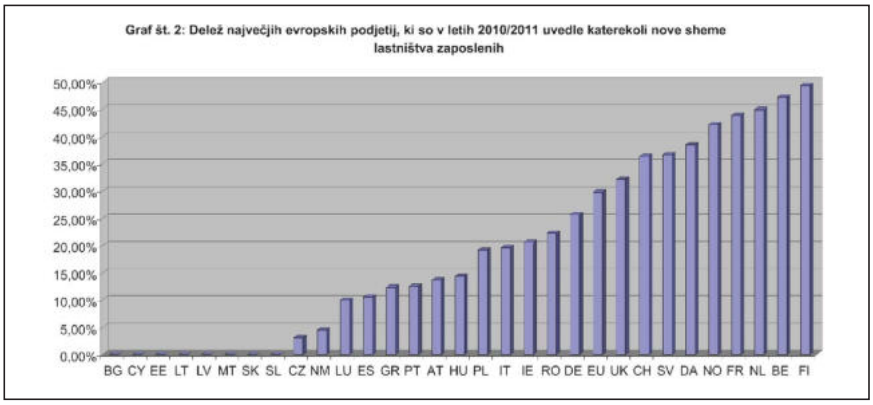
Kazalniki gibanja obsega lastništva zaposlenih v posameznih letih	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Število zaposlenih – lastnikov (v milijonih)	9,9	9,6	9,4	9,0	8,5	/
Delež zaposlenih v lastniški strukturi (v odstotkih)	2,83	2,71	2,82	2,72	2,69	2,37
Delež kapitala v lasti zaposlenih (v milijardah evrov)	232	192	162	242	282	205
Delež največjih evropskih podjetij z uvedenimi shemami lastništva zaposlenih (v odstotkih)	92,3	91,7	91,5	85,9	83,3	79,3
Delež največjih evropskih podjetij s širokimi shemami lastništva zaposlenih (v odstotkih)	53,4	53,7	53,1	51,8	49,7	46,1
Delež največjih evropskih podjetij z opcijskimi delniškimi programi (v odstotkih)	64,0	64,1	63,6	62,4	60,1	56,7
Delež največjih evropskih podjetij, ki so uvedle katerekoli nove sheme (v odstotkih)	29,8	27,5	31,3	36,0	26,7	/

Vir: EFES, Bruselj, 2012, http://www.efesonline.org, 15. 7. 2012.

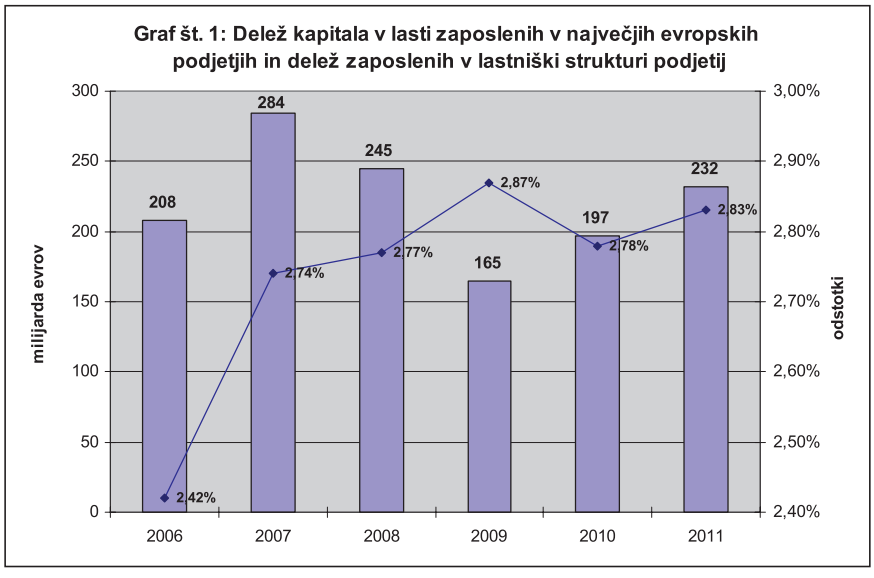
Če se najprej osredotočimo na podatke, ki zajemajo vse države, v katerih je bila raziskava opravljena, vidimo, da se je delež evropskih podjetij z uvedenimi shemami lastništva zaposlenih od leta 2006 (79,3 %) do leta 2011 (92,3 %) **povečal za 13 odstotkov**. Rast se beleži v vseh letih, ki so zajeta v raziskavo, vendar je **po letu 2009 rast počasnejša**. Delež evropskih podjetjih z opcijskimi delniškimi programi se je od leta 2006 (56,7 %) do leta 2010 (64,1 %)

povečal za 12,6 odstotka. Delež evropskih podjetjih, ki so uvedla katerekoli nove sheme, se je od leta 2007 (26,7 %) do leta 2010 (27,5 %) povečal za najmanjši delež, in sicer za 0,8 odstotka. Leta 2008 je delež znašal že 36 odstotkov in se je leta 2009 zmanjšal na 31,3 odstotka, v letu 2010 pa je padel na vrednost 27,5 odstotka. Vpliv finančne krize se najbolj odraža pri uvajanju novih shem v največja evropska podjetja.

Pri gibanju deležev v zgornji tabeli predstavljenih kazalnikov, se odraža tudi **vpliv finančne krize**. To je vidno pri podatkih, ki se nanašajo na delež zaposlenih v lastniški strukturi podjetja in deležu kapitala v lasti zaposlenih (glej tudi graf 1) ter deležu največjih evropskih podjetij, ki so v obdobju med leti 2007 in 2010 uvedla katerekoli nove sheme. Na gibanje ostalih kazalnikov, kot so delež največjih evropskih podjetij z uvedenimi shemami lastništva zaposlenih, delež največjih evropskih podjetij z uvedenimi programi, ki v svoje sheme vključujejo čim več oziroma vse zaposlene in delež največjih evropskih podjetij z opcijskimi delniškimi programi ter na število zaposlenih, ki so lastniki delnic podjetja, v katerem so zaposleni, pa **finančna kriza ni vplivala v toliki meri, da bi prišlo do zmanjševanja**. Omenjeni kazalniki beležijo v času krize sicer počasno, vendar pa vztrajno rast. Na podlagi teh podatkov lahko izpeljemo trditev, da je **delež lastništva zaposlenih, kljub finančni krizi še vedno v porastu**.



Vir: EFES, Bruselj, 2012, http://www.efesonline.org, 15. 7. 2012.



Vir: EFES, Bruselj, 2012, http://www.efesonline.org, 15. 7. 2012.

Raziskava za obdobje med leti 2006 in 2011 *(graf 1)* kaže na **trend rasti, ki ga je prekinila finančna kriza**, ki je nekatere evropske države zelo močno prizadela. Vpliv finančne krize je zelo viden pri deležu kapitala v lasti zaposlenih, saj se je ta leta 2008 začel zmanjševati, iz 284 milijard evrov v letu 2007, je v letu 2008 delež padel na 245 milijard evrov, v letu 2009 pa celo na 165 milijard evrov. V letu 2010 se je **položaj začel izboljševati**, saj se je delež rahlo povečal na 197 milijard evrov, v letu 2011 pa na 232 milijard evrov. Skladno z gibanjem deleža kapitala v lasti zaposlenih se je gibal tudi delež zaposlenih v celotni lastniški strukturi največjih evropskih podjetij. Ta kazalnik je beležil najprej hitro, potem pa počasno rast vse do vključno leta 2009, ko je delež zaposlenih v celotni lastniški strukturi največjih evropskih podjetij znašal 2,87 odstotka, v letu 2010 pa se je delež zmanjšal na 2,78 odstotka. V letu 2011 pa **delež spet porasel**, in sicer je delež zaposlenih v največjih evropskih podjetjih v celotni lastniški strukturi znašal 2,83 odstotka.

2. Po posameznih državah

V nadaljevanju so prikazani nekateri podatki **po posameznih evropskih državah**[1], kjer je najbolj viden trend gibanja deležev glede na leto 2010.

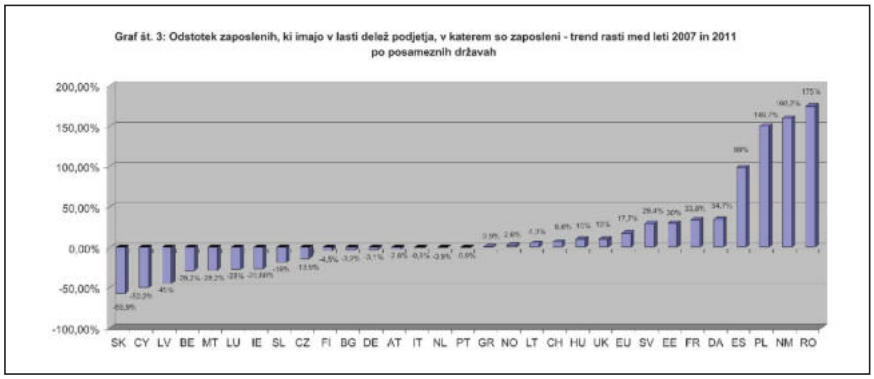
Podatki za posamezne evropske države, ki so uvedle katerekoli nove sheme v letih 2010/11 (graf 2), kažejo na visoke odstotke uvajanja novih shem v največjih podjetjih **v nordijskih državah** (Finska, Norveška, Švedska in Danska) in Franciji. Največ novih shem v največjih podjetjih je bilo uvedenih na Finskem (47,6 %), sledijo Belgija (47,2 %), Nizozemska (44,9 %), Francija (43,8 %) in Norveška (42,1 %).

Na repu lestvice tudi tukaj najdemo predvsem **nove države članice EU**, in sicer Bolgarijo, Ciper, Estonijo, Litvo, Latvijo, Malto, Slovaško in Slovenijo, katerih delež znaša 0 odstotkov.

Zadnji graf *(graf 3)* prikazuje gibanje deleža zaposlenih, ki imajo v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni med leti 2007 in 2011. Rezultati raziskave kažejo, da se je odstotek zaposlenih, ki imajo v lasti delež podjetja, v katerem so zaposleni, **najbolj povečal v Romuniji** (175 %), sledita ji Poljska (149,7 %) in Španija (99 %).

V večini evropskih držav je bil trend rasti negativen, vendar so bili deleži pod 0 odstotki precej nizki. Delež zaposlenih, ki imajo v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni, se je najbolj zmanjšal na Slovaškem (56,9 %), Cipru (50,2 %) in Latviji (45 %). Kljub prevladujočemu negativnemu trendu, je bila v Evropski uniji med leti 2007 in 2011 **18-odstotna rast** deleža zaposlenih, ki imajo v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni.

[1] Čeprav raziskava zajema 29 držav (države EU z Norveško in Švico), ima vsak graf 31 stolpcev. Dodatna sta stolpca »EU« in »NM«, kjer prvi prikazuje povprečje za vse evropske države skupaj, drugi pa povprečje za nove države članice Evropske unije (Slovenijo, Češko, Poljsko, Slovaško, Madžarsko, Litvo, Latvijo, Estonijo, Malto, Ciper, Romunijo in Bolgarijo) skupaj.



Vir: EFES, Bruselj, 2012, http://www.efesonline.org, 15. 7. 2012.

Zaključek

Tako delež kapitala v lasti zaposlenih kot delež zaposlenih v lastniški strukturi podjetij, beležita **porast v letu 2011**. Področje lastništva zaposlenih je po posameznih evropskih državah sicer zelo različno razvito. Po predstavljenih rezultatih raziskave je področje finančne participacije zaposlenih **najbolj razvito v Franciji**, ki je v tem pogledu vodilna evropska država. Sledita ji **Velika Britanija** in **Irska**, kjer je posebej razvejan sistem delavskega delničarstva zaradi visoko razvitega kapitalskega trga v državi. Vendar pa nobena izmed omenjenih držav, v letu 2011 ni beležila vidnejše rasti glede na leto 2010. Na Irskem se je v letu 2011 odstotek zaposlenih, ki imajo v lasti deleže podjetja celo zmanjšal za 26 odstotkov. Velik porast obsega lastništva zaposlenih pa je bil glede na rezultate raziskave med letoma 2010 in 2011 **v nordijskih državah**.

V številnih novih državah članicah, med katerimi izstopajo Bolgarija, Litva, Latvija, Estonija in Slovaška, je **področje finančne participacije precej nerazvito**. Poleg pomanjkanja političnega interesa, za spodbujanje tega področja, je v navedenih državah tudi zelo nizko število velikih podjetij, na katere se predstavljena raziskava osredotoča. Izrazit trend rasti odstotka zaposlenih, ki imajo v lasti deleže podjetja, v katerem so zaposleni, pa je v primerjavi s podatki iz leta 2010 viden v Romuniji in na Poljskem, ki sta na tem področju zelo napredovali.

Viri:

Drofenik Štibelj, Leja. 2011. Delež lastništva zaposlenih v Evropi, kljub finančni krizi v porastu (1-3). Ekonomska demokracija, št. 3, 4 in 6/2011.

Drofenik Štibelj, Leja. 2011. Delež lastništva zaposlenih v Evropi, kljub finančni krizi v porastu (2). Ekonomska demokracija, št. 4/2011, str. 12.

Mathieu, Marc 2012. Annual Economic Survey of Emloyee Ownership in European countries – 2011. Dostopno na: http://www.efesonline.org (15. julij 2012).

SODELOVANJE DELAVSKIH PREDSTAVNIKOV V ORGANIH DRUŽB

Priporočila glede načina delovanja predstavnikov delavcev v NS/UO

Delavska predstavništva v organih družb, zlasti v nadzornih svetih (NS) oziroma upravnih odborih (UO), so vsekakor ena najpomembnejših oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki pa je v Sloveniji teoretično in praktično še vedno precej nedorečena. Za zdaj je še zelo daleč od tega, da bi bila povsod pravilno razumljena in smiselno uresničevana, predvsem pa ni imuna za številne – povsem nedopustne – anomalije. Prav odpravljanju le-teh ter drugim izboljšavam na tem področju naj bi služila tudi priporočila, ki so bila po temeljiti razpravi sprejeta na nedavnem strokovnem posvetu Združenja svetov delavcev Slovenije in jih v nadaljevanju tudi podrobneje predstavljamo.

1. Splošno o položaju in vlogi delavskih predstavnikov v NS/UO

1.1. Čigave interese zastopajo?

a) Nesmiselna je teza, da niti predstavniki delavcev v nadzornih svetih oziroma upravnih odborih (NS/UO) ne zastopajo interesov delavcev, niti predstavniki delničarjev v teh organih ne zastopajo interesov delničarjev, ampak vsi skupaj zastopajo nek čisto tretji interes. To naj bi bil nek poseben t. i. **»interes družbe«,** ki pa je sicer povsem imaginaren pojem in ga žal doslej še nihče ni uspel smiselno definirati. V praksi pa se običajno ta domnevni »interes družbe« čisto po friedmanovsko enači kar z **»maksimiranjem vrednosti za delničarje«** (dobiček, rast cene delnic), kar je v resnici interes samo ene skupine deležnikov družbe, to je delničarjev. V tem primeru bi res držalo, da so interesi delavcev **a priori nasprotni »interesu družbe«**, dejansko pa je to seveda popoln teoretični in praktični absurd.

- ***Opomba:*** *Če bi bilo tako, bi bilo delavsko predstavništvo v NS/UO kajpak povsem nesmiselno, kajti če v omenjenih organih »ne smejo« zastopati delavskih interesov, potem je* ***vseeno, kdo tam sedi namesto njih****. Za zastopanje interesa delničarjev po »maksimiranju vrednosti« ne potrebujemo predstavnikov delavcev v NS/UO in to zagotovo tudi ni bil smisel in namen zakonske uvedbe delavskih predstavništev v organih družb.*



Piše:
dr. Mato Gostiša

b) »Interes družbe« je v resnici lahko samo čim bolj uravnoteženo uresničevanje **interesov vseh relevantnih deležnikov** (torej neke vrste **rezultanta teh interesov)**. Zato so omenjeni organi tudi sestavljeni tako, da so pri njihovem odločanju ustrezno zastopani interesi vseh treh ključnih notranjih deležnikov, t. j. lastnikov, zaposlenih in menedžmenta. Šele medsebojno soočenje in usklajevanje teh interesov znotraj NS/UO pa pokaže, kaj je glede posameznega vprašanja dejansko »interes družbe«. Interesi zaposlenih kot ene najpomembnejših skupin t. i. notranjih deležnikov družbe je torej v resnici **»integralni sestavni del interesa družbe«, ne pa njegovo nasprotje**.

- ***Opomba:*** *Zastopanje avtentičnih interesov delavcev v NS/UO torej ne pomeni nekakšnega »povzročanja škode družbi«, temveč velja ravno obratno. Brez prisotnosti teh interesov ni izvedljivo ustrezno interesno ravnotežno upravljanje, ki je temeljni pogoj za poslovno uspešnost podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja. Zato »normalno« tovrstno delovanje delavskih predstavnikov v teh organih niti pod razno* ***ne more biti podlaga za neko odškodninsko odgovornost,*** *s čimer jih sicer pogosto zastrašujejo v praksi.*

c) Tudi Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) je zato glede tega popolnoma nedvoumen in ne dopušča nobenih izkrivljenih razlag o tem, čigave interese pravzaprav zastopajo delavski predstavniki v NS/UO. V **82. členu** namreč pravi: »Člani nadzornega sveta in upravnega odbora ter njegovih komisij, ki so predstavniki delavcev, zastopajo interese vseh delavcev v okviru pooblastil tega organa v skladu z zakonom, ki ureja gospodarske družbe, ali zakonom, ki ureja zadruge, in statutom družbe.«

- ***Opomba:*** *Jasno pa je seveda, da pojem »zastopanje« delavskih interesov* ***ne vključuje t. i. imperativnega mandata****, kajti v nasprotnem bi bilo usklajevanje interesov različnih deležnikov znotraj NS/UO, ki je kajpak bistvo odločanja v teh organih, onemogočeno.*

1.2. Komu so odgovorni?

V zvezi z njihovim mandatom je namreč treba vedeti, da predstavniki delavcev v NS/UO niso neposredno voljeni med zaposlenimi, ampak jih po določbi 6. odstavka 79. člena ZSDU *»izvoli in odpokliče svet delavcev«* (in s tem zgolj seznani skupščino družbe). Prav institut odpoklica pa je seveda glavni znak, kako so urejene **relacije glede odgovornosti delavskih predstavnikov v NS/UO.** Ti predstavniki torej v danem primeru ne morejo delovati povsem neodvisno in brez povezave s svetom delavcev, kateremu so odgovorni in jih lahko tudi odpokliče. Če bi res lahko delovali povsem »neodvisno« (tako kot nekateri trdijo, da bi morali), potem jih seveda nihče tudi ne bi imel pravice odpoklicati. Delavski predstavniki torej niti pod razno niso »neodvisni« (v vulgarnem pomenu besede) in tako je tudi edino prav.

