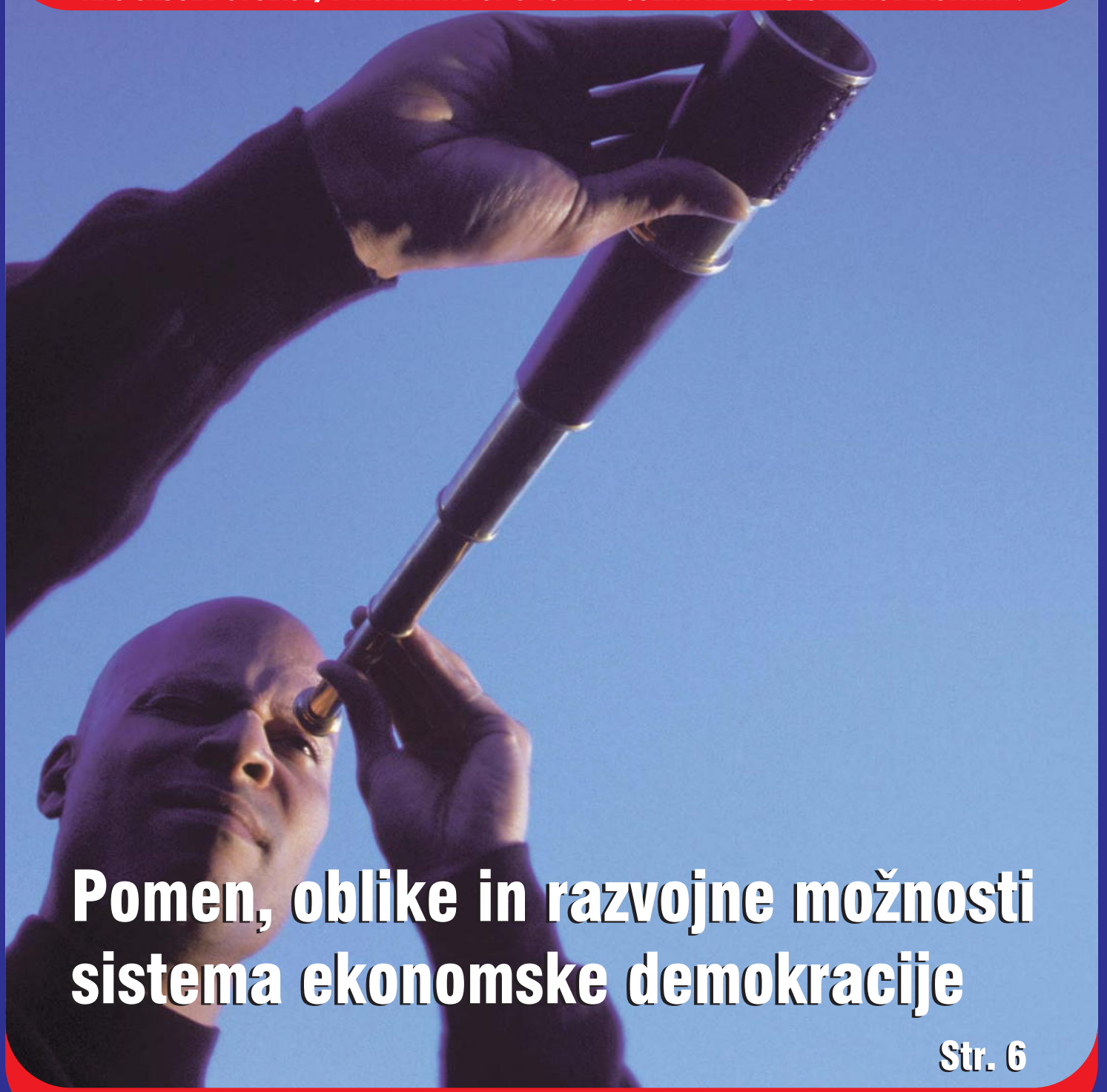
TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 1/2014, LETNIK XVIII

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 !



Pomen, oblike in razvojne možnosti sistema ekonomske demokracije

Str. 6

SOUPRAVLJANJE UDELEŽBA PRI DOBIČKU NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

Obstoječi model kapitalizma je definitivno (že) kolapsiral!

Dejstvo je, da vsaj v zvezi aktualno svetovno gospodarsko krizo, ki še zdaleč ni končana (po mojem mnenju pa tudi v zvezi s katerokoli drugo krizo hiperprodukcije[1], ki se sicer manifestira skozi ekonomsko recesijo ali celo depresijo), pač ni več mogoče govoriti zgolj o neki povsem »normalni« fazi gospodarskega cikla, ki naj bi po ekonomski teoriji obsegal štiri faze: ekspanzijo, upočasnitev, recesijo, okrevanje. Nasprotno. Tudi v tej recesiji, le da tokrat še posebej očitno, je obstoječi, tipično mezdni kapitalizem s svojimi principi kot družbeno-ekonomski sistem sam po sebi ***v bistvu totalno kolapsiral.*** *Pri življenju pa ga zdaj uspevajo ohranjati le še okosteneli pravni sistem, obilni državni intervencionizem in zavestno ignoriranje obetavnih sistemskih alternativ, kakršna je, denimo,* ***ekonomska demokracija*** *kot možna popolnoma nova paradigma kapitalizma, tj. kapitalizma s (tudi) človeškim kapitalom.*

Če ga prizadete države s svojimi interventnimi posegi na makro ravni na račun svojih davkoplačevalcev, na mikro ravni pa tudi delavci s svojim odrekanjem ne bi umetno reševali s pomočjo številnih ***tipično »socialističnih« ekonomskih ukrepov*** *(npr. socializacija enormnih dubioz bank z milijardami davkoplačevalskega denarja, socializacija izgub posameznih podjetij s pritiski na »prostovoljno« zmanjševanje že pridobljenih in pogodbeno določenih pravic delavcev itd.), bi se* ***v tej krizi že zdavnaj tudi popolnoma sesul****. Doživel bi popoln zlom finančnega, posledično pa tudi od njega vse bolj eksistenčno odvisnega realnega sektorja gospodarstva s katastrofalnimi socialnimi posledicami. Dejstvo, da – izključno zaradi omenjenih državnih interventnih ukrepov – do tega tokrat (še) ni prišlo, vsaj ne v najbolj ekstremni obliki, pa seveda ne pomeni, da kot sistem pač ni kolapsiral. Je, in to v temelju. Vendar pa je bil iz popolne kome, kot že tolikokrat prej, za nekaj časa spet umetno obujen k »življenju«. A kajpak – da se ne bi morda slepili –* ***le do prve naslednje krize****.*

Zasluge za morebitno tudi tokratno preživetje obstoječega kapitalizma torej zagotovo ne gredo oziroma ne bodo šle domnevni ekonomski superiornosti in visoki viabilnosti[2] tega sistema, temveč izključno organizirani »zunanji« (državni) obrambi tega sistema, ki sicer sam, tj. s svojim lastnim »imunskim sistemom« in brez omenjene zunanje pomoči, očitno ni več sposoben (pre)živeti in prosperirati na dolgi rok. Obstoječi mezdni kapitalizem je namreč s svojimi imanentnimi notranjimi protislovji ***tipičen sistem s t. i. pozitivno povratno zanko****, ki – že po splošni teoriji sistemov – slej ko prej mora kolapsirati. In v bistvu, kot rečeno, totalno kolapsira ob vsaki recesiji. To v celoti velja tako za (neo)liberalno kot tudi za t. i. socialno-tržno različico sedanjega kapitalizma, ki imata sicer popolnoma iste sistemske temelje in zato v bistvu tvorita tudi isti »model« ali bolje rečeno* ***isto paradigmo kapitalizma****. Razen malo več oziroma malo manj »sociale« drugih razlik med njima namreč ni, v krizah pa se v vsakem primeru obe vržeta v naročje državnega intervencionizma.*

Skratka, teorija o ***»normalnosti« očitno deviantnega cikličnega delovanja*** *tega kapitalizma je znanstveni nesmisel, s katerim se skuša (kolikor dolgo bo to pač uspevalo) prikriti dejstvo, da družbenoekonomski sistem iz 18. stoletja, ki tudi v 21. stoletju še vedno*

- *ne priznava obstoja in delovanja tudi t. i. človeškega kapitala, čeprav je ta že zdavnaj postal najpomembnejši produkcijski dejavnik sedanjosti in prihodnosti, temveč delo (skupaj z delavci) obravnava le kot navadno tržno blago;*
- *malikuje kot temeljni produkcijski dejavnik zgolj (finančni) kapital, ki ga preprosto enači kar s kapitalističnim »podjetjem«, njegove lastnike pa z lastniki podjetja,*
- *vse zasluge za ustvarjanje dobičkov pripisuje izključno domnevnemu podjetništvu lastnikov kapitala, čeprav se ti – razen tveganja, ki pa je lastno tudi delavcem – morda podjetniško sploh ne udejstvujejo, ampak delujejo le v vlogi portfeljskih investitorjev,*
- *prisega na neoklasično teorijo t. i. faktorsko razdelitev produkta in na njej temelječ tržno-cenovni model določanja dohodkov, ki v resnici sploh ni nobena »razdelitev«,*

v sodobnih pogojih gospodarjenja ***nima več popolnoma nobene perspektive.*** *Ne vodi več ne v ekonomsko učinkovitejšo, ne v socialno pravičnejšo in kohezivnejšo družbo, temveč v izrazito retrograden civilizacijski razvoj na vseh področjih.*

[1] Ekonomski teoretiki so jih skozi zgodovino kapitalizma našteli že več kot trideset, hkrati pa se vse bolj strinjajo, da so vse po vrsti v bistvu predvsem »krize hiperprodukcije«, tako da ta pojem že dolgo ne sodi več le v »ropotarnico marksizma«.