1.3. »Usmerjevalna« in »nadzorna« funkcija sveta delavcev

Iz gornje določbe jasno izhaja, da je **svet delavcev** (kot edino delavsko predstavništvo, ki je izvoljeno na neposrednih in tajnih volitvah) tisti, ki ima v odnosu do predstavnikov delavcev v organih družbe **t. i. usmerjevalno in nadzorno funkcijo**. To pomeni, da je svet delavcev tista »baza« delavskim predstavnikom v organih družbe (NS/UO), ki usmerja njihovo konkretno delovanje, in kateri so za svoje delovanje tudi odgovorni. Brez slehernega dvoma pa predstavniki delavcev v NS ne po zakonu ne po logiki stvari ne morejo imeti statusa (nedotakljivega) »poslanca«. Primerjave s poslanci DZ so torej povsem nesmiselne in ni jasno, s kakšnimi teoretičnimi argumenti bi jih bilo mogoče upravičiti.

- ***Opomba:*** *Konkretno to pomeni, da je treba vzpostaviti* ***najtesnejše možne povezave in dvostransko medsebojno komunikacijo*** *med tema dvema vrstama delavskih predstavništev v podjetju v vseh pogledih. Predvsem pa je treba v tem smislu v okviru objektivnih možnosti in potreb zagotoviti:*
  - *sodelovanje predstavnikov delavcev v NS/UO na sejah sveta delavcev, in sicer ne nujno samo takrat, kadar se obravnavajo gradiva za naslednjo sejo NS(UO;*
  - *predhodno obveščanje sveta delavcev z njihove strani o dnevnem redu in gradivih za posamezne seje nadzornega sveta in zahtevanje njegovih stališč do posameznih pomembnejših vprašanj;*
  - *naknadno obveščanje sveta delavcev o pomembnejših sprejetih odločitvah nadzornega sveta;*
  - *redno obveščanje predstavnikov delavcev s strani sveta delavcev o vseh pomembnejših odločitvah sveta delavcev.*

Predstavniki delavcev so vsekakor dolžni v zvezi s posameznimi vprašanji na seji nadzornega sveta oziroma upravnega odbora **izrecno prezentirati in argumentirati stališča sveta delavcev,** če jih je ta zavzel, **ter jih skušati uveljaviti**, vendar pa pri glasovanju, kot rečeno, načeloma nimajo imperativnega mandata.

1.4. Način uveljavljanja odgovornosti

Bistvenega pomena je, da se **svet delavcev najprej sam zave svoje odgovornosti** za uresničevanje zgoraj obravnavane »usmerjevalne« in »nadzorne« funkcije v odnosu do delavskih predstavnikov. Če svet delavcev sam ni dovolj aktiven, ali če ne kaže posebnega zanimanja za delo delavskih predstavnikov v NS/UO, je seveda težko karkoli zahtevati od slednjih.

Svet delavcev bi moral vsaj **enkrat letno obravnavati in oceniti delovanje predstavnikov delavcev v NS/UO** ter na tej podlagi:

a) sprejeti potrebne ukrepe za izboljšanje delovanja te oblike delavske participacije

v podjetju;

b) po potrebi opraviti kadrovske zamenjave na teh funkcijah.

1.5. Anomalije v praksi

»Naravna« funkcija delavskih predstavnikov v NS/UO je torej zastopanje interesov delavcev, pri čemer je, kot že rečno ključnega pomena dosledno uresničevanje zgoraj omenjene usmerjevalne in nadzorne funkcije sveta delavcev. Ker pa del prakse še vedno sledi **uvodoma navedeni nesmiselni razlagi** zastopniške funkcije

delavskih predstavnikov v NS/UO, po kateri so ti absolutno »neodvisni« odvisni od kogarkoli, prihaja do hudih anomalij, ki se kažejo zlasti v dveh smereh:

1.5.1. Zastraševanje z odškodninsko odgovornostjo

Delavski predstavniki so pogosto deležni zastraševanja, da bodo **odškodninsko odgovorni** z vsem svojim premoženjem, če se bodo v NS/UO zavzemali za interese delavcev, kar j njihova logična in zakonska zaveza, namesto za že omenjeni »interes družbe« (ki je bodisi povsem imaginaren, bodisi poenostavljeno izenačen z interesom delničarjev). Mnogi temu zastraševanju tudi podležejo in postanejo v svoji delavskopredstavniški funkciji **povsem nekoristni, če ne že izrazito škodljivi**. Ne samo za delavce, ampak tudi za podjetje. Želena »prisotnost« (tudi) interesov delavcev v procesu poslovnega odločanja v organih družbe namreč v tem primeru odpade in ostaja zgolj navidezna, kar pa je še slabše, kot da te funkcije sploh ne bi bilo.

- ***Opomba:*** *Skladno z uvodoma povedanim o temeljni funkciji delavskih predstavnikov zavzemanje za interese zaposlenih v NS/UO nikoli in **pod nobenim pogojem ne more biti a priori opredeljeno kot »škodljivo ravnanje«**. Verjetno ni strokovnjaka, ki bi uspel pred sodiščem iz tega naslova uveljaviti morebiten odškodninski zahtevek družbe oziroma družbenikov. Tovrstno zastraševanje je strokovna neumnost brez primere.*

1.5.2. Zloraba instituta poslovne skrivnosti

Prizadevanja tistih, ki bi radi izničili usmerjevalno in nadzorno vlogo svetov delavcev v razmerju do delavskih predstavnikov, so seveda usmerjena predvsem v **prekinitev vseh povezav na tej relaciji**. Če se namreč povezave med njimi prekinejo, sveti delavcev te svoje vloge v praksi ne morejo uresničiti.

V ta namen se v praksi največkrat (in to žal zelo učinkovito) **zlorablja predvsem institut poslovne skrivnosti.** Naenkrat je vse, kar je na dnevnem redu NS oz. UO, določeno kot »poslovna skrivnost podjetja«!? Tako predstavniki delavcev ne smejo svetu delavcev niti predstaviti gradiv za seje NS/UO, niti zahtevati stališč in usmeritev sveta delavcev o teh vprašanjih, še manj pa poročati svetu delavcev o tem, kaj in kako so si na seji »prizadevali« in kaj dosegli. Skratka, **svet delavcev niti ne ve, kaj delavski predstavniki v NS/UO sploh počnejo**, kaj šele, da bi v praksi uveljavljal njihovo odgovornost. Takšno delavsko »soupravljanje« prek organov družbe seveda postane čisti nesmisel in zgolj sámo sebi namen, oziroma zgolj krinka za nekaj, česar v praksi v resnici ni. Takšen način uresničevanja zakonodaje pa je kajpak čista katastrofa.

- ***Opomba:*** *Poslovna skrivnost, razen v redkih izjemnih primerih, **načeloma ne more biti utemeljen razlog za informacijsko blokado** na relaciji svet delavcev – predstavniki delavcev v NS/UO, kajti:*
  - *po določbi 68. člena ZSDU so tudi člani sveta delavcev zavezani **varovati poslovne skrivnosti**, kar pomeni, da zakon že sam predpostavlja njihovo pravico, da zanje ob opravljanju svoje funkcije izvejo;*
  - *po določilih 39. in 40. člena zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) morajo biti poslovne skrivnosti in način njihovega varovanja v družbi **urejeni s posebnim pisnim (posamičnim ali pa splošnim) sklepom (aktom)**, in če ni s tem posamičnim sklepom ali splošnim aktom izrecno prepovedano, imajo člani sveta delavcev na podlagi zgoraj navedene določbe ZSDU načeloma pravico dostopa do njih, tako da delavskim predstavnikom v NS/UO v tem primeru ni mogoče očitati »izdaje poslovne skrivnosti« in jo sankcionirati.*

1.6. Možni ukrepi za odpravo navedenih anomalij

1.6.1. Širitev koncepta družbene odgovornosti

Najučinkovitejši ukrep zoper zgoraj navedene anomalije v praksi je/bo seveda **širši preboj teorije o družbene odgovornosti podjetij** in posledično **t. i. déležniškega koncepta korporacijskega upravljanja**, ki – za razliko od klasične »lastniške« upravljalske koncepcije – zaposlene obravnava kot eno najpomembnejših skupin t. i. notranjih déležnikov, ne zgolj kot »najeto delovno silo«. Po tej teoriji je prisotnost delavskih predstavnikov in prek njih tudi interesov zaposlenih pri sprejemanju najpomembnejših poslovnih odločitev v podjetjih seveda nekaj povsem normalnega in samoumevnega, predvsem pa poslovno nujnega. Če podjetje zanemari kateregakoli od teh interesov, je v današnjih pogojih gospodarjenja preprosto obsojeno na propad, primerov iz prakse pa je kolikor hočete. A takšni ali drugačni teoretski preboji seveda potrebujejo svoj čas in z njimi ni mogoče na silo ničesar prehiteti, kar kažejo zlasti različni slovenski **»kodeksi upravljanja«**, ki (kljub takšnemu in drugačnemu leporečenju) v resnici vsi po vrsti še vedno izhajajo iz najbolj elementarne lastniške koncepcije upravljanja, déležniško pa priznavajo le na načelni ravni.

- ***Opomba:*** *a) Zlasti za preprečevanje zgoraj omenjenega nedopustnega **zastraševanja delavskih predstavnikov z odškodninsko odgovornostjo** torej nekih učinkovitih konkretnih ukrepov ni na razpolago in jih bo zato treba reševati predvsem z argumentiranimi pogovori, pravnimi mnenju ipd. od primera do primera. b) Morda bi kazalo razmišljati tudi o pripravi posebnega Kodeksa za delovanje predstavnikov delavcev v organih družb. Specifik delavskopredstavniških funkcij v primerjavi s funkcijami predstavnikov delničarjev je vendarle toliko, da ne gre metati vsega v isti koš.*

1.6.2. Omejitev zlorab poslovne skrivnosti s pravnimi ukrepi

Na praktični ravni pa bi se kazalo usmeriti predvsem v strogo pravne vidike **odpravljanja možnih zlorab instituta poslovne skrivnosti**, ki je v tem trenutku zagotovo problem št. 1. Sporno tolmačenje, da je vse, kar naj bi se dogajalo v nekem organu družbe oz. se v njem odločalo (npr. v NS/UO), tudi za svet delavcev iste družbe že a priori »poslovna skrivnost«, je seveda popoln logični in pravni nesmisel. To zagotovo ni (bil) namen 39. in 40 člena ZGD-1, temveč gre za izrazito napačno uporabo oziroma zlorabo teh določil v praksi za prej omenjeni nedopusten namen.

Pravni ukrepi za odpravo teh zlorab so lahko predvsem treh vrst, in sicer:

1. izpopolnitev splošnih aktov (pravilnikov o poslovni skrivnosti, poslovnika NS/UO),

2. ustrezna dopolnitev zakonodaje in

3. uveljavitev inšpekcijskega nadzora nad uresničevanjem določil ZSDU in ZGD-1.

1. Situacije, ko je po načelnem sklepu ali celo s poslovnikom NS/UO določeno, da so vsa gradiva in zapisniki ter poročila o

dogajanju na sejah a priori poslovna skrivnost, je mogoče najbolj učinkovito rešiti z ustrezno **izpopolnitvijo akta o poslovni skrivnosti**, v katerem je treba jasno določiti:

- kriterije, po katerih se posamezni podatki lahko določijo kot poslovna skrivnost (npr. če je utemeljeno pričakovati, da bi njihovo razkritje povzročilo družbi škodo);
- osebe, ki lahko določajo poslovne skrivnosti;
- stopnje poslovne skrivnosti (interno, zaupno, strogo zaupno) in krog oseb, ki so jim dostopne;
- način označevanja zaupnih dokumentov in sistem varovanja poslovnih skrivnosti.

- ***Opomba:*** *Zaradi zgoraj omenjenih specifik bi veljalo problematiko varstva poslovnih skrivnosti v pravilniku urediti posebej. Združenje svetov delavcev bo pripravilo vzorec ustreznih določil, sveti delavcev pa bodo podali pobude v svojih podjetjih. Možna je tudi ustrezna dopolnitev poslovnika NS/UO z določbo, ki je v nadaljevanju predlagana kot dopolnitev 68. člena ZSDU, kar bi lahko vsaj začasno prav tako dokaj dobro rešilo obravnavani problem.*

2. Problem bi bilo mogoče še bolj učinkovito rešiti z **ustrezno dopolnitvijo zakonodaje**, zlasti ZSDU.

- ***Opomba:*** *V tem smislu bi veljalo dopolniti določbo 68. člena ZSDU, ki govori o varovanju poslovnih skrivnosti, z novim drugim odstavkom, ki bi se glasil: »Če ni za posamezne podatke s posebnim sklepom izrecno določeno drugače, so svetu delavcev dostopna vsa gradiva za seje in sklepi nadzornega sveta ali upravnega odbora družbe, čeprav so določeni kot poslovna skrivnost. Na zahtevo predsednika sveta delavcev so te informacije dolžni svetu pred sejami ali po sejah nadzornega sveta ali upravnega odbora družbe posredovati predstavniki delavcev v teh organih.«*

3. Ker gre, kot rečeno, pri spornih ravnanjih, s katerimi se skuša s pomočjo instituta poslovne skrivnosti blokirati povezava med svetom delavcev in predstavniki delavcev v NS/UO, v bistvu za **napačno uporabo zakona**, bi veljalo glede tega po potrebi v posameznih primerih **angažirati tudi inšpekcijo dela,** ki je pristojna za nadzor nad izvajanjem ZSDU in v zvezi s tem izdajati tudi ustrezne »ureditvene odločbe«.

- ***Opomba:*** *Prijava inšpekciji dela bi morala temeljiti na zatrjevanju kršitve 79. člena ZSDU oziroma onemogočanja svetu delavcev, da v praksi izvaja usmerjevalno in nadzorno funkcijo v odnosu do delavskih predstavnikov v NS/UO, ki smiselno izhaja iz tega člena.*

2. Volitve in pogoji dela predstavnikov delavcev v NS/UO

2.1. Ureditev načina izvolitve in odpoklica v poslovniku SD

Določba **7. odstavka 79. člena ZSDU** se glasi: *»Način izvolitve in odpoklica članov nadzornega sveta ali upravnega odbora oziroma njegovih komisij, ki so predstavniki delavcev, se podrobneje določi s poslovnikom sveta delavcev.«* Ureditev praktično vseh vprašanj v zvezi z volitvami in odpoklicem predstavnikov delavcev v NS/UO zakon torej prepušča **popolni avtonomiji svetov delavcev in njihovih poslovnikov**.

Mnogi sveti delavcev so to problematiko normativno uredili precej pomanjkljivo, zaradi česar marsikje prihaja do resnih zapletov. Zato se priporoča vsem svetom delavcev, da **ponovno preverijo tovrstne določbe svojih poslovnikov in jih po potrebi dopolnijo**. Pri tem je treba nedvoumno urediti zlasti naslednja vprašanja:

a) potek kandidacijskega postopka (objava, čas trajanja, nosilci kandidiranja itd.);

b) morebitni pogoji (npr. izobrazba ipd.), ki jih morajo izpolnjevati kandidati, oziroma omejitve za kandidiranje (npr. višji vodilni delavci ipd.) ter možnost imenovanja zunanjih strokovnjakov;

c) morebitna obveznost predhodne predstavitve kandidatov in podpisa določenih zavez glede svojega bodočega delovanja;

c) način glasovanja o izvolitvi (javno ali tajno);

d) potrebna večina (navadna ali kvalificirana) za sklepčnost sveta delavcev pri volitvah;

e) morebitni kvorum (potrebno najmanjše število potrebnih glasov) za izvolitev posameznega kandidata, ki pa ni priporočljiv v primeru večjega števila kandidatov, med katere se lahko razpršijo glasovi;

f) kdo je izvoljen, če dva kandidata dobita enako število glasov (morebitni drugi krog volitev; upoštevanje kriterija delovne dobe v podjetju ipd.);

g) priporočljivo članstvo v nadzornem svetu po funkciji (npr. predsednik SD);

h) način obvestitve uprave in nadzornega sveta o izidu volitev;

i) pravila za odpoklic ob smiselni uporabi pravil za izvolitev itd.

V nadaljevanju posebej opozarjamo na nekatere pomembne vidike poslovniške ureditve obravnavane problematike, ki so se **v dosedanji praksi pokazali kot najbolj problematični**.

2.1.1. Kdo naj bodo upravičeni predlagatelji kandidatov

Načeloma so možni predvsem štirje načini kandidiranja za delavske predstavnike v NS/UO, in sicer jih lahko predlagajo:

- skupine delavcev s podpisi,
- reprezentativni sindikati,
- določeno število članov sveta delavcev s pisno obrazloženim predlogom ali
- svet delavcev s svojim sklepom, ne glede na pobudnika.

Vendar pa se je prva v praksi – za razliko od postopkov kandidiranja za svet delavcev – v številnih primerih postopkov za kandidiranje delavskih predstavnikov v organe družb **izkazala za neprimerno**. Kar zadeva to obliko kandidiranja, to je kandidiranje s podpisi sodelavcev, posebej če gre za t. i. samokandidiranje, to načeloma omogoča kandidiranje tudi posameznikom, ki se za kandidaturo odločijo predvsem iz **pridobitniških in karierističnih nagibov**, pogosto pa se srečujemo tudi s primeri, ko gre v bistvu za kandidate, ki si jih **želi poslovodstvo**. Iz teh razlogov se priporoča, da se s poslovniki predvidi le kombinacija preostalih treh načinov kandidiranja.