[2] Viabilnost je po splošni teoriji sistemov sposobnost živih sistemov preživeti in ohraniti svoje bistvo v zapletenih razmerah. Pomeni torej zmožnost sistema, da preživi in se razvija z lastno ustvarjalnostjo, ko se znajde v zapletenem okolju.

Že zdrav razum nam namreč pove, da je vsaka gospodarska recesija – če je družbenoekonomski sistem ne zna prebroditi sam, tj. brez radikalne državne »prerazdelitvene« intervencije – v resnici pač preprosto ***kolaps tega sistema****. Koliko časa bomo torej vsi skupaj še pripravljeni* ***nasedati*** *teorijam o »normalnosti« cikličnega delovanja kapitalizma, ki vsakih nekaj let kolapsira, rešuje pa se s tipično socialističnimi državnimi prerazdelitvami dohodkov v korist kapitala, da si potem (do naslednje krize hiperprodukcije) dobičke spet lahko privatizirajo le lastniki tega kapitala? Čas je, da opravimo z dogmatskimi neumnostmi, češ da je »v tržnem gospodarstvu produkt, ko je proizveden, nujno že tudi razdeljen«, da so »zgolj lastniki (finančnega) kapitala podjetniki, ki ustvarjajo dobiček«, da so »vsi produkcijski dejavniki že danes tržno blago« in podobnimi. Čas je torej za novo paradigmo kapitalizma, tj. za* ***kapitalizem s (tudi) človeškim kapitalom****, katerega nosilci bodo v vseh pogledih (korporacijsko upravljanje, udeležba v poslovnih rezultatih) popolnoma enakopravni družbenoekonomski subjekti. Temu pa se reče* ***ekonomska demokracija****.*

IZ TEORIJE ZA PRAKSO RAZVOJA EKONOMSKE DEMOKRACIJE



Piše:
dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

Odnos med ekonomsko in politično demokracijo[1]

Na prepletenost ekonomskega in političnega so opozarjali tako rekoč vsi sociologi, ki so se ukvarjali z osnovnimi vprašanji sociologije, kot so moč, družbene vloge, struktura in stratifikacija. Danes smo zaradi prepletenosti obeh področij priča obstoju novih (ali ponovno "odkritih") znanstvenih disciplin, npr. ekonomske sociologije. Nekateri ocenjujejo, da zaradi družbenopolitične umeščenosti gospodarskega življenja in pomembnih socialnoekonomskih interakcij sploh ni mogoče več govoriti o samostojni ekonomski znanosti. J. Habermas je leta 1970 trdil, da se "ekonomija tendenčno spreminja v neko zvrst specialne sociologije," s čemer je povzel Durkheimovo videnje ekonomije kot "veje sociologije".

Demokratični potencial politične demokracije brez ekonomske demokracije

Demokracija kot enakost državljanov je dosežena **prej v politični kot ekonomski sferi**. Pred enakostjo vseh državljanov je bila demokracija ožji pojem in je veljala samo za nekatere – svobodne, bogate, bele, moške. Počasi je politična demokracija dobivala širino – počasi so vsi ljudje postajali imetniki-ce demokratičnih pravic. Z odpravljanjem suženjstva demokracija ni bila več samo pravica svobodnih, odprava premoženjskega cenzusa je pomenila, da lahko glasujejo tudi tisti, ki ne plačujejo davkov. Splošna volilna pravica pa je pomenila, da demokracijo lahko uživajo tudi črnci in ženske. Po drugi strani je razvoj demokracije v politični sferi pomenil zoževanje področja demokracije – od atenske demokracije, ki je omogočala aktivno udeležbo v oblasti vsem do predstavniške demokracije, katere legitimnost je utemeljena v rednih demokratičnih postopkih.

Demokratizacija političnega življenja je bila dosežena razmeroma pred kratkim, kar je lahko v tolažbo tistim, ki razmišljajo o **nekompatibilnosti demokratičnosti političnega in nedemokratičnosti ekonomskega življenja**. "Hierarhični industrijski sistem, ki zahteva izključno strinjanje, predstavlja resnično nevarnost za demokracijo. Koliko participacije v političnem življenju je mogoče pričakovati od posameznika, ki je večji del svojega delovnega časa podrejen, manipuliran, pasiven in pokoren? Kako se lahko počuti oseba, ki ne more kontrolirati okolja, v katerem dela za nekoga, ki je sposoben kontrolirati svojo politično usodo? (Adizes, 1989: 220-221). V primerjavah sfere dela in politične sfere mnogi vidijo sodobno podjetje, zaradi njegove hierarhične strukture in nedemokratične organizacije kot skoraj fevdalno institucijo. Vesna

[1] Ta članek je predelan povzetek besedila iz avtoričine knjige Lastništvo zaposlenih in ekonomska demokracija (1999), Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana (poglavje 4.4.6., str. 173-179).

Pusić (1986) pravi, da ni dvoma o tem, da je "demokracija, kot ureditev političnega življenja utemeljena na politični enakosti vseh državljanov ozko navezana na ekonomsko enakost oziroma idejo brezrazredne ali enorazredne družbe." Vprašanje je, kakšna naj bi bila ekonomska demokracija in kako naj bi bila dosežena?

Ideja, da je politična demokracija brez industrijske samo navidezna, je bila ena osnovnih idej **gildskega socializma**, britanskega gibanja z začetka 20. stoletja. Gildski socialisti so se zavzemali za demokratizacijo vseh oblik družbene dejavnosti. Menili so, da je le **funkcionalna demokrac**ija (zastopanje državljanov, utemeljeno na jasno določenih interesih, ciljih, funkcijah) porok za pluralistično in zares demokratično družbo, v kateri sta onemogočeni koncentracija in uzurpacija politične in ekonomske moči. Pomemben del demokratične organizacije družbe so **gilde delavcev**, ki bi upravljale proizvodnjo – to bi dejansko pomenilo samoupravljanje v ekonomski sferi.

Ideja povezovanja politične in ekonomske demokracije je bila navzoča tudi v revolucionarnih prevratih v Evropi 19. in 20. stoletja. **Pariška komuna** 1871 je združevala participativno politično demokracijo in samoupravljanje delavcev v industriji. Posledica ruske revolucije 1905 so bili prvi **sovjeti** – organi delavskega upravljanja. Samoupravni poskusi pariške komune in ruske revolucije so bili odpravljeni, ko so bile revolucije premagane. Tovarniški komiteji, ki so nastali po zmagoviti oktobrski revoluciji, pa so bili daleč od dejansko samoupravnih delavskih organov. Resnično vsebino "delavske" kontrole v ekonomski sferi po oktobrski revoluciji razkriva Leninova ugotovitev, da je delavska kontrola v rokah sovjetov, ne pa "smešno prepuščanje železnice v roke železničarjev, tovarn usnja v roke usnjarskih delavcev" (v Horvat, 1984: 120). Ideja, da delavci niso sposobni ali zreli za samoupravljanje, se je uveljavila kot prevladujoča v vseh sodobnih ekonomskih sistemih. Na Zahodu je ideja (bila) uresničena v kapitalistično organiziranih podjetjih, na Vzhodu pa v državnih, politično vodenih podjetjih.

Hierarhični industrijski sistem, ki zahteva izključno strinjanje, predstavlja resnično nevarnost za demokracijo. Koliko participacije v političnem življenju je mogoče pričakovati od posameznika, ki je večji del svojega delovnega časa podrejen, manipuliran, pasiven in pokoren (I. Adizes, 1989).

Sidney in Beatrice Webb sta se zavzemala za razlikovanje med politično demokracijo (ki bi se nanašala na nacionalno obrambo, mednarodne odnose, pravosodje) in družbeno demokracijo (upravljanje industrije). To bi zahtevalo oblikovanje dveh parlamentov – tradicionalnega političnega in novega družbenega.

Potrebo po demokratizaciji ekonomskega življenja opazimo tudi pri analizi uradnih stališč **katoliške cerkve**. Tako Enciklika papeža Janeza XXIII Mater et Magistra iz leta 1961 poudarja pravice delavcev v delovnem okolju: "…čutimo, da so težnje delavcev po aktivni udeležbi v življenju podjetij, v katerih delajo in katerih del so, njihova legitimna pravica... dajanje odgovornosti delavcem v proizvodnih organizacijah ne samo ustreza legitimnim zahtevam, značilnim za človekovo naravo, temveč se sklada z zgodovinskim razvojem na ekonomskem, socialnem in političnem področju." V dvajsetih letih se uradno cerkveno stališče razvija v smeri sodobnega koncepta "lastništva delovnega mesta". V Encikliki papeža Janeza Pavla II (1981) lahko preberemo, da ima "vsaka oseba pravico biti delni lastnik velikega delovnega mesta, na katerem dela skupaj z vsemi drugimi ... udeležena pri odgovornosti in kreativnosti ... in delati zase."

D. A. R. George (1993) je med številnimi sodobnimi avtorji, ki samoupravljanje na delovnem mestu vidijo kot **"naravno nadaljevanje demokracije iz politične v ekonomsko sfero"**. Ekonomska demokracija v pomenu samoupravljanja je po Horvatu (1984) "... najmočnejši instrument družbene preobrazbe, ki je na voljo. Le-ta zagotavlja podlago vsakdanje vzgoje za razvoj socialističnih proizvodnih odnosov in pomembne politične demokracije." Vzgojno, izobraževalno funkcijo vsakdanje demokracije na delovnem mestu in njen vpliv na razvoj in stabilnost politične demokracije poudarja tudi Carol Pateman (tudi v analizi jugoslovanskega samoupravljanja)[2].

"Ekonomska ureditev v veliki meri vpliva na družbeno ureditev, enako kot družbena povratno vpliva na ekonomsko."

(Max Weber, Ekonomska moč in družbena ureditev, 1922).