Prav preprečevanju in odpravljanju **številnih anomalij glede »primernosti« kandidatov za obravnavane funkcije**, ki smo jim danes priča v praksi, je namenjena tudi podrobnejša poslovniška ureditev nekaterih drugih v nadaljevanju predstavljenih postop-

kovnih vprašanj (npr. izobrazbeni in drugi pogoji in kriteriji, postopek predhodne predstavitve kandidatov, postopki za uresničevanje odgovornosti itd.). Gre za to, da se v praksi kljub vsem omenjenim »filtrom« na funkcije delavskih predstavnikov v NS/UO pogosto uspe prebiti in na njih tudi obdržati **ljudem, ki nanje nikakor ne sodijo** in na njih povzročajo tudi resno škodo.

Dejstvo je namreč, da so te funkcije zaradi svoje vplivnosti in dobrih materialnih nagrad, kot rečeno, **postale izredno zanimive**

- po eni strani za poslovodstva, ki želijo na te funkcije (iz razumljivih razlogov) po možnosti na vsak način spraviti svoje (beri: sebi lojalne) kandidate;
- po drugi pa za tiste, ki jih neustavljivo mamijo materialne ugodnosti (sejnine, nagrade), povezane s temi funkcijami.

Na tem mestu ni mogoče zahajati v popisovanje vseh mogočih in nemogočih metod in manipulacij, ki se jih oboji poslužujejo v ta namen. V glavnem, za te funkcije se pogosto vname ne boj, ampak »mesarsko klanje«, sveti delavcev pa morajo biti tisti, ki **zagotavljajo, da bodo izvajane tako, kot so po zakonu tudi zamišljene.**

2.1.2. Člani po funkciji in zunanji člani NS/UO

Dosedanja praksa je v glavnem potrdila primernost dveh, že pred časom sprejetih priporočil ZSDS, in sicer:

a) zaradi zagotavljanja učinkovite povezave med predstavniki delavcev v NS/UO in svetom delavcev kot njihovo »bazo«, o kateri smo govorili uvodoma, je smotrno s poslovniki SD določiti, da je **predsednik sveta delavcev član NS/UO po funkciji**;

b) vsaj en predstavnik delavcev v NS/UO (če jih je več) naj bi bil po možnosti **zunanji strokovnjak,** in sicer zaradi njegove popolne neodvisnosti od poslovodstva in zaradi dviganja strokovne ravni celotnega delavskega predstavništva v organih družb.

Žal se v praksi opaža vse manj primerov možnosti izvolitve »zunanjih« članov, in sicer prav zaradi prevelikih notranjih »apetitov« po teh funkcijah v zgoraj navedenem smislu.

2.1.3. Zagotavljanje minimalne strokovnosti delavskih predstavnikov v NS/UO

Stopnja formalne strokovne izobrazbe za delavske predstavnike v NS sicer ni nikjer predpisana, logično pa je, da je glede na visoko strokovno zahtevnost odločanja v nadzornih svetih zaželena čim višja. Preveliko pomanjkanje splošne izobrazbe je namreč težko nadomestiti samo z večjo količino funkcionalnega izobraževanja (seminarji, tečaji itd.). Za uspešno opravljanje funkcije člana nadzornega sveta je vsekakor **idealna kombinacija čim višje stopnje formalne izobrazbe in potrebnega obsega dodatnega specializiranega funkcionalnega izobraževanja** o tematikah, povezanih s področjem delovanja nadzornih svetov. Tudi **delovne izkušnje** pri tem seveda niso brez pomena.

Vendar pa po mnenju pravne stroke formalne izobrazbe ni mogoče predpisati kot pogoj za kandidiranje na to funkcijo, ker bi to pomenilo kršitev pasivne volilne pravice. Zato je mogoče **s poslovnikom v tem smislu urediti le naslednje:**

a) določiti najnižjo zahtevano formalno izobrazbo (npr. V. stopnjo) ter delovne izkušnje in zaželena funkcionalna znanja, vendar zgolj kot **»priporočilo«**, ki ga poda svet delavcev hkrati z razpisom kandidacijskega postopka, in kateremu se lahko dodajo tudi druge zaželene lastnosti kandidatov (npr. izkušnje v vlogi delavskih predstavnikov);

b) določiti dolžnost posameznika, da se bo med trajanjem mandata ustrezno funkcionalno izobraževal za to funkcijo, pri čemer je lahko neizpolnjevanje te dolžnosti potem **podlaga za odpoklic**.

2.1.4. Jasna določitev načina dela in dolžnosti predstavnikov delavcev v NS/UO

S poslovnikom sveta delavcev mora biti jasno določen **način opravljanja** zastopniške vloge delavskih predstavnikov v NS/UO ter njihove **dolžnosti v razmerju so sveta delavcev**, ki le-temu omogočajo uresničevanje prej obravnavane »usmerjevalne« in »nadzorne« funkcije (pridobivanje stališč in usmeritev pred sejami, zavzemanje za uveljavitev teh stališč na sejah, poročanje svetu delavcev po sejah itd.).

Vsekakor bi bilo priporočljivo določiti, da so se kandidati za delavske predstavnike dolžni že ob samem soglasju h kandidaturi **pisno zavezati tudi k spoštovanju teh dolžnosti**. Na ta način ne bi bilo nobenih dilem, da si oboji (torej SD in oni sami) uresničevanje te funkcije predstavljajo na enak način. To bi lahko učinkovito preprečilo morebitne kasnejše zaplete v zvezi z morebitnim izvajanjem njihove odgovornosti.

2.1.5. Postopek pred izvolitvijo – predstavitev kandidatov

Celoten postopek izvolitve delavskih predstavnikov v NS/UO mora biti zasnovan tako, da **omogoča izbiro najprimernejših (izmed razpoložljivih) kandidatov**. Temu cilju služijo zgoraj omenjene določbe o njihovi minimalni strokovni in funkcionalni izobrazbi ter delovnih izkušnjah, vendar pa to seveda ni edino pomemben kriterij. Pomembne so tudi druge, **zlasti osebnostne lastnosti kandidat**a *(splošna razgledanost, komunikativnost, »delavska pripadnost« in moralnost, vizija itd.),* ki jih je težko preverjati zgolj formalno, torej brez osebne predstavitve kandidata.

Zato je vsekakor smiselno s poslovnikom določiti, da se pred samim glasovanjem o izvolitvi organizira tudi ustrezna **»osebna predstavitev in zaslišanje«** vseh kandidatov, v okviru katere imajo člani sveta delavcev možnost podrobneje spoznati z vseh omenjenih vidikov. Pred tem pa lahko svet delavcev zahteva tudi pisno predstavitev kandidatov, v kateri ti predstavijo:

- svoje strokovne kvalifikacije in dosedanje delovne izkušnje,
- morebitne delavskopredstavniške funkcije, ki so jih doslej opravljali,
- glavne cilje, za katere se bodo zavzemali v zvezi s poslovanjem družbe, in
- način svojega delovanja in zastopanja delavskih interesov v nadzornem svetu oziroma upravnem odboru, če bo izvoljen na to funkcijo.

Morebitna odklonitev sodelovanja v teh predstavitvah s strani posameznega kandidata je lahko utemeljen razlog za vnaprejšnjo izločitev njegove kandidature.

2.1.6. Uresničevanje odgovornosti delavskih predstavnikov in tudi SD samega

Zgoraj že omenjena dolžnost sveta delavcev, da periodično (npr. enkrat letno) **posebej analizira delovanje delavskih predstavnikov** v organih družbe ter sprejema potrebne ukrepe, bi morala biti prav tako opredeljena v poslovniku sveta delavcev. Te analize so potrebne:

- po eni strani zaradi sprotnega odpravljanja zaznanih pomanjkljivosti in nenehnega dviganja kakovosti delovanja te oblike delavskega soupravljanja;

- po drugi strani pa zaradi uresničevanja odgovornosti delavskih predstavnikov in uporabe morebitnih sankcij, ki lahko segajo od internega opomina in drugih (zgolj) moralnih sankcij do tudi formalnega odpoklica s te funkcije.

Bistvenega pomena je, da je to v poslovniku opredeljeno kot **dolžnost sveta delavcev**, kajti nemalokrat je, kot že omenjeno, slabo stanje na področju funkcioniranja delavskih predstavništev v organih družbe kot pomembne oblike delavskega soupravljanja tudi **posledica nezainteresiranosti in neaktivnosti sveta delavcev samega.** Niso vedno krivi samo delavski predstavniki ali delodajalec, pač pa je pogosto šibki člen te verige prav svet delavcev. Tega ne gre prezreti in zanemariti. Torej so tovrstne določbe v poslovniku mišljene tudi kot **ukrep za spodbujanje odgovornega delovanja sveta delavcev samega** na tem področju.

2.2. Zagotavljanje materialnih pogojev za delo delavskih predstavnikov

Ureditev ustreznih pogojev za učinkovito delo predstavnikov delavcev v nadzornem svetu oziroma v upravnem odboru je vprašanje, ki mu sveti delavcev zaenkrat posvečajo premalo pozornosti, čeprav so zanj v celoti odgovorni. Sveti delavcev bi morali prek participacijskega dogovora ali prek posebnega dogovora z upravo zagotoviti predstavnikom delavcev v nadzornem svetu **v načelu enake materialne in druge pogoje za opravljanje funkcij kot jih imajo člani sveta delavcev**, in sicer:

a) vsaj 40 plačanih ur letno za izobraževanje ter plačilo stroškov izobraževanja;

b) določeno število plačanih ur za pripravo na seje;

c) sredstva za plačilo zunanjih strokovnjakov, ki nudijo potrebno strokovno pomoč predstavnikom delavcev v nadzornem svetu, bodisi v okviru tonamenskih sredstev sveta delavcev, bodisi posebej;

d) potrebne administrativne in tehnične pogoje za delo;

e) delovnopravno imuniteto vsaj še dve leti po prenehanju funkcije.

3. Glavne pomanjkljivosti zakonske ureditve delavskih predstavništev v organih družb

3.1. Volitve v NS/UO koncerna

Zakon ne rešuje, vsaj ne smiselno, vprašanja, kateri svet delavcev je pristojen za izvolitev delavskih predstavnikov v NS/UO obvladujoče družbe v koncernu – **svet delavcev te družbe same ali skupni svet delavcev koncernsko povezanih družb.** Naravnost nesmiselne so situacije zlasti v t. i. holding koncernih, ko je v obvladujoči holdinški družbi zaposlena vsega peščica delavcev, pretežna večina delavcev pa je formalno zaposlena v odvisnih družbah. V teh primerih je že na prvi pogled izven sleherne logike, da bi v NS/UO obvladujoče družbe, ki sprejema odločitve ključnega pomena za vse odvisne družbe, volili delavske predstavnike le delavci te družbe. Povsem drugačna je seveda situacija v koncernih, kjer je obvladujoča družba največja po številu zaposlenih. Skratka, vprašanje bi bilo treba v zakonu posebej rešiti, in sicer tako, da bi bila rešitev primerna za vse omenjene različne situacije.

ZSDS je v tem smislu že pripravilo **predlog novega dodatnega odstavka 76. člena ZSDU**, ki bi se lahko glasil takole: *»(3) Če ni s sporazumom med sveti delavcev določeno drugače, je svet delavcev koncerna pristojen za izvolitev predstavnikov delavcev v nadzorni svet oziroma upravni odbor obvladujoče družbe ter za predlaganje delavskega direktorja v koncernu po določilih 78. do 84. člena tega zakona.«*

3.2. Ni analogne uporabe določil o delniški družbi tudi za druge družbe

Uprava, nadzorni svet in/ali upravni odbor so obvezni organi upravljanja samo v delniški družbi. Zato imajo samo delavci delniških družb zagotovljeno to obliko soupravljanja, torej predstavnike delavcev v organih družbe, kar pomeni, da je veljavna zakonska ureditev v tem pogledu **diskriminatorna**. Tudi glede tega ZSDS predlaga dopolnitev veljavnega 78. člena ZSDU z novim 2. odstavkom, ki bi se glasil: *»(2) Določbe tega zakona, ki se nanašajo na predstavnike delavcev v organih delniške družbe, se smiselno uporabljajo tudi za predstavnike delavcev v organih vodenja in nadzora drugih oblik gospodarskih družb.«*

3.3. Odprte dileme glede »vodilnega osebja«

Znane so dileme o tem, koga šteti med »vodilno osebje« po 12. členu ZSDU, ko se pojavlja vprašanje, za koga vse naj bi veljala prepoved aktivne in pasivne volilne pravice za svet delavcev – **samo za člane ožjega poslovodstva v smislu 10. člena ZGD-1 in za prokuriste, ali tudi za druge vodilne delavce s t. i. individualno pogodbo**, ki so neposredno odgovorni poslovodstvu. Članstvo omenjenih vodilnih delavcev v svetu delavcev je po logiki stvari nesprejemljivo, vendar pa se veljavna sodna praksa za zdaj nagiba k ozki gramatikalni razlagi omenjenega člena ZSDU. Če to razlago uporabimo tudi za presojo vprašanja, kdo ne sme biti delavski predstavnik v NS/UO po določbi 3. odst. 79. člena ZSDU (»Za predstavnika delavcev v nadzornem svetu oziroma upravnem odboru družbe ne more biti izvoljena v družbi zaposlena oseba, ki po tem zakonu nima pravice voliti in biti izvoljena v svet delavcev.«), pa žal pridemo do še hujšega nesmisla. Direktorji služb, sektorjev itd., ki so neposredno podrejeni poslovodstvu, bodo torej po takšni razlagi odslej lahko delavski predstavniki v NS/UO, kjer naj bi nadzirali poslovodstvo. Absurd brez primere.

Tudi glede tega ZSDS že dolgo opozarja na nujnost ustrezne spremembe bodisi 72. člena ZDR, bodisi 12. člena ZSDU.

3.4. Poslovna skrivnost

O problematiki zlorabe veljavnih zakonskih določil o poslovni skrivnosti je bilo posebej govora v uvodnem delu, kjer smo ugotovili, da bo verjetno mogoče te zlorabe učinkovito preprečiti šele z ustrezno **dopolnitvijo določbe 68. člena ZSDU** in predlagali tudi konkretno besedilo takšne dopolnitve.

3.5. Materialni pogoji za delo delavskih predstavnikov

Ne glede na zgoraj omenjeno priporočilo, da se materialni in drugi pogoji za delo delavskih predstavnikov v organih družb po možnosti podrobneje uredijo s t. i. participacijskim dogovorom, velja dejstvo, da tega ne zahteva že zakon, kot **pomanjkljivost veljavnega ZSDU**. Participacijski dogovor je v tem delu namreč povsem prostovoljne narave, zato je vse odvisno od dobre volje poslovodstev. Minimalne pravice delavskih predstavnikov v tem pogledu bi torej vendarle moral zagotoviti že zakon, s participacijskim dogovorom pa bi se te pravice lahko le precizirale ali nadgrajevale, ne šele »ustanavljale«.



Piše:
mag. Irena Prijović

Praktični napotki za kadrovanje uprav

Kaj lahko naredimo za strokovnost postopkov kadrovanja uprav?

V Sloveniji se srečujemo z mnogimi očitki glede kadrovanja uprav, ki je sicer ena najpomembnejših nalog nadzornih svetov, v katerih sicer sodelujejo tudi predstavniki delavcev. Najpogostejši očitek morda ustvarja sliko medsebojno povezanih uprav in nadzornikov, ki nestrokovno ter na podlagi političnih meril izbirajo člane uprav, ki se tudi pogosto menjajo, njihovi mandati pa včasih trajajo rekordno kratko. To seveda velja predvsem za družbe, v katerih je država edini ali največji delničar. Pogoste menjave najvišjih vodilnih v družbah pa niso dobre ne za delničarje in druge deležnike ne za družbo samo. Kadrovanje uprav zahteva strokoven pristop.

Splošno o ciljih na področju kadrovanja uprav

Strokovnost meril in postopkov

Politizacijo in zasledovanje parcialnih osebnih interesov pri kadrovanju uprav je treba preseči s postavljanjem **strokovnih meril izbora** in **strokovno vodenimi postopki** selekcije kandidatov, ki bodo članom nadzornih svetov omogočali utemeljitev njihovega izbora in izvajanje dolžne skrbnost glede kadrovanja uprav. Strokovno vodeni postopki in merila kadrovanja so tudi v interesu izbranih kandidatov, saj odvračajo morebitne dvome v njihovo strokovnost in reference ter v ustreznost njihovega izbora.

Značilnosti uprav v Sloveniji

Raziskava o tem, kakšne uprave imamo v javnih delniških družbah v Sloveniji (A.T. Kearney, 2012)[1], je pokazala, da je **povprečen član uprave** v poznih štiridesetih letih, ima univerzitetno izobrazbo iz ekonomije ali prava, v povprečju je nastopil funkcijo pri 38 letih in nima mednarodne izobrazbe ne mednarodnih delovnih izkušenj. Raziskava potrjuje, da raznolikosti v upravah pri nas skoraj ni, malo je žensk in skoraj ni tujcev. Izobrazbeno in starostno pa je preveč podobnosti, da bi kljub morebitni komplementarnosti strokovnih profilov dosegli tudi učinek potrebne raznolikosti.

V Sloveniji **trg menedžerjev** ni le homogen, temveč je tudi majhen, kar predstavlja še dodatno oviro pri iskanju kandidatov za člane uprav. Treba je preseči predstavnost, da obstajajo le kandidati, ki jih poznamo, saj o tistih, ki jih ne, ne moremo niti razmišljati. Tako je eden od potrebnih miselnih premikov v **razširitvi nabora kandidatov**. Njihovo iskanje mora biti zato proaktivno in če je treba, naj vključuje tudi direktno iskanje s pomočjo »headhuntinga«.