Liberalizem in ekonomska demokracija

Politične in ekonomske spremembe v postsocialističnih državah se v glavnem zgledujejo po modelih zahodnih kapitalističnih gospodarstev. Pri tem **politične demokratizacije ne spremlja nujno tudi večji obseg demokratičnih pravic v sferi dela**. V analizi razmerja med kapitalizmom in demokracijo C. Offe (1985) ugotavlja, da sta v 20. stoletju postala združljiva, vendar gre za specifično verzijo demokracije in specifično obliko kapitalizma, ki sta daleč od rousseaujevskega koncepta politike ali smitovskega koncepta trga.

Ellerman (1992) trdi, da je **enačenje zahodne kapitalistične ekonomske ureditve z demokracijo popolnoma napačno**. Sklicuje se na nekatera načela kapitalistične ureditve, ki so v nasprotju z demokratičnimi principi, ki jih priznavajo isti sistemi na področju politične demokracije. Tako bi na primer absolutno spoštovanje načela svobodnega trgovanja med posamezniki terjalo svobodo trgovanja s političnimi glasovi (za to bi našli veliko ponudbe in povpraševanja), pa takšno trgovanje v nobeni sodobni demokraciji ni dovoljeno. Enako velja tudi za (prostovoljno) prodajo ljudi, prodajo političnih pravic. Samo nekateri najbolj

[2] Županov (1995:29) oporeka, da je samoupravni sistem v Jugoslaviji imel pozitivne posledice na politično kulturo: "Lahko bi domnevali, da sistem delavskega samoupravljanja sam proizvaja demokratično politično kulturo, oziroma da proizvaja "boljše ljudi". Ali ste opazili takšne učinke? Jaz jih nisem." Odgovor na vprašanje, koliko je sistem industrijskih odnosov vplival na politično kulturo, je zapleten. Teza Županova o vplivu "kompleksa societalnih vrednot" na (ne)uspeh samoupravnega projekta brez dvoma drži, toda prav tako je zelo verjetno, da je samoupravni projekt vplival na (in spreminjal) ta kompleks societalnih vrednot.

zagreti zagovorniki absolutnega svobodnega tržnega sistema, kot je Robert Nozick, se zavzemajo za svobodo, ki bo vključevala tudi samoprodajo: "Primerljivo vprašanje je, ali naj svoboden sistem dovoljuje posameznikom, da se prodajo v suženjstvo. Jaz verjamem, da bi moral." (v Ellerman, 1992: 99).

Ellerman nasprotuje uveljavljeni razpravi o tem, ali ljudje v ekonomska razmerja (zaposlitev, podrejanje nedemokratičnemu sistemu na delovnem mestu) stopajo prostovoljno, ali pa so prisiljeni vstopati vanje: "Bistvo razprave ni "privolitev ali prisila," ampak "odtujljive ali neodtujljive osnovne pravice." (Ellerman, 1992: 7). Liberalističnemu razlikovanju političnih in ekonomskih institucij, ki temeljijo na prisili ali prostovoljni pogodbi, Ellerman dodaja še razlikovanje institucij, ki temeljijo na prostovoljnih pogodbah po kriteriju demokratičnosti (in neodtujljivih človekovih pravicah). Ellerman pri preučevanju zgodovine liberalistične misli ugotavlja, da je zanemarjanje dela liberalistične tradicije, ki se je nanašal na neodtujljive človekove pravice, pripomoglo k temu, da je sodobna liberalna misel **"čudna shizofrenična mešanica" demokratične in nedemokratične tradicije.**

Liberalistična definicija zaposlovanja ima **zaposlovanje za korelat politične demokracije** – ker prav tako kot v primeru demokratično izvoljene vlade podrejeni svobodno (brez prisile) izberejo razmerje z nadrejenim. Številni kritiki sistema in odnosov, ki nastanejo na osnovi takšnih prostovoljnih pogodb, v glavnem oporekajo prostovoljnosti le-teh in trdijo, da so ljudje v pogodbe prisiljeni (družbeno, zaradi materialnega položaja, majhnega števila opcij, ...). Ellerman trdi, da je ta kritika nepomembna in površna, ker – čeprav je "prostovoljnost nujen pogoj za vsak sprejemljiv politični ali ekonomski sistem" – pravo vprašanje ni "privolitev, ampak vprašanje, ali privolitev lahko odtuji ali prenese pravico do samoupravljanja" (Ellerman, 1992: 111). Gre za znano vprašanje, ki je bilo v srednjem veku formulirano kot alternativa med translatio (odpovedovanje pravicam) ali concessio (delegiranje pravic). Če imamo pravico do samoupravljanja za neodtujljivo, bodo demokratične samo tiste ureditve, ki zagotavljajo uresničevanje samoupravljanja, ne pa samo formalno demokratične postopke. Če pa imamo pravico do samoupravljanja posameznikov za odtujljivo – prenosljivo na drugega, bomo imeli za demokratične tudi politične ureditve, v katerih državljani privolijo v avtokratsko vladavino, in tudi ekonomske ureditve, v katerih ljudje privolijo v suženjstvo. V drugem primeru je merilo demokratičnosti prostovoljnost, v prvem pa zagotovitev pravice. Sodobno liberalno razmišljanje v svoji "shizofrenosti" **na političnem področju uporablja en princip, na ekonomskem pa drugega**: v politiki je tudi s pogojem prostovoljnosti avtokratičnost nasprotni pojem demokratičnosti, v ekonomski sferi pa se prostovoljnost uporablja kot argument za ohranjanje nedemokratične ureditve.