Cilj: dvigniti strokovne standarde

Na ZNS smo se vprašali kako **dvigniti strokovne standarde** pri kadrovanju članov uprav in s tem prispevati k izboljšanju prakse pri delovanju nadzornih svetov in kadrovskih komisij na tem področju. Prepričani smo, da to lahko naredimo samo s širjenjem nabora kandidatov, strokovno postavljenimi merili za izbor, strokovno vodenimi postopki iskanja in selekcije kandidatov bomo lahko dosegli, da bodo izbrani ustrezni in dobri kandidati ter da trg ne bo nagrajeval povprečnih in celo neustreznih kandidatov. S tem namenom smo oblikovali nov avtonomni pravni vir »**Praktični napotki za kadrovanje uprav**«, ki je v celoti objavljen na www.zdruzenje-ns.si.

Izbor uprave kot najpomembnejša naloga NS

Predsednika in člane uprave skladno 268. člen ZGD-1 **imenuje nadzorni svet**. Izbor in imenovanje uprave je ena najpomembnejših nalog oz. pristojnosti nadzornega sveta. Pri kadrovanju uprav je treba poudariti neodvisnost članov nadzornega sveta, ki naj upravo izbere **neodvisno od mnenj posameznih delničarjev**, ki se v postopek kadrovanja ne smejo vmešavati.

Priporoča se, da ima nadzorni svet v poslovniku o delu ali kakšnem drugem dokumentu **opredeljen postopek izbora uprave**. Običajno je, da se nadzorni svet eno ali najkasneje pol leta pred potekom mandata odloča za ponovno izvolitev sedanjega člana uprave (reelekcija) oz. iskanje novih kandidatov za člana uprave. V primeru odpoklica predsednika ali posameznega člana uprave nadzorni svet nemudoma začne postopek iskanja in izbora

[1] Raziskava je dostopna na spletni strani Združenja nadzornikov Slovenije www.zdruzenje-ns.si

novega predsednika ali člana. Nadzorni svet mora izbrati kompetentno upravo, ki bo uspešno vodila družbo. Zaupanje je osnovno, da je potem mogoč učinkovit nadzor nad delom uprave in nadzorovanje poslovanja družbe. Če zaupanja ni, je nadzor otežen ali neučinkovit. Pri imenovanju članov uprave je zato priporočljivo, da se vsi člani uskladijo in **člane uprave imenujejo soglasno**. Če imenovanje ni soglasno, pa to še ni razlog za odstop člana nadzornega sveta, razen če gre za nepremostljive razlike glede obstoječe prakse delovanja nadzornega sveta ali kakovosti izbranega kandidata.

Sodelovanje z zunanjim strokovnjakom

Nadzorni sveti se v praksi vse pogosteje odločajo za sodelovanje z zunanjim strokovnjakom, zato smo pod drobnogled vzeli **razloge za takšno odločitev**. Večinoma je to zato, ker so pri presoji kompetenc in ovrednotenju ustreznosti **profesionalno objektivni** ter predstavljajo tako kadrovski komisiji kot nadzornemu svetu strokovno oporo pri procesu v celoti. Zunanji strokovnjak lažje oceni trg delovne sile znotraj določene panoge in tudi kako dobro je nadzorni svet opravil nalogo glede oblikovanja kompetenčnega modela in meril za izbor članov uprave. Sodelovanje nadzornega sveta z zunanjim strokovnjakom dopolni kompetence članov kadrovske komisije in/ali nadzornega sveta, saj poznavanju družbe in panoge **doda širše poznavanje razmer na trgu dela**, objektivnost ocenjevanja in s tem lahko opozori na morebitne pasti selekcijskega postopka (procesno in/ali po kandidatih). Prav tako zunanji strokovnjak po svoji stroki **lažje preverja reference**, navedene v življenjepisih kandidatov. Sodelovanje lahko poteka zgolj v posamezni fazi postopka ali v celotnem procesu iskanja in izbora uprave.

Različni pristopi k iskanju kandidatov za člane uprave

V dosedanji praksi so družbe slepo uporabljale zgolj enega izmed načinov iskanja članov uprav, ki naj bi veljal za primernega (npr. javni razpis), pri tem pa niso razumele, da ima **vsak izmed pristopov svoje prednosti in slabosti**. Treba je izbrati tak način ali kombinacijo pristopov, ki nadzornemu svetu omogočajo, da pride do izbora najboljših ustreznih kandidatov. Nadzorni svet ima naslednje mogoče pristope iskanja kandidatov za predsednika oz. člane uprav:

	DIREKTNO ISKANJE	JAVNI RAZPIS
Motiv za kandidaturo	Motiviranje kandidatov z osebnimi povabili NS/kadrovske komisije ali/in "headhuntingom"	Samoiniciativa kandidatov
Ustreznost kompetenc	Večinoma zagotovljena	Vprašljiva
Diskretnost postopka	Pogojno zagotovljena	Odprta prijava

***Tabela št. 1**: Glavne razlike med direktnim iskanjem in javnim razpisom*

a) Direktno iskanje:

- osebna povabila h kandidaturi na predlog članov nadzornega sveta ali kadrovske komisije – notranjim (nasledstvo[2]) in zunanjim kandidatom;
- »headhunting« – identificiranje ustreznih kandidatov na trgu dela, informiranje o prostem mestu in motiviranje za kandidaturo, ki poteka s pomočjo zunanjih strokovnjakov.

b) Javni razpis – je javna objava prostega mesta člana uprave v ustreznih medijih. Prijavijo se lahko vsi kandidati, ki po lastnem mnenju ustrezajo razpisnim pogojem.

c) Kombinacija javnega razpisa in direktnega iskanja – hkrati potekata oba oz. vsi načini iskanja in izbora.

Kateri izmed načinov ali njihova kombinacija je bolj ustrezna v danem položaju, je odvisno od družbe same, panoge, razmer na trgu in morebitnih posebnih okoliščin. Pri vseh načinih iskanja kandidatov za člane uprave je mogoča pomoč zunanjih (zunaj podjetja) ali notranjih strokovnjakov (znotraj podjetja). Vse kandidate, tudi tiste, ki so neposredno povabljeni, se obravnava enako in udeleženi so v enakih procesih vse do končnega izbora.

Pri vsaki izmed oblik iskanja ustreznih kandidatov je ključna dobra in podrobna **priprava opisa delovnega mesta, meril izbora, ciljev in kompetenc**. Glavne razlike med direktnim iskanjem in javnim razpisom povzema tabela št. 1.

Če se nadzorni svet odloči za javni razpis, je priporočljivo, da je ta pripravljen temeljito, saj s tem (v primeru objave v medijih) omogoča učinkovito samoselekcijo mogočih kandidatov in lažjo prvo selekcijo na osnovi prispelih prijav. Iskanje kandidatov z javnim razpisom daje možnost prijave širokemu krogu zainteresiranih kandidatov. Vprašanje pa je, ali družbi in kandidatom, ki so zaradi izpostavljenosti v procesu kandidature obravnavani v javnosti in jim lahko grozi celo diskreditacija, tak način koristi. Proces iskanja in izbora mora biti **diskreten, hiter in umaknjen od oči javnosti** – ne glede na lastništvo družbe ali ustanove.

Če se nadzorni svet ali kadrovska komisija odloči za objavo javnega razpisa v tiskanih medijih, zaradi omejenega prostora in s tem povezanih stroških priporočamo, naj gre zgolj za **najavo objave**, s katero zainteresirano javnost napotimo na spletno stran družbe, kjer naj bodo opis delovnega mesta, merila izbora, cilji in kompetence navedeni podrobno.

Večkrat je navedba meril izbora v povabilu ali javnem razpisu omejena s pogoji zasedbe konkretnega delovnega mesta v aktih družbe. Ti do določene mere omejijo kreativnost pri opisu meril in kompetenc, kar v fazi izbora **oteži izločanje manj ustreznih kandidatov**, saj morajo biti na strukturiran razgovor povabljeni vsi kandidati, ki izpolnjujejo objavljena merila. Priporočamo, da nadzorni sveti poleg osnovnih pogojev, ki jih opredeljujeta zakon in statut družbe, **natančneje določi dodatne pogoje**, ki ustrezajo želenemu kompetenčnemu modelu kandidata za člana uprave.

Motivi za kandidaturo

Javni razpis je osredotočen na kandidate, ki so o razpisu informirani. Primerni kandidati, ki imajo tudi ustrezne kompetence, lahko **razpis spregledajo**, čemur se z direktnim iskanjem izognemo (nadzorni svet in/ali zunanji strokovnjak identificirajo ustrezne kandidate na trgu in jih o razpisu diskretno obvestijo). Po drugi strani pa je lahko **motivacija kandidatov**, ki jih o prostem mestu obvestimo direktno, nekoliko manjša, saj ni nujno, da so nagovorjeni kandidati v aktivnem procesu iskanja nove zaposlitve. V tem primeru je odločilna vloga nadzornega sveta oz. zunanjega strokovnjaka, da želenega kandidata na primeren

[2] Več v poglavju *Nasledstvo.*

način motivira za sprejem kandidature, saj je mogoče povsem zadovoljen s sedanjo funkcijo in zaposlitvijo.

Kompetenčna ustreznost kandidatov

Na javni razpis se lahko prijavijo vsi kandidati, ki po lastnem mnenju presodijo, da ustrezajo razpisnim pogojem. Proces selekcije je z vidika dela kadrovske komisije tako **bolj obsežen in zahteve**n, saj mora presoditi dejansko ustreznost prijavljenih kandidatov.

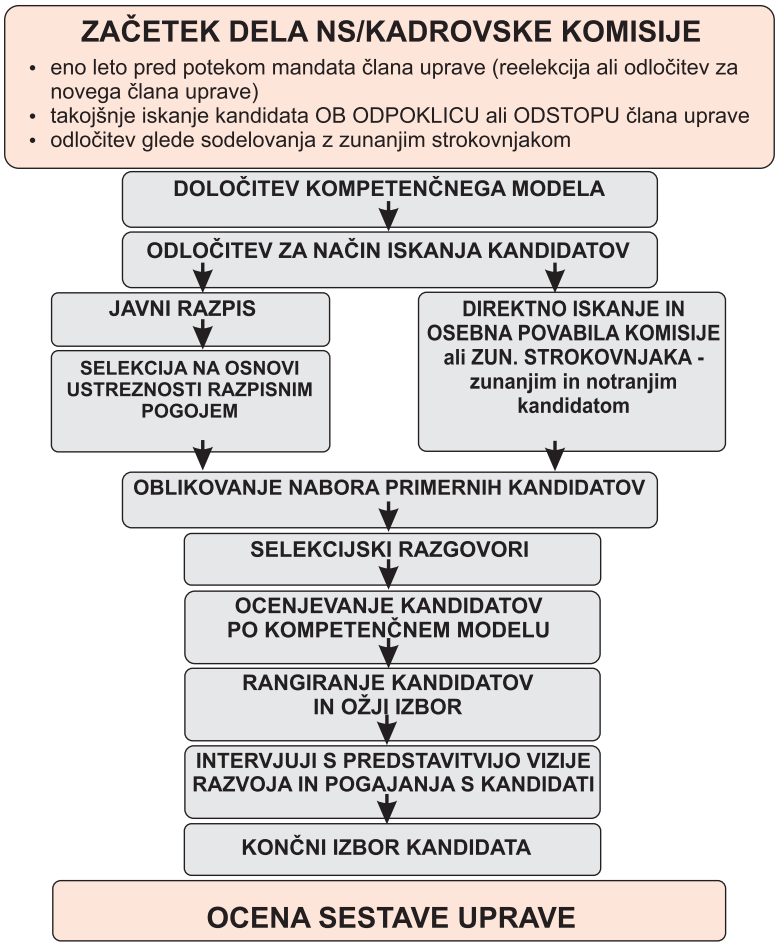
Z direktnim iskanjem je lahko kompetenčna ustreznost kandidatov **večinoma zagotovljena**, saj nadzorni svet ali kadrovska komisija oz. zunanji strokovnjak že izhajajo iz vnaprej določenega kompetenčnega modela (vsaj na ravni sposobnosti in izkušenj; osebnostne, motivacijske in vrednotne kompetence se preverijo med osebnim razgovorom). S strokovno izvedenim strukturiranim selekcijskim razgovorom nadzorni svet ali kadrovska komisija (vsaj en član mora biti za tak proces usposobljen) oz. zunanji strokovnjak opravi selekcijo med povabljenimi kandidati, ki merilom ustrezajo, do ožjega izbora najmanj treh do največ petih kandidatov. Če selekcijske razgovore opravi zunanji strokovnjak, kadrovska komisija v tem primeru prejme nabor kandidatov, ki po kompetenčnem modelu že ustrezajo razpisnim pogojem. Prav tako je ena pomembnih nalog preverjanje referenc kandidata in izpolnjevanja potrebnih meril, kar lahko lažje in strokovneje izvede zunanji strokovnjak.

Dokončno selekcijo nato opravi nadzorni svet, ki kandidate v ožjem izboru **izpraša po enaki metodi strukturiranega razgovora**, **jih povabi k pripravi kratke vizije razvoja družbe in njeni predstavitvi.**

Diskretnost postopka in varstvo osebnih podatkov

Eno temeljnih pravil kadrovske stroke je **spoštovanje človeške integritete** in s tem diskretnosti postopkov. Žal se vse prevečkrat zgodi, da v procesu izbora vodilnih oseb v izpostavljenih družbah ti podatki uidejo. To je nedopustno in lahko vodi celo v diskreditacijo posameznikov. Kadrovske komisije in člani nadzornih svetov se morajo zavedati, da so zavezani k molčečnosti in da je razkrivanje informacij lahko zelo škodljivo za družbo, še bolj pa za kandidate.

POSTOPEK ZA IZBOR ČLANA UPRAVE IN RAZLIČNI PRISTOPI K ISKANJU KANDIDATOV



***Slika št. 1**: Diagram poteka postopka iskanja kandidatov in izbora člana uprave*

Nespoštovanje diskretnosti prijavljenih kandidatov vodi v zmanjšanje interesa za prijavo kakovostnih kandidatov na javne razpise. Kandidati pa v tem primeru nosijo posledice, ki pomembno vplivajo na nadaljnji razvoj njihove kariere in v primeru neizbora postanejo nezaželeni na trenutni funkciji, ki jo opravljajo. Po drugi strani pa se diskretnost glede kandidature zahteva tudi od samih kandidatov, ki postopka ne smejo izrabljati za **morebitno samopromocijo**.

V kadrovskih postopkih se zbirajo in obdelujejo **osebni podatki kandidatov**, zato je treba z njimi ravnati v skladu s *Pravilnikom o varstvu osebnih podatkov*, ki ga sprejme družba, in v skladu z *Zakonom o varstvu osebnih podatkov* (ZVOP-1; UPB1 – UL RS št. 94/07). Priporočamo, da se člani komisij pred začetkom obravnave vlog kandidatov pri strokovnih službah družbe seznanijo s pravili ravnanja z osebnimi podatki. Člani kadrovske komisije in nadzornega sveta naj tudi podpišejo posebno izjavo o varovanju osebnih podatkov, v kateri se jih opozori na pravila ravnanja z osebnimi podatki in na posledice kršitev teh pravil. Kršitve pravil o varstvu osebnih podatkov predstavljajo prekršek po ZVOP-1, njihova posledica pa je plačilo glob. S strokovnimi službami se je treba tudi dogovoriti, kako bodo hranjeni osebni podatki kandidatov, ki niso bili izbrani.

Selekcijski razgovor

Selekcijski razgovor **poteka med naborom ustreznih kandidatov in ga opravi kadrovska komisija NS**, saj gre v tej fazi postopka za večje število kandidatov. Selekcijske razgovore vodi za to usposobljen član kadrovske komisije ali eden izmed članov kadrovske komisije s pomočjo zunanjega strokovnjaka, ki pripravi scenarij strukturiranega razgovora in je pri razgovoru tudi prisoten. Če je kadrovska komisija sestavljena iz treh članov, potem je smiselno, da na selekcijskih razgovorih sodelujejo vsi, če gre za večje število članov, pa prisotnost vseh ni nujno potrebna.

Na selekcijskem razgovoru se kandidat osebno predstavi, pri tem pa ga vodja se-

lekcijskega razgovora dodatno sprašuje, tako da si člani kadrovske komisije lahko ustvarijo **oceno kandidata po kompetenčnem modelu,** ki ga ob razgovoru tudi vsak zase izpolnijo. Po zaključenem selekcijskem razgovoru se člani komisije glede končne ocene po posameznih kompetencah ali podkompetencah medsebojno poenotijo. Ta faza se izvede takoj po zaključenih razgovorih ali nekaj dni kasneje, ko se vtisi umirijo.

Ocena sestave uprave

Namen dobre sestave uprave ni izbrati najboljše posameznike, ampak **dober tim**, ki bo družbo uspešno in učinkovito vodil. Izbor kandidatov za člane uprave mora poleg komplementarnosti strokovnih kompetenc po področjih, ki so za družbo pomembne, izražati tudi **komplementarnost osebnostih značilnosti**. Nadzorni svet in kadrovska komisija morata zato vse odločitve glede posameznih kandidatov sprejemati v luči ocene sestave celotne uprave, kadar gre za veččlansko upravo. V primeru izbora kandidata za enočlansko upravo pa je izjemnega pomena, da nadzorni svet upošteva stanje menedžmenta v družbi, ki je neposredno pod ravnijo enočlanske uprave.

ZA UČINKOVITO DELOVANJE SVETOV DELAVCEV



Piše:
dr. Marija Molan

Varnost in zdravje pri delu po novem ZVZD-1

Psihosocialna tveganja, doživetja preobremenjenosti in svet delavcev

*Stari Zakon o varnosti in zdravju pri delu iz leta 1999 je bil usmerjen predvsem na **klasične nevarnosti in tveganja** v delovnem okolju. Tako so bile tudi **ocene tveganja,** ki so bile izdelane v obdobju med prvim in drugim zakonom, usmerjene predvsem na ekološke in tehnološke škodljivosti v delovnem okolju, na snovi in materiale v delovnem okolju. Rezultati evropskih raziskav o vplivu dela na življenje in zdravje evropskih delavcev pa že daljši čas kažejo, da so tisti dejavniki, ki močno vplivajo na počutje, zdravje in pripravljenost vztrajati v delovnem okolju, predvsem **psihosocialna tveganja.** Ali je ta vidik VZD že dovolj prodrl tudi v **programe dela svetov delavcev** in v **novejše izjave o varnosti z oceno tveganja?** Nova psihosocialna tveganja zdaj prinašajo zlasti številne krizne reorganizacije in prestrukturiranja, povezana z varnostjo zaposlitve.*

Novi Zakon o varnosti in zdravju pri delu iz leta 2011 je namreč v 24. členu posebej naložil delodajalcem, da morajo sprejeti ukrepe za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja ter ***drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih***, ki lahko ogrozijo zdravje delavcev. Prav sveti delavcev pa so tisti, ki bi morali v interesu zaposlenih bdeti nad konkretno realizacijo te zakonske zahteve skozi sprejete izjave o varnosti z oceno tveganja ter druge akte in ukrepe s področja VZD pri posameznem delodajalcu.

Delovne razmere v Evropski uniji

Evropska kampanja, usmerjena v varovanje zdravja delavcev, je za leto 2012 namenila posebno pozornost **presoji psihosocialnih tveganj**. Cilj te kampanje je ugotoviti, kakšna je raven psihosocialnih tveganj v evropskih delovnih okoljih, predvsem pa naložiti delodajalcem v posameznih državah, da posvetijo dovolj pozornosti psihosocialnim tveganjem.

Kot rečeno, je bil stari slovenski ZVZD iz leta 1999 usmerjen predvsem na klasične nevarnosti in tveganja v delovnem okolju. Rezultati novejših evropskih raziskav o vplivu dela na življenje in zdravje evropskih delavcev pa opozarjajo na vse večji pomen tudi **psihosocialnih tveganj** za varnost in zdravje zaposlenih, kar je ustrezno upošteval novi ZVZD-1. Psihosocialna tveganja so realnost vsakega sodobnega delovnega okolja. Ob predpostavki, da je pogoj za obvladovanje tveganj v delovnem okolju **vzpostavitev ustrezne kulture** – ustrezne varnostne in organizacijske kulture v delovnem okolju, to še posebej velja za obvladovanje omenjenih tveganj.

Vztrajajoča psihosocialna tveganja

Vztrajajoči pritiski v delovnem okolju so **časovni pritiski**. Časovni pritisk je bil tisti dejavnik, o katerem je že v okviru 4. raziskave 60 % zaposlenih poročalo, da predstavlja obremenitev. Ta delež se je rahlo povečal na 62 % v letu 2010. Kar 18 % zaposlenih poroča o tem, da **ni možnosti usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja**. Posledično bi zato kar 33 % evropskih moških želelo zmanjšati obseg tedenskega dela in 29 % žensk zato, da bi dosegli boljšo usklajenost med poklicnim življenjem in zasebnim življenjem. To je predvsem značilno za delavce, ki delajo več kot 48 ur, kar 65 % teh delavcev, bi želelo skrajševanje tedenskega delovnika. Na drugi strani, pa je med tistimi, ki delajo le 20 ur tedensko, takšnih le 7 % in bi jih kar 43 % želelo podaljšati delovni čas. Hiter in vsiljen ritem dela, nezmožnost vplivanja na vsebino dela, nezmožnost vplivanja na delovni čas, časovni pritiski, vse večje zahteve in pričakovanja tako v definirani in nedefinirani normi so **stara psihosocialna tveganja, ki se pojavljajo že najmanj zadnje desetletje**. To pa so hkrati tudi tista tveganja, ki jih je potrebno urejati in obvladovati v delovnem okolju. Za obvladovanje teh tveganj pa je potrebno tesno medsebojno sodelovanje zaposlenih in delodajalcev.

Vloga sveta delavcev

Svet delavcev je tisti, ki **ima lahko ključno vlogo** pri obvladovanju, pri spodbudi za obvladovanje vseh vrst tveganj, še posebej pa psihosocialnih tveganj. Če je potrebno za obvladovanje okoljskih tveganj prepričati lastnike kapitala o potrebi po investiciji, po vlaganjih v ekološke in tehnološke spremembe, pa je pogosto obvladovanje psihosocialnih tveganj tisto, ki zahteva znanje, razumevanje in pripravljenost.

Kakšna je cena znanja, razumevanja in pripravljenosti?

Včasih se poraja občutek, da je ta **strošek celo večji**, kot je cena investicije v novo tehnologijo ali prilagoditev delovnega okolja. Če zahtevajo prilagoditve delovnega okolja, predvsem prilagoditve projekta in odobritev ustreznih sredstev, pa zahteva obvladovanje psihosocialnih tveganj organizacijske spremembe in spreminjanje vedenja.

Spremembe vedenja bodo vedno veliko učinkovitejše takrat, kadar bodo pospremljene, spodbujene v čim širšem krogu. Pomembno je, da jih sprejmejo vsi zaposleni za svoje. Tu je ključna vloga sveta delavcev, tudi predstavnikov zaposlenih za varnost in zdravje pri delu ter pogosto tudi sindikata. Pri spreminjanju vedenja je potrebno najprej doseči zavedanje o potrebnosti sprememb. Sledi iskanje rešitev za čim večji krog zaposlenih v obliki sprejemljivih ukrepov in implementacija teh ukrepov. **Spreminjanje vedenja** brez dvoma ne zahteva tako velikih materialnih sredstev, zahteva pa nedvomno čas, pripravljenost in znanje. Spreminjanje vedenja, ki je ključ obvladovanja psihosocialnih tveganj, zahteva pripravljenost vseh v celotni hierarhiji, zahteva pa tudi gonilno silo. **Ta gonilna sila je lahko svet delavcev**, ki spodbudi sodelovanje zaposlenih v obliki sodelujoče ergonomije, hkrati pa vodstvo in lastnike kapitala prepriča v pravilnost in nujno potrebnost sprejetih odločitev za obvladovanje psihosocialnih tveganj.

Obvladovanja starih psihosocialnih tveganj

Obvladovanja starih psihosocialnih tveganj je mogoče doseči z **organizacijskimi spremembami in s prilagoditvami delovnih procesov**, tudi glede na zaposlene. Zavedati se je potrebno, da je vsak proces dela potrebno občasno prilagoditi, še posebej če so potrebne tudi prilagoditve delavcem, ki se starajo, katerih zmogljivosti upadajo. Prav tako pa pogosto nove vsebine, predvsem v storitvenih dejavnostih, zahtevajo zaradi same narave dela dovolj časa za izvedbo aktivnosti in je časovni pritisk izrazito omejitven dejavnik. V osnovi stara, že znana storitev dobi zaradi spremenjenih zunanjih pogojev novo vsebino, ki zahteva nove kompetence in novo vedenje. Za zaposlene, ki tega ne zmorejo, pa lahko ta novost predstavlja novo psihosocialno tveganje.

Relativno kratki časi so lahko pričakovani v izrazito rutinskih dejavnostih, ki pa so danes v veliki meri že nadomeščene z ustrezno tehnologijo. Tudi v storitvenih dejavnostih so pogosto enostavna opravila že nadomeščena z avtomatiziranimi procesi. Tiste storitve, tisti procesi, ki so ostali, pa pogosto **zahtevajo dovolj časa za izvedbo aktivnosti**. Pogosto zahtevajo tudi izkušnje, ki jih imajo starejši delavci, katerih ritem dela je nekoliko počasnejši in ga je potrebno upoštevati pri postavitvi organizacijskih pogojev dela.

Te organizacijske prilagoditve je možno prepoznati kot **učinkovite ukrepe**, ki bodo dolgoročno zagotovili delovanje podjetja ali dejavnosti na ravni, ki bo zadovoljevala tako zaposlene kot tudi uporabnike.

Nova psihosocialna tveganja

Za čas recesije po letu 2008 so tudi za evropska delovna okolja **značilna nova psihosocialna tveganja**. Za 5. evropsko raziskavo o delovnih razmerjih so bili podatki zbrani v letu 2010. V času, ko je prvi val krize že rahlo pojenjal in je kazalo, da se evropsko gospodarstvo dviga iz brezna krize, se je pojavilo drugo dno krize. To je prizadelo predvsem nekatera gospodarstva v Evropi, zlasti pa tako ranljiva, kot je slovensko. Za slovensko gospodarstvo veljajo nekatere druge značilnosti. Valovi krize ga zajamejo pozneje. Pozneje se pojavijo potrebe po prestrukturiranju, **pozneje se odreagira** na pojave, ki so jih v razvitejših okoljih z razvitimi gospodarstvi že obvladali,

Značilnost prizadevanj izhoda iz recesije sta **prestrukturiranje in reorganizacija**. Reorganizacija in prestrukturiranje sta **novi tveganji**, o katerih poroča tudi 5. evropska raziskava. Za Evropo je bilo v letu 2010 značilno, da je kar 25 % delavcev poročalo o tem, da so bili v zadnjem letu deležni tako reorganizacije kot prestrukturiranja, 17 % delavcev se je srečalo le s prestrukturiranjem in 9 % le z reorganizacijo. V Sloveniji je bilo korenitih sprememb do leta 2010 relativno malo. Tako je bilo le 20 % zaposlenih deležnih reorganizacije in prestrukturiranja, le prestrukturiranja 18 % in le reorganizacije 9 % delavcev. Podatki zajemajo tako realni kot javni sektor. Vendar je bil že v letu 2010 **javni sektor** tisti, ki je bil v Evropi deležen intenzivnejših prestrukturiranj. Tako je kar 29 % evropskih delavcev javnega sektorja poročalo o reorganizaciji in prestrukturiranju, 9 % le o prestrukturiranju in kar 20 % zaposlenih je poročalo o reorganizaciji. Torej je bil to tisti sektor, ki je bil posebej deležen sprememb.

V Sloveniji je bilo nekoliko drugače in so veljale nekatere druge značilnosti. Zakon o uravnoteženju javnih financ iz leta 2012, pa je močno stresel tudi javni sektor v Sloveniji. Strah pred izgubo visoke stopnje socialne varnosti, zmanjšanje plač, večja verjetnost izgube zaposlitve so postali

realnost tudi za javni sektor v Sloveniji. Nova psihosocialna tveganja so **stabilnost zaposlitve ter reorganizacija in prestrukturiranje**.

Še v letu 2010 je bil evropski javni sektor močno prepričan, da ima eno pomembno prednost – **varnost zaposlitve**. O tem je bilo prepričanih kar 90 % zaposlenih, za primerjavo z 79 % v industriji ali 78 % v gradbeništvu. Resne gospodarske težave in huda kriza, predvsem v nekaterih državah Evropske unije, kot so: Grčija, Španija, Portugalska pa tudi Slovenija, pa so močno prizadele prav javni sektor. Varnost zaposlitve **ni več sama po sebi umevna** in tako postaja vrednota tudi za delavce, ki že imajo zaposlitev in ni le samoumevnost. Že v letu 2010 je kar 27 % slovenskih delavcev menilo, da njihova zaposlitev ni varna in lahko izgubijo zaposlitev v naslednjih 6 mesecih, vendar je ta delež bil predvsem na račun realnega sektorja. Takšnih delavcev je bilo v povprečju v Evropi le 16,4 %.

Absentizem in prezentizem

Nova tveganja pa prinašajo tudi nove vedenjske oblike. Če je bil za Slovenijo v preteklosti značilen relativno visok **delež bolniškega staleža,** je ta začel močno upadati. Vsakih 5 let rezultati kažejo upad. Tako je v letu 2010 60,7 % slovenskih delavcev poročalo, da so bili v letu pred raziskavo v bolniški, takšnih je bilo v Evropi 56,9 %, razlike v deležu bolniškega staleža med Evropsko unijo in Slovenijo se zmanjšujejo.

Strah pred izgubo zaposlitve vpliva na to, da postane bolniški stalež vse bolj izhod takrat, ko se človek počuti tako slabo, da ne more več delati. Pojavljati pa je začel se nov negativen pojav v delovnem okolju, začel se je pojavljati ***prezentizem***. V letu 2010 je 59,2 % slovenskih delavcev poročalo o tem, da so bili leto pred raziskavo bolni na delu; takšnih je bilo v Evropi le 39,2 %. Torej je prezentizem pomemben pokazatelj razmer v slovenskih delovnih okoljih. Delavci se **bojijo oditi na bolniško**, vztrajajo v delovnem okolju, ker se boje izgubiti delo, ali pa si bolniškega staleža zaradi socialno ekonomskih razmer enostavno ne morejo privoščiti.

Prestrukturiranje

Nestalnost zaposlitve in reorganizacija sta tveganji, ki sta realnost za delavca. Možnosti delavcev za sovplivanje in sooblikovanje teh sprememb pa so pogosto zelo omejene. Verjetno je svet delavcev edini, ki ima vsaj minimalne možnosti vplivati na spremembe.

Svet delavcev je tisti, ki ima še največ možnosti oziroma **mora imeti** možnosti sodelovati v procesih prestrukturiranja in reorganizacije. O napovedanih procesih mora biti tudi pravočasno obveščen in mora te informacije pravočasno posredovati tudi ostalim sodelavcem.

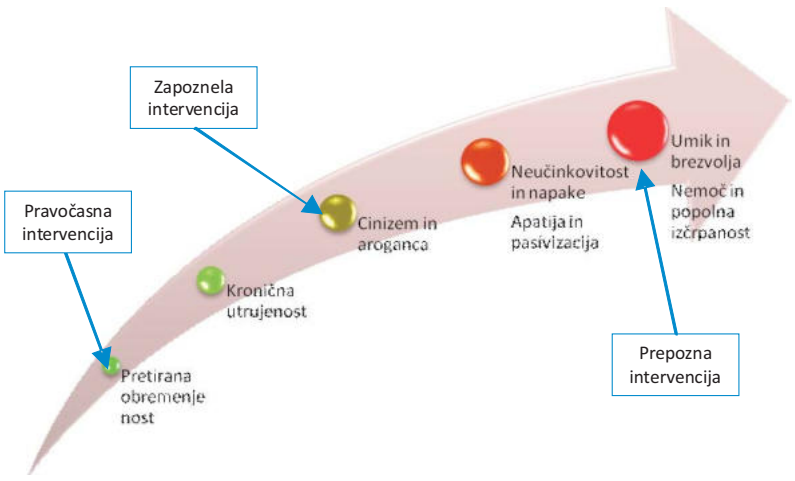
Psihosocialna tveganja in preobremenjenost

Vsako psihosocialno tveganje, ki vpliva na počutje zaposlenih, **zaposleni to doživljajo kot preobremenjenos**t, ki se kaže v poslabšanju zdravstvenega stanja, če situacija traja dolgo časa. Zato je potrebno tudi psihosocialna tveganja pravočasno identificirati in jih odpravljati. Po naši zakonodaji psihosocialna tveganja ne povzročajo poklicnih bolezni iz seznama poklicnih bolezni. Vendar vplivajo na razmere v delovnem okolju, ker povzročajo **slabo počutje, doživetje stresa in utrujenosti**. Po rezultatih 5. evropske raziskave kar 40 % slovenskih delavcev poroča o kronični utrujenosti in 79 % slovenskih delavcev poroča o doživetjih stresa. Doživetje stresa pa je nedvomno pokazatelj slabih psihosocialnih razmer. V zadnjih 10 letih se v Evropi zmanjšuje pojavnost nekaterih drugih negativnih pojavov v delovnem okolju, predvsem pogostnosti **šikaniranj in trpinčenja**. V Sloveniji ta delež ostaja približno enak. Psihosocialna tveganja, ki izhajajo iz neustreznih medsebojnih odnosov v delovnem okolju, so nadomestila nova tveganja, ki se skrivajo v **reorganizaciji in nestalnosti zaposlitve**. Tako kar 44,5 % slovenskih delavcev meni, da delo slabo vpliva na njihovo zdravje, v Evropi je ta delež 25 %. 25,8 % slovenskih delavcev ni zadovoljnih z delovnimi pogoji, v Evropi je takšnih delavcev le 15,7 %.

Psihosocialna tveganja povzročijo **preobremenjenost** tako kot druga tveganja in se kažejo v spremembah počutja posameznika in kolektiva. Ljudje smo različno občutljivi na pritiske, negotovosti ali šikaniranja. Ne glede na posameznikov prag občutljivosti pa pri vsakomur **napoči trenutek, ko ne zmore več in situacijo doživi kot tveganje**. Pojavi se sprememba počutja, ki je posledica nezmožnosti obvladovanja situacije. Je znak preobremenjenosti. Smiselno je, da se odreagira na vsako tveganje, še posebej pa na psihosocialno takrat, ko povzroča le preobremenjenost. Pogosto se sicer dogaja, da spregledamo posameznike in postanemo pozorni, ko se nekateri že močno izčrpani in je zanje intervencija zapoznela, za nekatere pa še pravočasna. Naučiti pa se je potrebno, da je **intervencija nujna takrat, ko je še čas,** in ne, ko je prepozno. Svet delavcev pa ima možnost in obvezo, da prepozna dogajanja v svojem okolju.

Kaj se lahko naučimo?

V prizadevanju postati čim bolj enakopraven član Evropske unije smo sprejeli marsikatero spremembo. Podatki o vplivu delovnih razmer na počutje in zadovoljstvo slovenskih in evropskih delavcev nas opozarjajo, da lahko še marsikaj postorimo, da lahko prenesemo iz evropskih delovnih okolij tudi pozitivne izkušnje. Zato je ključnega pomena **osveščanje sveta delavcev** o njihovih možnosti, o razmerah drugje in osveščanje o možnih preventivnih ukrepih. Potrebna je **aktivna vloga sveta delavcev** v



Slika 1: *Intervencije za odpravo psihosocialnih tveganj in preobremenjenosti*

vsakem trenutku, predvsem pa takrat, kadar se napovedujejo večje spremembe, kadar se napoveduje prestrukturiranje. Prestrukturiranje je tisti dejavnik, ki ne bo prizadel le enega samega delavca, ki dela mogoče na prepihu ali v slabo razsvetljenem okolju, temveč bo prizadel celoten kolektiv.

Svet delavcev je verjetno **edini most med delavcem in delodajalcem**, ki lahko s svojo aktivno vlogo zmanjša doživetje stresov in preobremenjenosti ob spremembah, ki jih prinesejo nova psihosocialna tveganja, ob spremembah, ki jih prineseta prestrukturiranje in reorganizacija. Svet delavcev je tudi tisti, ki lahko in mora **vzpodbuditi intervencije** v obvladovanje vseh vrst psihosocialnih tveganj takrat, ko je ta intervencija še učinkovita in ne tako zelo zahtevna.