*Sodobno liberalno razmišljanje v svoji "shizofrenosti" **na političnem področju uporablja en princip, na ekonomskem pa drugega:** v politiki je tudi s pogojem prostovoljnosti avtokratičnost nasprotni pojem demokratičnosti, v ekonomski sferi pa se prostovoljnost uporablja kot argument za ohranjanje nedemokratične ureditve. (D. Ellerman, 1992)*

Razvojne perspektive

Politične spremembe na koncu 80. in začetku 90. v državah v tranziciji (in Sloveniji) so pripomogle k **politični demokratizaciji**. Komunistično enostrankarsko avtokracijo je čez noč zamenjala večstrankarska demokracija. Politične spremembe so bile v državah v tranziciji sprejete brez omahovanja, tako pri državljanih kot tudi med analitiki procesa spreminjanja. Na **ekonomskem področju** pa je (bil) položaj močno drugačen: tempo, način in smer sprememb niso jasno opredeljeni in ni enovite podpore določenim konceptom – ne od tistih, ki spremembe doživljajo, ne od opazovalcev in analitikov (včasih so to isti: družboslovci v državah v tranziciji).

Proces privatizacije je primer tega. V vseh državah v tranziciji je bila privatizacija ocenjena kot nujen del procesa ekonomskega spreminjanja. Kljub temu še danes ni konsenza glede tega, kateri privatizacijski koncept je najustreznejši, najbolj učinkovit, kateri združuje vse potrebne lastnosti glede na različne kriterije. Vprašanje privatizacije je vezano na vprašanje **ekonomske demokracije/demokratizacije**. Udeležba zaposlenih v lastništvu podjetij ne bo avtomatično prispevala k večji ekonomski demokraciji. Toda, če je združena z drugimi oblikami sodelovanja zaposlenih, lahko pomeni korak proti bolj demokratičnemu ekonomskemu sistemu. Ekonomska demokratizacija pa je **komplementarna s političnо**. Tako lastniška struktura kot tudi izbira organizacijskega modela ali menedžerskega stila so politična vprašanja, oziroma, vse omenjeno ima implikacije na proces politične demokratizacije.

Med dolgotrajno razpravo o privatizacijskem modelu v Sloveniji so nasprotniki lastništva zaposlenih (ekonomske demokracije) trdili, da pomeni vztrajanje pri prioritetnih pravicah zaposlenih politizacijo privatizacije, ki naj bi bila fundamentalno ekonomsko vprašanje, in da ima koncentracija lastništva v rokah zunanjih lastnikov izključno ekonomski interes: normaliziranje in pospeševanje uspešnosti slovenskega gospodarstva. Toda **ta "ekonomski" argument je imel politično ozadje**: željo po redistribuciji ekonomskih virov politične moči. Zahteva po zapostavljanju vprašanja ekonomske demokracije v imenu "normalizacije" gospodarstva je uporabljena v podporo konceptu radikalne spremembe razdelitve nadzora nad ekonomsko sfero. Privatizacijski program je bil uporabljen kot "orodje socialnega inženiringa" s "skritim političnim namenom antikomunistične fil-

> "Danes skoraj vsi govorijo, da so demokrati ... Demokracija, zdi se, da podari nekakšno "auro legitimnosti" ... Splošno sprejemanje demokracije je zelo nedaven pojav ... niti 100 let star."
>
> ***(D. Held, 1990).***

tracije" (Ellerman, 1993: 21) namesto kot orodje za okrepitev gospodarstva. Da bi se izognili socialnemu inženiringu pri neizogibno obsežnih družbenih spremembah, bi morali biti kriteriji spreminjanja določeni tako, da bi se kar najbolj povečalo število tistih, ki s spremembami pridobijo, in zmanjšalo število tistih, ki zaradi spre-

minjanja zgubljajo. Kriterij spreminjanja nikakor ne bi smel biti kaznovanje ali nagrajevanje tistih, ki so imeli (ali niso imeli) v prejšnjem sistemu določene vloge, možnosti, moč.

Lastništvo in kontrola sta v sodobnih podjetjih **vira politične neenakosti**. Povzročata "neenakost državljanov v sposobnostih in možnostih politično enakopravnega sodelovanja v upravljanju z državo" (to je posledica razlik v bogastvu, statusu, dohodkih, informacijah, kontroli nad informacijami in propagando, dostopnosti političnih voditeljev, življenjskih možnosti) in "velikanske razlike med državljani glede na sposobnosti in možnosti za sodelovanje pri upravljanju gospodarskih podjetij" (Dahl, 1985: 54, 55).