Piše:

mag. Rajko Bakovnik

Načrtovanje notranje organizacije dela v svetu delavcev (1)

»Če ne veš, kam ploveš, ti noben veter ne pomaga.« (Seneca, rimski filozof)

Dober program sveta delavcev je nedvomno osnovni pogoj za njegovo učinkovito delovanje v podjetju. Zato so tudi vsa strokovna priporočila Združenja svetov delavcev Slovenije usmerjena v spodbujanje načrtovanja lastnega dela in aktivnosti svetov delavcev, npr. za letno ali mandatno obdobje, pri čemer je potrebno upoštevati tako vsebinski kot organizacijski vidik. Prav organizacijski vidik oz. »interni organizacijski načrt dela sveta delavcev«, o čemer (v več nadaljevanjih) pišemo v tem prispevku, pa je v praksi pogosto povsem prezrt, čeprav je zelo pomemben del vsakega programa dela.

Povsem jasno je, da **brez programa ni ciljev, brez ciljev pa je dobro vse: kar dosežemo in kar ne dosežemo!** In to v celoti velja tudi za delovanje svetov delavcev. V vseh dosedanjih letih uveljavljanja Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju – ZSDU (Ur. list RS, št. 42/1993, 56/2001, 26/2007) oz. slovenskega sistema delavske participacije se je načrtovanje dela svetov delavcev že dodobra »prijelo«, kar še posebej velja za vsebinski vidik, v katerem ti programi sledijo opredeljevanju *tekočih nalog* (zakonskim pristojnostim uresničevanja participativnih pravic) in *načrtovanih nalog* (različnim proaktivnim dejavnostim in ukrepom za izboljševanje kakovosti delovnega življenja zaposlenih). Veliko manj pozornosti pa so sveti delavcev doslej posvečali uvodoma omenjenemu **organizacijskemu vidiku načrtovanja svojega dela**, torej ukrepom za zagotavljanje lastne učinkovitosti sveta delavcev. Ta del programa dela sveta delavcev običajno imenujemo »interni organizacijski načrt«.

Z »internim organizacijskim načrtom« oz. načrtom lastne notranje organizacije dela mora svet delavcev namreč jasno opredeliti **poti, načine, organizacijo, potrebne tehnične in materialne pogoje ter oblike in metode svojega dela** za učinkovito opravljanje svojih zakonsko določenih nalog in pristojnosti v podjetju.

Med najpomembnejše sklope nalog oz. ukrepov svetov delavcev, ki sodijo v t. i. interni organizacijski načrt, lahko uvrstimo zlasti naslednje:

- **porazdelitev stalnih zadolžitev znotraj SD in uvajanje timskega dela,**
- **zaostrovanje odgovornosti članov SD,**
- **način komuniciranja članov SD z »bazo«,**
- **oblike in metode komuniciranja SD s kolektivom,**
- **diferencirani sistem nagrajevanja članov SD,**
- **oblikovanje odborov SD,**
- **ureditev medsebojnih razmerij s sindikatom,**
- **ureditev razmerij s predstavniki delavcev v organih družbe,**
- **plan izobraževanja članov SD,**
- **ureditev materialnih pogojev za SD, finančni načrt SD itd.**[1]

V nadaljevanju prispevka bomo predstavili glavne poudarke posameznih zgoraj

[1] M. Gostiša: Vsebina in priprava celovitega programa dela sveta delavcev, Priročnik za člane sveta delavcev, ŠCID, Kranj, 2011

navedenih sklopov nalog oz. ukrepov, pri čemer bomo sledili ključnim vprašanjem:

- *Kaj se od posameznega ukrepa pričakuje oz. kaj se z njim ureja,*
- *Način urejanja (instrumenti, oblike in metode),*
- *Najpogostejši problemi,*
- *Izkušnje iz prakse in priporočila (razprava s strokovnega posveta ZSDS – Bled, 18. in 19. oktober 2012).*

1. Porazdelitev stalnih zadolžitev znotraj SD in uvajanje timskega dela

Kaj se pričakuje/ureja

- *da SD deluje kot „kolektivni organ“*
- *položaj člana SD **?** položaj SD*
- *položaj predsednika SD: usmerja in usklajuje delo, pripravlja in vodi seje, zastopa in predstavlja SD*

Način urejanja (instrumenti, oblike in metode)

- *porazdelitev (delegiranje) stalnih nalog med vse člane SD: npr. vodenje odborov, spremljanje/pokrivanje posameznih strokovnih področij, organizacijsko tehnične naloge, …*
- *uvajanje timskega delovanja SD*

»Zlata pravila timskega dela v SD:

- *Spoznajmo člane tima (SD), če jih že ne moremo izbrati*
- *Oblikujmo vizijo, poslanstvo in skupne cilje*
- *Preštejmo se in organizirajmo v skupine*
- *Posvetimo se raje vodenju in manj upravljanju*
- *Delegirajmo delo*
- *Preverjajmo učinkovitost dela in osebno uspešnost članov SD*
- *Poskrbimo za osebnostni razvoj članov SD*
- *Podajajmo redno povratno informacijo članom SD*
- *Zagotovimo ustrezen pretok informacij znotraj SD*
- *Krepimo socialni kapital SD in promovirajmo skupne dosežke«*[2]

Najpogostejši problemi

- *pomanjkanje timskega oz. kolektivnega dela SD*
- *nerazumevanje bistva in prave vsebine funkcije člana SD*
- *„nepošten“ odnos posameznih članov do funkcije v SD*
- *premajhna usposobljenost članov SD*
- *problem zagotavljanja kontinuitete v delovanju SD*

Izkušnje in priporočila

Razprava na posvetu ZSDS je pokazala, da je »standard« v posameznih svetih delavcev na tem področju zelo različen in v veliki meri odvisen tudi od stanja, razmer ter kulture odnosov v konkretnih podjetjih. Kljub vsemu pa se razmere oz. organiziranost svetov delavcev iz mandata v mandat izboljšujejo in prevladuje zavedanje pomena porazdelitve nalog ter uvajanja timskega dela za večjo učinkovitost delavskega soupravljanja v podjetjih. Čeprav ni nekih univerzalnih receptov, velja kot priporočilo izpostaviti nujnost načrtovanja organizacijskih aktivnosti in ukrepov svetov delavcev, pri čemer je potrebno upoštevati tudi ustrezno porazdelitev zadolžitev med vse člane in krepitev timskega delovanja.

2. Zaostrovanje odgovornosti članov SD

Kaj se pričakuje/ureja

- *zagotovitev odgovornosti članov SD za opravljanje soupravljalskih funkcij*

Način urejanja (instrumenti, oblike in metode)

- *uveljavljanje načel etičnega kodeksa članov svetov delavcev: npr. sprejem kodeksa kot sestavni del poslovnika SD*
- *kritična (letna) analiza stanja v SD glede delovanja in ravnanja posameznih članov z vidika načel kodeksa ter sprejem dogovora o ukrepih*
- *dopolnitev poslovnika SD za večjo odgovornost članov: npr. obveznost volilne komisije za seznanitev in pridobitev izjav kandidatov o spoštovanju etičnega kodeksa, opredelitev pristojnosti predsednika za odrejanje zadolžitev članom SD, „interne“ sankcije za morebitne kršitve kodeksa, obveznost SD o letnem poročanju in predstavitvi programa dela na zboru delavcev*

Najpogostejši problemi

- *pomanjkanje osebne soupravljalske odgovornosti nekaterih članov SD*
- *pasivnost, nezainteresiranost in odklanjanje zadolžitev*
- *prevladovanje osebnih interesov in koristi*
- *favoriziranje interesov posameznih, ožjih skupin zaposlenih v škodo celotnih kolektivov*
- *odklanjanje izobraževanja in usposabljanja za učinkovitejše delo v SD*

Izkušnje in priporočila

Čeprav je razprava pokazala na kar precejšnjo nezadovoljstvo nad odgovornostjo posameznih članov svetov delavcev do opravljanja sprejete – soupravljalske funkcije, je hkrati izpostavila tudi nekatere možnosti oz. instrumente svetov delavcev, npr. z uveljavljanjem načel etičnega kodeksa, z uvajanjem samoocenjevanja, sankcij in zlasti diferenciranega nagrajevanja, kar lahko pomembno pripomore k izboljšanju razmer oz. k večji aktivnosti in odgovornosti vseh članov sveta delavcev. Tudi predstavljena dobra praksa v nekaterih organizacijah je pokazala, da imajo sveti delavcev že sedaj dovolj ustreznih instrumentov, ki lahko v kombinaciji z drugimi organizacijskimi ukrepi (načrti) pomembno prispevajo k povečanju soupravljalske odgovornosti v podjetjih.

3. Način komuniciranja članov SD z »bazo«

Kaj se pričakuje/ureja

- *vzdrževanje tesnih stikov članov SD s svojo „bazo“ oz. sodelavci v tistih okoljih, iz katerih izhajajo (stalna dvostranska komunikacija)*

Način urejanja (instrumenti, oblike in metode)

- *dosledno uveljavljanje določbe 1. odstavka 63. člena ZSDU, ki vsakemu*

[2] D. Brečko: Več timskega dela v svetih delavcev, strokovno gradivo s posveta ZSDS, Bled, 2007

Tuji zgledi: FRANCIJA

- ***zastopanje na delovnem mestu*** *– DELAVSKI ZUPNIK (obratni delavski zaupnik, delavski delegat, predstavnik zaposlenih):*
  - *izvoljen s strani vseh zaposlenih (v podjetjih z najmanj 11 zaposlenimi; pogosto je predlagatelj sindikat)*
  - *zastopa individualne in kolektivne pravice ter interese zaposlenih (nadzor/pritožbe glede zakonodaje, KP, upravljanja, plač, varnosti… nima pa pristojnosti za kolektivna pogajanja)*
  - *ima pravico do 15 ur plačanega prostega časa mesečno za opravljanje svoje funkcije*
  - *delavski zaupniki so pogosto hkrati tudi člani SD v podjetju*

OPOMBA: v podjetjih z več kot 50 zaposlenimi imajo na tej ravni tudi SINDIKALNEGA ZAUPNIKA, ki zastopa interese sindikata na področju KP in tarifnih pogajanj.

članu SD izrecno zagotavlja pravico do treh plačanih ur mesečno za posvetovanje z delavci

- *konkretna realizacija te pravice oz. dolžnosti članov SD, ki je odvisna od narave delovnega procesa – predmet urejanja v internem organizacijskem načrtu SD*
- *permanentno preverjanje izvajanja te dolžnosti v okviru SD*
- *poslovniška opredelitev sankcij za morebitno neizvajanje te dolžnosti s strani članov SD*
- *uradne ure članov SD, delovni sestanki, sklicevanje delnih zborov delavcev…*

Najpogostejši problemi

- *zanemarjanje dolžnosti komuniciranja s sodelavci s strani nekaterih članov SD*
- *pojavi prevzemanja vlog „neodvisnih poslancev“ (namesto „delegatov“ svojih delovnih sredin)*
- *zastopanje izključno svojih lastnih interesov ali interesov prijateljskih krogov oz. posameznih skupin zaposlenih*
- *odsotnost spremljanja, preverjanja in sankcioniranja (ne)izvajanja te dolžnosti v okviru SD*

Izkušnje in priporočila

Izkušnje iz prakse svetov delavcev, članic ZSDS, so kar nekoliko presenetljivo pokazale, da so razmere na tem področju večinoma problematične. Prevladovala je namreč ocena, da je komunikacija številnih članov s svojo »bazo« nezadostna, da se ne izkoriščajo zakonske možnosti »govorilnih ur« in da so razlogi za slabo stanje na tem področju tako na strani članov kot tudi na strani posameznih delodajalcev, ki ne omogočajo uveljavljanja zakonskih pravic. Na osnovi opisanih razmer je kot edino logično in splošno priporočilo možno predlagati le, da sveti delavcev pričnejo striktno načrtovati, spodbujati in preverjati/spremljati tudi tovrstne »individualne« obveznosti svojih članov.

… nadaljevanje v naslednji številki

INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE

Svet delavcev Paloma d.d.

Nekatera »spoznanja« iz prakse ob koncu tretjega mandata

Podjetja, ki imajo realne in uspešne soupravljalske organe, se skupaj s sodelavci in poslovodstvi lažje prilagajajo novim zahtevam kot tista podjetja in družbe, ki svetov delavcev nimajo, ali jih imajo samo na papirju. Šele ko bomo vsi zaposleni začeli razmišljati kot dobri lastniki, bomo postali uspešni.

Splošno o svetu delavcev družbe

Paloma je delniška družba in blagovna znamka s 139-letno tradicijo proizvodnje higienskih papirjev, pod katero tržimo širok spekter kakovostnih higienskih izdelkov. Svet delavcev v družbi deluje **že tretje mandatno obdobje** in bo tako maja 2013 dopolnil dvanajst let delovanja. Vključujemo se v vsa področja dela in poslovanja družbe ter svojim 752 sodelavcem pomagamo ustvarjati čim bolj ugodno in kreativno delovno okolje.

Komisij in odborov svet delavcev nima oblikovanih, sta pa predsednik in še en član sveta delavcev člana **tima za poslovne sisteme.** Ob tej funkciji je predsednik sveta tudi še **član kolegija uprave družbe** in **sveta kakovosti**, ki je sestavljen iz uprave družbe ter širšega poslovodstva in strokovnih služb, in na katerem se obravnavajo vse ključne poslovne zadeve. Te se nanašajo na poslovne cilje družbe, investicije, področje varnosti in zdravja pri delu, okoljevarstveno področje, globalne standarde in še vrsto drugih ključnih poslovnih vprašanj družbe.

V prvem in drugem mandatu je bil na predlog sveta delavcev ustanovljen **»mešani« skupni odbor sveta in sindikata za**





Pišeta:

Marija Rokavec in Jože Korotaj

področje pravne varnosti zaposlenih, z enim zunanjim članom. Tudi v zadnjem, to je tretjem mandatu smo ponovno predlagali njegovo mešano sestavo. Vendar tokrat žal neuspešno, saj je reprezentativni sindikat podal mnenje, da je po njihovi oceni imenovani odbor v podjetju **nekoristen in nepotreben,** čeprav je dotlej uspešno deloval in izpeljal nekatere pomembne akcije v korist večje pravne varnosti zaposlenih v družbi.

Način oblikovanja sveta delavcev

V svetu delavcev deluje **trinajst članov**, ki pokrivajo vsa organizacijska področja v podjetju. V Poslovniku o delu sveta delavcev imamo zapisano, da mora struktura članov izražati **socialno, starostno in spolno strukturo zaposlenih**, česar pa žal ne moremo vedno izpolnjevati. Zato se večkrat dogaja, da nas določena okolja, katerih interese naj bi zastopali, (utemeljeno ali pa tudi ne) kritizirajo glede učinkovitosti tega zastopanja. Žal pa je tako, da ljudje, ki imajo glede tega največ povedati, v fazi volitev sveta delavcev običajno ne želijo niti slišati, da bi sami kandidirali za funkcijo delavskega predstavnika. Raje so še naprej varno v »opoziciji« in od tam (neupravičeno) negodujejo. Tako se ob koncu mandata vsakič znova soočamo s **»kadrovskimi« težavami** in z mučnim iskanjem primernih kandidatov, ki ne bodo takoj po izvolitvi »spo znali«, da delavska funkcija ni za njih.

Pomoči sindikata pri tem žal ne moremo pričakovati, ker so se po neki svoji nenavadni filozofiji v sindikatu podjetja že pred leti odločili, da se ne bodo vtikali v kandidacijske postopke za izvolitev sveta delavcev in v njih tudi ne bodo sodelovali. Prav tako ne želijo sodelovati v postopkih za izvolitev delavskih predstavnikov v nadzorni svet!? Le kdo bi jih razumel?

Kandidati v podjetju, ki se potegujejo za funkcijo člana sveta, morajo imeti praviloma **najmanj IV. stopnjo strokovne izobrazbe**. Zaželene so tudi izkušnje s področja delovanja v katerikoli obliki delavskih predstavništev. Ob izpolnjevanju navedenih pogojev je prav tako zelo dobrodošel pogoj tudi **pripravljenost kandidatov za izobraževanje** za delo v svetu delavcev. Vse prepogosto se namreč dogaja, da so za kandidate predlagani ljudje, ki so v svojih organizacijskih okoljih »zelo glasni in kritični«. Ko zasedejo funkcijo člana sveta, pa se niso pripravljeni udeležiti nobenega izobraževanja, ne prebrati in proučiti nobene strokovne literature oziroma aktualne zakonodaje itd. Žal takšni kandidati, kot se praviloma izkaže pozneje, običajno **nimajo niti elementarnih znanj** o vprašanjih s področja poslovanja podjetja, o katerih bi se morali kot člani sveta delavcev kvalificirano odločati – bodisi v obliki izražanja mnenj bodisi v obliki konzultacij in izmenjave stališč s poslovodstvom ali soodločanja (t. j. dajanja soglasij k posameznim odločitvam delodajalca). Njihova prejšnja kritičnost in glasnost na sejah sveta **naenkrat popolnoma zvodeni in usahne**.

Pomen specializiranega izobraževanja članov

Takšni kandidati in nato izvoljeni člani so – zlasti če se ne želijo ustrezno izobraževati in dodatno usposabljati za to funkcijo, da bi zares razumeli njeno vlogo in pomen – v nadaljevanju mandata lahko **zelo moteč in demotivacijski člen.** Če zaradi svojega nepoznavanja stvari potem v svojo bazo prenašajo še nepopolne in netočne informacije, je škoda, ki jo povzročajo, še toliko večja (eden takšnih primerov iz naše konkretne prakse, ki pa verjetno ni osamljen tudi v praksi drugih svetov delavcev, je predstavljen v okvirčku!). S tem hočemo opozoriti na eno naših temeljnih »spoznanj« ob koncu tretjega mandata, t. j. da **brez specializiranega dodatnega izobraževanja in usposabljanja** (v praksi ga v zadostnem obsegu in kakovostno organizira predvsem Združenje svetov delavcev Slovenije) danes skorajda ni več mogoče zares učinkovito opravljati funkcije člana sveta delavcev in drugih soupravljalskih funkcij, ki tudi v strokovnem smislu postajajo vse zahtevnejše.

Primer »neodgovornega« delovanja članov SD iz prakse:

Bližali so se božično novoletni prazniki. Svet delavcev je na decembrski seji med drugim podal pobudo, oziroma apeliral na upravo družbe, da skupaj s sindikatom poiščejo najbolj ugodno rešitev za izplačilo božičnice, katero smo vsi pričakovali.

Vsi vemo, da v Sloveniji zaenkrat ne obstaja nobeno zakonsko določilo, ki bi delodajalca obvezovalo, da je dolžan izplačati božičnico. Po seji se je član po številki ust in jezika XXXL, vrnil v svoje okolje, kjer so mu sodelavci najprej postavili vprašanje. **Božičnica bo?** Bi bila, če bi predsednik sveta delavcev predlagal in izposloval takšen sklep. Takšen sklep sveta delavcev, bi za upravo družbe bil zavezujoč – je za konec še dolil bencina, na že tako razplamteli ogenj. Halo!?

S svojo nevednostjo, zaletavostjo in nezainteresiranostjo za dejansko delovnopravno zakonodajo, je v podjetju povzročil **zmedo in skoraj revolt**, predsedniku sveta in svetu delavcev pa v tistem trenutku nepopravljivo škodo. Najbolj zagreti in zrevoltirani sodelavci so **predsedniku sveta grozili celo s pestmi**. Očitali so mu zlizanost z upravo družbe, da se mu je*e za delavce in da je on zagotovo prejel božičnico. Redki so bili, ki so takrat verjeli, da tako ne gre in da je to daleč od resnice, katero jim je razložil **»njihov«** predstavnik.

Zadevo smo mirili s sestanki, s pomočjo intraneta, obvestilom in informatorjem sveta delavcev. A vse, na ta način povzročene škode, ni mogoče nikoli več povsem odpraviti.

Materialni pogoji za delovanje

Za delovanje ima svet na voljo **pisarno z vso opremo in dve sejni sobi**, kateri uporabljamo po dogovoru in na podlagi predhodne rezervacije. Seje in posvetovanja sklicujemo **enkrat na mesec** oziroma po potrebi sveta ali uprave družbe.

Predsednik opravlja funkcijo **profesionalno** in je na ta način lahko najbolj učinkovit in povezovalen člen med upravo in člani sveta. Vsekakor je to način, s katerim se lahko v celoti in popolnoma posveti soupravljanju v podjetju**.** Glede na zgoraj že omenjeno vse večjo strokovno zahtevnost soupravljalskih funkcij je – zlasti v večjih podjetjih – **poklicno opravljanje funkcije predsednika sveta delavcev skoraj nujno**, čeprav se posameznik za to včasih težko odloči. Za to je namreč treba imeti kar nekaj poguma, predvsem pa zelo močan čut pripadnosti delavskim interesom. Osebne dileme ob tem so številne: Kam se bom vrnil po izteku dela? Me bo še čakalo moje delovno mesto? Me bo delodajalec šikaniral zaradi mojega delavskega delovanja po izteku mandata oziroma izteku imunitete? Zakaj bi se izpostavljal, ker mi to lahko škodi? Naj to storijo drugi. Jaz imam družino, kredit, položnice, številne obveznosti v zasebnem življenju. In podobno. Ker se iz navedenih razlogov večina predsednikov svetov delavcev ne odloča za profesionalno opravljanje te funkcije, je njihovo delo pomanjkljivo, pogosto polovičarsko in žal večkrat neuspešno, ker preprosto nimajo časa temeljito proučiti vse problematike in se potem odločiti po svoji vesti, tako da dostikrat zgolj sledijo željam delodajalca. Omenjene dileme so zagotovo težke, a kaj bi bilo s tem našim delavskim soupravljanjem, če bi tako razmišljali vsi ljudje.

Z upravo družbe imamo že več let sprejet participacijski dogovor, kar nam omogoča nadgradnjo našega osnovnega zakona. Lastnih finančnih sredstev nimamo in **finančno delujemo po predhodnem dogovoru**. Za delo, ki ga opravljamo člani sveta, prejmemo mesečno denarno nagrado in povračilo potnih stroškov ter nadomestilo ur, če se sej udeležimo v svojem prostem času. Sejnina je za vse člane enaka. Predsednik na profesionalni funkciji ni upravičen do mesečne nagrade.

Uresničevanje odgovornosti članov

Pogoj za pridobitev omenjene denarne nagrade je, da si **na sejah prisoten, učinkovit in dejaven.** V nasprotnem se z nedejavnim članom opravi razgovor. V primeru, da se zadeve ne spremenijo, se zoper člana sproži postopek za njegovo zamenjavo po določbah ZSDU.

Izobraževanje članov

Člani sveta imamo možnost, da se udeležujemo seminarjev in strokovnih posvetov Združenja svetov delavcev Slovenije, kot je vsakoletni posvet na Bledu, na katerem smo redno prisotni. Odzivamo se še na vse pozive združenja, za katere menimo, da so za nas koristni in pomembni. Pozdravljamo tudi **revijo »Ekonomska demokracija«,** v kateri najdemo napotke, ideje, izkušnje in različne rešitve, ki jih lahko uporabimo za odpravo določenih nesoglasij in zapletov, ki nastajajo na nivoju družbe.

Nadzorni svet družbe

Nadzorni svet družbe je dvopartiten in je sestavljen iz šestih članov. Štirje člani so imenovani s strani lastnikov, **dva pa sta predstavnika zaposlenih**. V preteklosti je svet delavcev zaradi neučinkovitosti in neizpolnjevanja naših pričakovanj **že odpoklical** dva predstavnika delavcev v nadzornem svetu. Zaradi enega od njiju si je prislužil celo tožbo, katero smo s pomočjo generalnega sekretarja ZSDS uspešno rešili še pred začetkom prve obravnave na sodišču. Enkrat smo oba delavska predstavnika odpoklicali tudi iz povsem taktičnih razlogov, in sicer zato, da smo ob odločanju o neki zelo pomembni zadevi onemogočili sklepčnost nadzornega sveta in s tem **preprečili še nadaljnje izčrpavanje podjetja in njegov sovražni prevzem**.

Svet delavcev je soglasno sprejel odločitev, da bi bilo smiselno, da predsednik sveta postane član nadzornega sveta, kar naj bi zagotovilo ustrezno povezavo obeh delavskih predstavništev. Tako sta danes **delavska predstavnika zelo močan člen v nadzornem organu Palome**, kar priznavajo tako večinski lastniki, kakor nadzorniki s strani kapitala in tudi uprava družbe. Pravočasno obveščata svet delavcev o vseh vprašanjih, o katerih odloča nadzorni svet, hkrati prenašata stališča in sklepe sveta delavcev v nadzorni svet.

Uresničevanje zakonskih pristojnosti sveta delavcev

Zakon določa vprašanja, o katerih mora biti svet delavcev bodisi samo obveščen bodisi predhodno konzultiran ali zaprošen za soglasje k posamezni odločitvi delodajalca (zakonske pristojnosti sveta delavcev). V tem pogledu gre torej za **t. i. reaktivno delovanje sveta delavcev.**

Konkretno in precej burno smo v letošnjem letu s poslovodstvom usklajevali stališča glede odprtih vprašanj **dela na praznik in dela v času polurnega odmora**, katera vedno povzročijo veliko negodovanja med zaposlenimi. Delo v času malice ne pomeni, da delavcem ni bila omogočena malica. Zadevo je bilo potrebno organizirati na način, da se stroji ne zaustavijo in da delavci posamično in ne v skupini odidejo na malico in odmor. Ob teh spremembah vsakič prihaja do **velikih notranjih razhajanj**. Z aktualno upravo družbe se **trudimo najti skupne rešitve**. Tako v zadnjem času ni bilo potrebe, da bi zadržali kakšno njihovo odločitev. To smo že storili v preteklosti glede kajenja v podjetju in v času, ko se interesi takratne uprave družbe niso ujemali s poslovnimi cilji, strategijo podjetja, privatizacijskimi postopki, etiko in moralo zaposlenih in podjetja. Ravnali smo povsem upravičeno.

S poslovodstvom torej skušamo sodelovati **čim bolj konstruktivno**, kar pa seveda ne pomeni, da gre to na račun morebitnega »trgovanja« z interesi delavcev. Tega si pač ne dovolimo v nobenem primeru.

Uprava družbe **za posamezno skupno sejo pošlje gradivo**, katero v svetu pregledamo in se posvetujemo, šele nato pa upravi družbe podamo naša stališča, sklepe in mnenja. Pomembnih sklepov nikoli ne sprejemamo v prisotnosti uprave družb*e*, temveč to storimo naknadno v pisni obliki. In sicer iz preprostega razloga: ne želimo namreč, da bi kdo iz poslovodstva na kakršenkoli način pritiskal na člane sveta, da bi ti zaradi bojazni popustili v zadevah, ki ne bi bile v korist delavcev.

Proaktivno delovanje sveta delavcev

Svet delavcev pa mora seveda obvezno delovati tudi čim bolj **proaktivno** (saj smo soupravljalski organ!), kajti sicer ne more celovito uresničevati interesov delavcev.

Naš svet delavcev zato **samoiniciativno sproža veliko pobud, predlogov, zahtev in drugih iniciativ**, ki jim mora poslovodstvo tako ali drugače slediti, oziroma se do njih opredeliti, kar pa seveda še zdaleč ne pomeni, da mi sprejemamo končne poslovne odločitve. Prek sveta delavcev v

podjetju le **soupravljamo.** Vendar pa moramo to pravico tudi dejansko maksimalno izkoristiti za to, da zagotovimo ustrezno upoštevanje avtentičnih potreb in interesov zaposlenih v procesih poslovnega odločanja. Brez izrazito proaktivnega delovanja sveta delavcev pa je to povsem neizvedljivo.

Sodelovanje z bazo

Delavski predstavniki se torej zavedamo, da so **vse ključne odločitve v končni posledici v pristojnosti poslovodstva** in da se svet delavcev lahko le bolj ali manj intenzivno vključuje v njihovo sprejemanje. Tega pa velikokrat ne želi razumeti »baza«, ki izraža pričakovanja, da bo svet delavcev rešil vse njihove težave in uresničil njihove želje. To je v praksi nerealno in nemogoče.

Naslednja težava, s katero se pogosto srečujemo, je splošna **nepripravljenost zaposlenih na spremembe,** za katere sicer vemo, da so v teh časih nujne za učinkovito prilagajanje imperativom konkurenčnega boja na neizprosnem tržišču. Ker smo ljudje nepredvidljivi, je vsakič moč pričakovati, da se bodo delavci na predvidene in predlagane spremembe burno in negativno odzvali. Tudi naše podjetje pri tem ni izjema. Opravili smo anonimno anketo, in med splošnimi vprašanji je bilo vprašanje, **zakaj se tako težko odzivamo na spremembe?** Kot najpogostejši so bili ugotovljeni naslednji vzroki: slaba obveščenost o spremembah; bojazen, da sprememb ne bom zmogel; da bom več delal za enako plačo; bojazen pred neznanim; sprememba utečenega in navajenega življenja; itd.

Z »bazo« sicer sodelujemo na različne načine, predvsem prek **ustnega obveščanja in prenašanja informacij, oglasnih tabel, obvestil, informatorjev in intraneta.** Vse seje se snemajo in zapisi se hranijo v arhivu sveta, tako da je mogoč »vpogled« tudi v zvočni zapis. Vsaj enkrat letno se na pobudo sveta skličejo **zbori delavcev**. Prav tako jih skličemo na željo uprave ob večjih posvetih in podajanju ključnih in pomembnejših informacij.

Sodelovanje s sindikati in strokovnimi službami

Sodelovanje sindikatov in svetov delavcev bi bilo na splošno lahko boljše, kar velja tudi za našo družbo. To bi bilo vsekakor zelo priporočljivo in v interesu obojih. A zdi se, da sindikati kljub letom skupnega sodelovanja v svetih delavcev pogosto žal še vedno (povsem neutemeljeno) vidijo nekakšno **»konkurenco«.**

S strokovnimi službami podjetja, sodelujemo **na razmeroma visoki ravni,** in sicer tako pri posredovanju raznih podatkov, izmenjavi stališč in mnenj, kot pri zahtevnejših zadevah, kjer je potrebno skupno in usklajeno delovanje. Uprava je na podlagi pobude sveta zadolžila strokovne službe, da nam mesečno posredujejo vse potrebne podatke o proizvodnji, prodaji in stanju bilanc. Tako smo **zaposleni zelo dobro obveščeni** o vseh pomembnejših dogajanjih v družbi.

Program dela sveta delavcev

Newtonov pregovor se glasi: "Zlahka bomo uspeli, če si bomo vsak dan naložili le tisto breme, ki nam je namenjeno za tisti dan.« Tega se načeloma držimo tudi v našem svetu delavcev.

Zato smo si v programu dela zadali le nekaj prioritet. Prva prioriteta se nanaša na področje **varstva in zdravja pri delu**, kjer dosegamo zelo dobre rezultate. Druga prioriteta našega dela so **proaktivne naloge**, ki zagotavljajo realizacijo zastavljenih ciljev. Eden od mnogih naših ciljev, ki smo jih uspeli realizirati skupaj s službo varstva in zdravja pri delu, je bila pridobitev primerne lokacije in ureditev prostora za nudenje prve pomoči. Istočasno smo uspeli še z nabavo defibrilatorja in izvedbo tečaja o ravnanju z njim. Usposobljeni delavci za nudenje prve pomoči so se morali v okviru naše organizacije po službeni dolžnosti udeležiti **Projekta za življenje**, ki poteka pod okriljem društva študentov medicine. Tečaja so se lahko udeležili tudi ostali delavci po svoji presoji. Tretji sklop našega programa dela pa se striktno nanaša na **stalne in tekoče naloge**.

Dosedanji uspehi sveta delavcev

Na splošno je največji in najpomembnejši dosežek sveta delavcev zagotovo uspeh, dosežen tudi s pomočjo združenja svetov delavcev, in sicer da – kljub hudim težavam z nesposobnim bivšim poslovodstvom, ki bi nas pred nekaj leti kot podjetje skoraj pokopalo – **naša tovarna danes še vedno obratuje in na novo zaposluje.** Ne glede na to, da si za takratne uspehe marsikdo tako znotraj kot zunaj tovarne pripenja medalje za zasluge, je bila vendarle odločilna predvsem vloga sveta delavcev in njegovo izjemno intenzivno angažiranje.

Kar zadeva zadnje obdobje, pa smo vsekakor ponosni predvsem nato, da smo s svojim delom in angažiranjem, predvsem pa z vztrajnostjo, ne glede na vse grožnje in pritiske, **preprečili ekonomsko neupravičen outsourcing vzdrževanja, selitev okroglega programa iz podjetja, izčrpavanje podjetja in sovražni prevzem.** Uspehov je bilo seveda še več.

Za največji osebni uspeh pa si (kot predsednik sveta delavcev) štejem, da sem s svojim delom uspel, da so me vse uprave naše družbe, vključno z večinskimi lastniki podjetja in nadzorniki kapitala, jemale kot **resnega in enakovrednega pogajalca in sogovornika**. Da mi je uspelo problematiko podjetja pripeljati v vse slovenske medije, v vlado RS, v DZ RS in še na razna televizijska gospodarska in politična omizja. Predvsem pa to, da večinski lastniki v postopkih privatizacije niso sprejeli nobene dokončne odločitve, preden svojih namer niso predstavili delavskim predstavnikom in se z njimi posvetovali.

Prihodnji izzivi

V bližnji prihodnosti nas čakajo novi poslovni izzivi. Ne glede na trenutno poslovno situacijo in dokaj nenavadne odločitve aktualnega poslovodstva smo prepričani, da bomo tudi tokrat uspešno premagali že nastale in dodatno prihajajoče poslovne težave. Že doslej smo s svojim skupinskim delom dokazali, da **se s soupravljanjem v podjetju da doseči zelo veliko**.

Smo eden redkih svetov delavcev, ki vsakič pri zunanjih presojah prejme pohvale in informacijo, da smo s svojim delom v Sloveniji lahko vzorčni primer ostalim delavskim predstavništvom. Na podlagi našega dela in sodelovanja s strokovnimi službami smo bili letos s strani zunanjih presojevalcev pozvani, da predstavimo kakšen naš primer na tekmovanju za priznanje **Dobra praksa na področju varnosti in zdravja pri delu.** V okviru letošnjega evropskega tedna varnosti in zdravja pri delu je priznanja podeljevalo Ministrstvo za delo. Paloma d.d. pa je zasedla drugo mesto.

Splošna ocena o uresničevanju delavskega soupravljanja

Najina **skupna misel za konec** je predvsem naslednja: *Ko bomo vsi zaposleni začeli razmišljati kot dobri lastniki (tako znana slovenska misel – žal so dobri last-*

niki v manjšini), bomo postali uspešni. K uspešnemu rezultatu pa lahko največ prispeva vsak zaposleni. Ni nujno, da so vse odločitve prave, ni nujno, da so vse slabe, samo razumeti jih je potrebno. Veliko stvari jemljemo za samoumevne, pa temu še zdaleč ni tako. Prisluhnimo drug drugemu in lažje bomo dojemali resnico sprememb.

Kot sva zapisala že v uvodu k temu prispevku, se podjetja, ki imajo **uspešne in učinkovite soupravljalske organe**, skupaj s sodelavci in poslovodstvi lažje prilagajajo novim zahtevam, kot tista podjetja in družbe, ki svetov delavcev nimajo, ali jih imajo samo na papirju. Zavedamo se, da smo ena redkih družb, ki se dokaj vztrajno in uspešno prebija skozi vse poslovne težave in globalne krize. In tega si želimo tudi v prihodnje.