Spodbujanje ekonomske demokratizacije danes je utemeljeno na konceptu ekonomskega razvoja, ki zmanjšuje ekonomsko, s tem pa tudi politične neenakost državljanov.

Literatura:

Adizes, I. (1989) Kako riješiti krizu upravljanja? Zagreb: Globus.

Dahl, R. A. (1985) A Preface to Economic Democracy. Polity Press.

Held, D. (1990) Modeli demokracije. Zagreb: Školska knjiga.

Horvat, B. 1984. Politička ekonomija socijalizma. Zagreb: Globus.

George, D. (1993) Economic Democracy: the Political Economy of Self-Management and Participation. London: Macmillan.

Ellerman, D. (1992) Property Rights in Capitalist and Labor-Managed Firms. Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms, Vol. 4, 157-171

Ellerman, D. (ur.) (1993) Management and Employee Buy-Outs as a Technique of Privatization. Ljubljana: CEEPN

Pusić, V. (1986) Industrijska demokracija i civilno društvo. Zagreb: Sociološko društvo Hrvatske.



Piše:
dr. Mato Gostiša

Pomen, oblike in razvojne možnosti sistema ekonomske demokracije

V decembrski številki te revije so bili na kratko predstavljeni nekateri glavni poudarki z okrogle mize z istim naslovom, ki jo je organiziralo Združenje svetov delavcev Slovenije. V tem prispevku pa v strnjeni obliki povzemam celoten referat, v katerem sem na tej okrogli mizi predstavil nekaj svojih pogledov v zvezi z naslovno problematiko.

Ekonomska demokracija in socialno podjetništvo

S pojmom ekonomska demokracija na splošno označujemo (želeni bodoči) družbenoekonomski sistem, v katerem bodo – za razliko od sedanjega mezdnega kapitalizma – **lastniki t. i. človeškega kapitala** (zaposleni, delavci) na temelju lastnine nad tem kapitalom uživali popolnoma enakopraven družbenoekonomski položaj, kot ga imajo danes lastniki »finančnega« kapitala podjetij, in sicer tako glede »lastništva« podjetij, kot glede pravic do korporacijskega upravljanja ter razdelitve novoustvarjene vrednosti. V svojih zametkih se ekonomska demokracija že danes manifestira skozi **tri temeljne oblike sodobne organizacijske participacije zaposlenih**, to so:

- sodelovanje delavcev pri upravljanju oz. delavsko soupravljanje,
- udeležba delavcev pri poslovnih rezultatih (profit sharing, gain sharing itd.) in
- notranje lastništvo zaposlenih oz. delavsko delničarstvo,

o katerih upravičeno govorimo hkrati tudi kot o oblikah ekonomske demokracije preprosto zato, ker – ne glede na zaenkrat razmeroma skromen obseg – po svojem bistvu vsekakor pomenijo preseganje klasičnega mezdnega položaja delavcev kot zgolj »prodajalcev delovne sile«.

Da ekonomska demokracija ni utopija, pač pa (tudi) v razmerah konkurenčnega tržnega gospodarstva ekonomsko zelo učinkovit model družbenoekonomskih odnosov, pa v razvitem svetu že danes dokazujejo zlasti **kooperative oziroma zadruge** (npr. Mondragon, Imola itd.) ter številne druge oblike **t. i. socialnega podjetništva**, ki temeljijo na zgoraj omenjenih principih ekonomske demokracije. Naj nas pri tem ne zavede (po mojem precej ponesrečen) izraz »socialno podjetništvo«, kajti gre, kot rečeno, za ekonomsko zelo učinkovite oblike podjetij, ki že danes uspešno delujejo v pogojih hude konkurence na globalnem trgu.

Tri osnovne teze

Svoj teoretični pogled na idejo in koncept ekonomske demokracije bi lahko v grobem strnil nekako v tri osnovne teze, in sicer:

Edina realna pot k želenim ciljem družbenega razvoja

Kot prvo, v čim bolj pospešenem razvoju različnih zgoraj omenjenih oblik ekonomske demokracije osebno vidim pravzaprav **edino realno možno pot** za postopen oz. evolutiven prehod v neko želeno ekonomsko učinkovitejšo, obenem pa socialno pravičnejšo in kohezivnejšo (ne nazadnje pa tudi okoljsko odgovornejšo) družbo, kar je sicer danes bolj ali manj tudi splošno proklamiran **družbenorazvojni cilj** oziroma vizija, s katero se načeloma vsi strinjamo. A na splošno je problem v tem, da je konkretnih idej, kako do tega cilja, danes razmeroma malo. Vsaj takih, ki bi bile v tem smislu tudi realno obetavne in uresničljive. Ampak **ideja ekonomske demokracije** po mojem trdnem prepričanju zagotovo je ena takšnih.

Normalna ekonomska logika je lahko samo ena: če človeškemu kapitalu podjetij priznavamo status kapitala v pravem pomenu besede, potem je treba njegovim nosilcem glede vseh korporacijskih pravic, tj. glede lastništva in upravljanja podjetij ter udeležbe pri dobičkih, priznati popolnoma enak status kot nosilcem t. i. finančnega kapitala.