Delavsko soupravljanje v Sloveniji na splošno **vsekakor napreduje** in bo brez dvoma napredovalo še naprej. Res pa je, da bomo morali sveti delavcev, ki smo pogosto zelo kritični do neodgovornega menedžmenta, marsikaj **pomesti tudi pred lastnim pragom**. Tudi naše delovanje namreč včasih ni najbolj odgovorno in zavzeto. V svojih dveh mandatih sem kot predsednik sveta delavcev, denimo, velikokrat opazil, da je generalni sekretar Združenja svetov delavcev Slovenije pozival k določenim aktivnostim in prosil za pomoč, v dobro vsakega sveta posebej in v splošno dobro celotnega združenja. Prejeli smo navodila, določen je bil rok in vljudno smo bili naprošeni, da do dogovorjenega časa izpeljemo prejeto nalogo. A pogosto so se ponovni pozivi generalnega sekretarja prijazno vrstili še dolgo po iztečenem roku. Kako pričakovati spremembe na boljše in se jeziti nad neodgovornimi poslovodstvi, če smo jim podobni, če ne v marsičem enaki?

Mednarodna konferenca Coop2012

Zadružništvo – vektor sprememb v Evropi

V Ljubljani je letos potekala mednarodna konferenca Slovenija Coop2012. Na konferenci so številni mednarodno priznani strokovnjaki predstavili temeljna izhodišča in primere dobrih praks na področju zadružništva (kooperativ), ene od ključnih oblik socialnega podjetništva. Prikazane so bile tako nove ekonomske teorije, ki dokazujejo večjo učinkovitost in vzdržnost zadružnih poslovnih modelov, kot so trenutno veljavni, kakor tudi primeri dobrih praks, ki potrjujejo veljavnost teh novih ekonomskih teorij.

Mednarodna konferenca Slovenija Coop2012 je potekala na Gospodarskem razstavišču v Ljubljani in je privabila **več kot 200 udeležencev**, tako iz Slovenije kot iz tujine. Konferenco sta ob pomoči soorganizatorjev pripravila **Slovenski forum socialnega podjetništva** in **Inštitut Novum**. Konferenco je odprl predsednik Republike Slovenije in častni pokrovitelj mednarodnega leta kooperativ dr. Danilo Türk, ki se že vrsto let aktivno zavzema za uveljavitev vrednot socialnega podjetništva v Sloveniji.

Največje zanimanje in pozitivne ocena na konferenci je nedvomno poželo predavanje **Mikela Lezamiza** iz kooperative Mondragon (Baskija, Španija), ki velja za največji sistem delavskih zadrug na svetu in združuje več kot 120 različnih kooperativ, zaposluje pa več kot 85.000 delavcev – zadružnikov. Veliko zanimanje pa je bilo deležno tudi predavanje **dr. Carla Borzage** z Univerze Trento, ki je predstavil novo ekonomsko paradigmo, ki mnogo bolje kot klasična ekonomska teorija pojasnjuje ekonomsko uspešnost in vzdržnost zadružnega poslovnega modela. Obveljalo je prepričanje, da gre za model prihodnosti, ki bo pomagal pri izhodu iz trenutne finančne in ekonomske krize. Pomemben ekonomski pogled na trenutna dogajanja v svetu, njegove vzroke in možne izhode sta podala **Claudia Sanchez Bajo** z Univerze Pavia in **Bruno Roalants,** generalni sekretar mednarodne zveze delavskih in storitvenih zadrug. Do spoznanj sta prišla skozi večletno raziskovalno delo, ki je predstavljeno v knjigi Capital and the Debt Trap: Learning from Cooperatives in the Global Crisis, ki po mnenju ameriških industrialcev predstavlja novo paradigmo prihodnosti.

Druga pomembna področja, ki jih je obravnavala konferenca, so bila delovanje zadružnega poslovnega modela, na področju finančnih, stanovanjskih, energetskih, kmetijskih, potrošniških, socialnih in kulturnih zadrug. Prav pri vseh pa so udeleženci



konference ugotavljali, da ima Slovenija tudi zaradi že pridobljenih izkušenj v preteklosti in skozi vzpostavitev strateškega partnerstva z dobrimi praksami v tujini ogromno možnosti, da **ponovno opolnomoči in aktivira svoje prebivalstvo**, da se samo organizira in poišče inovativne poti za izboljšanje svoje ekonomske situacije skozi uveljavljenje zadružnega poslovnega modela. Nove iniciative na tem področju, ki obetajo, so brez dvoma na področju energetskih zadrug, samooskrbnih prehranskih zadrug, stanovanjskih zadrug in socialnih zadrug. Z odpravo zakonskih ovir bi prav kmalu lahko nastale tudi finančne zadruge.

Tadej Slapnik, vodja organizacijskega odbora konference in generalni sekretar Slovenskega foruma socialnega podjetništva, je ob koncu konference povedal: "Zelo smo veseli velikega zanimanja za zadruge v Sloveniji, kar dokazuje nadpričakovano visoka udeležba na naši konferenci. Veliko upanje dajejo tudi nastajajoča strateška partnerstva, tako z bančniškim sektorjem v Sloveniji kot tudi z Zadružno zvezo Slovenije, s sindikati in občinami. Konferenca ja porodila veliko zanimivih idej, za katere verjamemo, da jih bodo ta partnerstva tudi uresničila v bližnji prihodnosti. V Slovenskem forumu socialnega podjetništva smo po tej mednarodni konferenci samo še bolj prepričani, da je **socialno podjetništvo v kombinaciji z zadružnim poslovnim modelom upravljanja ena od najboljših, če ne najboljša možna rešitev za izboljšanje trenutnega ekonomskega in socialnega stanja**, ne le v Sloveniji, ampak tudi v Evropi."

T. S.

Strokovni posvet Združenja svetov delavcev Slovenije

Kako se bomo upokojevali po novem in kaj bo s pokojninskimi sistemi v podjetjih?

Dne 13. decembra je bil v Ljubljani še zadnji letošnji strokovni posvet članov Združenja svetov delavcev Slovenije (z gornjim naslovom), ki so ga po koncu strokovnega dela udeleženci izkoristili hkrati še kot prednovoletno družabno srečanje. Izbrano tematiko je skoraj 50 udeležencem predstavil mag. Peter Pogačar, direktor Direktorata za delovna razmerja in pravice iz dela pri Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve. Ogromno število zelo konkretnih vprašanj, ki so bila postavljena predavatelju, kaže na izjemno zanimanje za to aktualno problematiko.

Verjetno je popolnoma odveč posebej utemeljevati, zakaj smo si v ZSDS kot osnovno temo posveta izbrali **aktualno pokojninsko reformo**, čeprav na prvi pogled ta tematika ne sodi neposredno v delokrog svetov delavcev. Vendar pa: ne samo, da ta tematika (tudi) člane sveto delavcev neposredno zelo močno tangira kot posamezнike in ne samo, da se pač od članov sveta delavcev pričakuje, da bodo glede tega znali po potrebi tudi odgovoriti svojim sodelavcem na kaka vsaj elementarna vprašanja, ampak imajo sveti delavcev na tem področju tudi **pomembno formalno pristojnost**, ki pa je žal v praski marsikdaj spregledana. Po določbi 94. člena ZSDU je namreč med drugim predmet obveznega skupnega posvetovanja tudi *»sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega in invalidskega zavarovanja«*, se pravi predvsem **t. i. pokojninskih načrtov**.

Torej, če drugega ne**,** morajo člani svetov delavcev že zaradi tega segmenta problematike dobro poznati celoten sistem pokojninskega in invalidskega zavarovanja. Da je zanimanje za vsebino novega Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2) res veliko, kot že rečeno, najbolje kaže veliko število postavljenih vprašanj na posvetu. Po ocenah udeležencev je posvet v celoti izpolnil njihova pričakovanja, in sicer tako v vsebinskem kot v družabnem pogledu.

M. G.





Kako preprečiti zlorabo »poslovne skrivnosti« v zvezi s predstavniki delavcev v NS/UO?

Vprašanje:

Uprava je poslal svetu delavcev v mnenje predlog Pravilnika o poslovni skrivnosti. Na kaj naj bo svet delavcev pri tem posebej pozoren!

Odgovor:

Z vidika sveta delavcev so ti pravilniki zelo pomembni predvsem zaradi tega, ker z njihovo pomočjo – če so neustrezni – ponekod poskušajo institut poslovne skrivnosti zlorabiti za prekinjanje logičnih in nujnih povezav med sveti delavcev in njihovimi predstavniki v organih družbe. Tako naj bi bilo, npr. vse, kar se dogaja na nadzornem svetu (NS) oz. upravnem odboru (UO), "poslovna skrivnost", zaradi česar predstavniki delavcev v tem organu ne morejo niti predhodno pridobivati stališč in usmeritev sveta delavcev za odločanje na NS/UO, niti ne smejo poročati o sprejetih odločitvah NS/UO, kar je seveda povsem nesprejemljivo. Zato vedno priporočamo svetom delavcev, da skušajo v te pravilnike vnesti ustrezne določbe, ki bi tovrstne »komunikacijske blokade« preprečile. V tem smislu so pomembne predvsem določbe o "stopnjah" poslovne skrivnosti ter o načinu ravnanja s poslovnimi skrivnostmi, ki so predmet obravnave na NS)UO.

Gre predvsem za to, da mora biti vsaka poslovna skrivnost označena z eno od treh (lahko tudi več) temeljnih stopenj zaupnosti, od katerih je samoumevno odvisen tudi krog ljudi, ki sme zanjo zvedeti, na primer:

- "strogo zaupno" – informacije lahko dobijo samo člani uprave in NS/UO ter posebej pooblaščene druge osebe;
- "zaupno" – informacije lahko dobijo vsi organi družbe in delavska predstavništva, vključno s svetom delavcev, vendar morajo člani informacije varovati kot zaupne in jih ne smejo sporočati naprej delavcem;
- "interno" – informacije so dostopne vsem delavcem, ne pa tudi zunanjim osebam.

In skladno s tem naj bi se (posamično) presojalo in označevalo tudi vsako posamezno gradivo ali drugi podatki za NS/UO, ki seveda po nobeni logiki ne morejo biti poslovna skrivnost kar a priori. Posebej pa velja v tem pogledu v pravilnik dodati še nekaj specifičnih določb o pogojih za določitev teh gradiv in podatkov kot poslovno skrivnost in o ravnanju z njimi. Na primer, da:

- so lahko dnevni redi, gradiva, vsebina razprav ter sklepi in zapisniki sej organov družbe določeni kot poslovna skrivnost le, če posamezen organ tako odloči z obrazloženim sklepom (s tem, da če predsednik organa ob sklicu seje označi vabilo in gradivo za sejo kot poslovno skrivnost, mora biti ta odločitev na seji naknadno potrjena, v nasprotnem se oznaka zaupnosti umakne);
- se listine in dokumenti, ki so poslovna skrivnost, evidentirajo v posebnem registru, v katerem se posebej vpiše tudi podatek o „stopnji tajnosti« konkretnega dokumenta v skladu z zgoraj predlagano (ali drugo podobno) klasifikacijo;
- lahko predstavniki delavcev v organih družbe (nadzorni svet, uprava, upravni odbor) člane sveta delavcev, ki jih zakon posebej zavezuje k varovanju poslovnih skrivnosti, seznanijo z vsemi podatki iz prejšnjega odstavka tega člena, razen s tistimi, ki so utemeljeno označeni kot strogo zaupni in morajo ostati izključno v krogu članov uprave in nadzornega sveta oziroma upravnega odbora.
- morajo biti člani sveta delavcev pred obravnavo posameznih vprašanj iz pristojnosti NS/UO posebej opozorjeni na podatke, ki so poslovna skrivnost;
- lahko člani sveta delavcev, ki pri svojem delu v tej funkciji izvejo podatke, ki so poslovna skrivnost, te podatke sporočajo naprej delavcem le, če so označeni zgolj z oznako "interno", in podobno.

Odgovor pripravil:
dr. Mato Gostiša

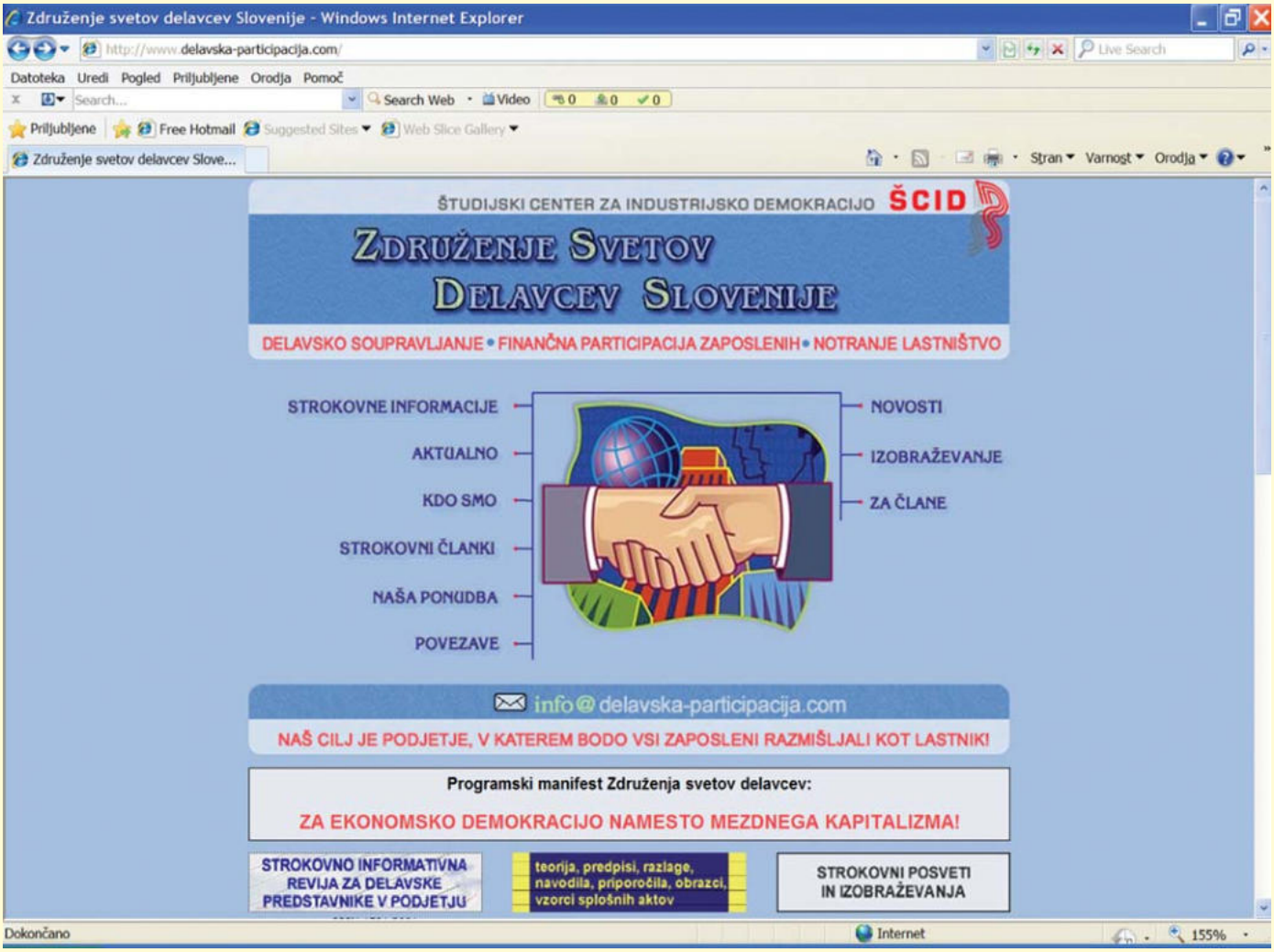
AVTORJI PRISPEVKOV: Aleksandra Kanjuo Mrčela, doktorica sociologije, redna profesorica na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani; **Tadej Slapnik**, univ. dipl. ing., generalni sekretar Slovenskega foruma socialnega podjetništva; **Leja Drofenik Štibelj**, univ. dipl. sociologinja, strokovna sodelavka DEZAP – Združenja za lastništvo zaposlenih; **Irena Prijović,** magistra poslovnih ved, generalna sekretarka Združenja nadzornikov Slovenije; **Marija Molan**, univ. dipl. psih. in doktorica medicine, višja zdravstvena svetnica, Univerzitetni klinični center Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa; **Jože Korotaj** in **Marija Rokavec**, predsednik in članica sveta delavcev družbe Paloma d.d.; **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved, direktor CPM – Centra za participativni management; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

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** Revija izhaja kot dvomesečnik, letna naročnina: 33 EUR + DDV. Na podlagi Zakona o davku na dodano vrednost spada revija ID med izdelke, za katere se plačuje 8,5 % DDV. ISSN 1855-8259

OBIŠČITE NAS NA INTERNETU!

ŠCID - ŠTUDIJSKI CENTER ZA INDUSTRIJSKO DEMOKRACIJO

ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENIJE



www.delavska-participacija.com – spletne strani Združenja svetov delavcev Slovenije poleg množice za teorijo in prakso uporabnih strokovnih informacij nudijo obiskovalcem tudi zanimive možnosti medsebojnega komuniciranja o problematiki delavske participacije na ustreznih tematskih forumih.

Obiskovalcem spletnih strani ZSDS je na voljo:

- več kot 1.100 izbranih **strokovnih člankov** trajnejše vrednosti iz različnih strokovnih publikacij (**Ekonomska demokracija, Pravna praksa, Manager, Podjetje in delo in Finance**);
- nekatere **pomembnejše znanstvene raziskave** o delavski participaciji;
- **vprašanja in odgovori** iz prakse za prakso;
- **gradiva, referati in sklepi** s strokovnih posvetov Združenja svetov delavcev Slovenije;
- vsi **pomembnejši predpisi** o delavski participaciji;
- različni **koristni podatki** (lista arbitrov za priložnostne arbitraže itd.);
- **obvestila o aktualnih dogajanjih** na področju zakonodaje in drugih ukrepov širšega pomena za
- razvoj tega področja industrijskih razmerij v Sloveniji in v svetu;
  informacije o **izobraževalni ponudbi in razpisi strokovnih posvetov** ter drugih oblik usposabljanja;
- **povezave na uporabne spletne strani** (Združenje članov nadzornih svetov, Inštitut za delovna razmerja, GZS itd.) in številne druge uporabne informacije.