Ne samo poslovni ukrep, ampak povsem nova paradigma kapitalizma

Kot drugo bi v zvezi s tem želel poudariti, da na razvoj koncepta ekonomske demokracije (kljub njenim nesporno dokazanim pozitivnim učinkom na poslovno uspešnost podjetij) ne gledam prvenstveno in zgolj kot na nek **dobrodošel poslovni ukrep** za povečevanje ekonomske učinkovitosti obstoječega družbenoekonomskega sistema, ampak – perspektivno gledano, se pravi v končni fazi njenega razvoja – predvsem tudi kot na neko **popolnoma novo, v temelju drugačno sistemsko paradigmo kapitalizma**. In sicer takšno, ki po svojem načinu in učinkih delovanja s sedanjim, v svojem najglobljem bistvu še vedno tipično mezdnim kapitalizmom ne bo imela praktično več nobene zveze – razen seveda zasebne lastnine in tržnega sistema.

Drugače povedano, sistem ekonomske demokracije vidim kot edino realno »**tržno**« **(ne socialistično) alternativo** obstoječemu družbenoekonomskemu sistemu. Govorim seveda o pravi, to je o »sistemski« alternativi v dobesednem smislu, ne samo o nekih kozmetičnih popravkih tega sistema.

Morda zgolj mimogrede: glede izraza »**mezdni kapitalizem**« sam mislim, da ga lahko kljub sodobnemu socialnemu dialogu in nekaterim zametkom ekonomske demokracije brez kakršnihkoli teoretičnih zadržkov uporabljamo za označevanje obstoječega družbenoekonomskega sistema, čeprav se mu stroka, ve se zakaj, temu izrazu danes sicer na daleč izogiba. A zatiskanje oči pred dejstvi žal ne pomaga. Sistemsko gledano so namreč delavci danes še vedno v položaju mezdnih delavcev – prodajalcev delovne sile, ki nimajo pravice upravljati svojega dela in pogojev ter rezultatov tega dela, enako kot pred 200 ali več leti.

Upravljalska in finančna participacija – naravna pravica delavcev

In kot tretje – trdim, da sta spričo naravnost **tektonskih sprememb**, ki so se že zgodile in se še dogajajo v objektivni družbenoekonomski realnosti na prehodu v ero znanja in vse večjega pomena t. i. človeškega kapitala (tj. znanja, ustvarjalnosti in drugih delovnih zmožnosti, delovne motivacije in organizacijske pripadnosti zaposlenih)

- tako delavsko soupravljanje,
- kot tudi udeležba zaposlenih pri dobičku

v resnici že zdavnaj postali neke vrste nesporni »**ekonomski**« oziroma »**naravni**« **pravici nosilcev človeškega kapitala**, ki bi ju bilo treba zato čim prej priznati tudi kot »pravni« pravici. Se pravi, da bi ju bilo treba nemudoma uzakoniti kot obvezni sestavini tudi že obstoječega družbenoekonomskega sistema, ne čakajoč na neke bodoče radikalnejše spremembe samih temeljev tega sistema. Ali povedano z drugimi besedami: menim, da so razmere v objektivni družbenoekonomski realnosti že v tem trenutku v resnici več kot dozorele za uvedbo

- nekega bistveno širšega zakonsko obveznega obsega soupravljalskih pravic zaposlenih, torej za neko resnično **relevantno,** ne samo nekakšno **marginalno** korporacijsko soupravljanje zaposlenih, kakršnega poznamo danes, kakor tudi
- **zakonsko obvezne,** ne samo nekakšne prostovoljne udeležbe delavcev pri dobičku, kakršno poznamo danes.

Zakaj je ideja ekonomske demokracije povsem realna in uresničljiva

Naj zgoraj navedene trditve tudi vsaj na kratko pojasnim in utemeljim, da ne bi morda izpadle bodisi kot navadna demagogija ali pa kot čista utopija. Menim namreč, da v resnici niso ne eno ne drugo, ampak gre za neko povsem **realistično vizijo** nadaljnjega družbenoekonomskega razvoja, čeprav se seveda zavedam, da to ne bo uresničljivo čez noč. Zakaj torej stojim za temu trditvami?

Nista problem ne zasebna lastnina ne tržni sistem

Osebno ne pristajam na tezo neoklasične ekonomske teorije, da obstoječ družbenoekonomski sistem predstavlja **superiorno obliko kapitalizma** do te mere, da bi ga bilo mogoče **v** temelju spremeniti samo, če hkrati ukinemo

- tudi tržni sistem gospodarjenja in
- zasebno lastnino produkcijskih sredstev,

kar pa bi seveda pomenilo ponovno vračanje v neke zgodovinsko že preživete socializme. Ta teza, ki pa trenutno še vedno zelo učinkovito blokira praktično vsa resnejša razmišljanja o neki temeljitejši rekonstrukciji obstoječega kapitalizma, je vsekakor **huda zabloda**, s katero bi veljalo čim prej opraviti, če hočemo na tem področju priti kam naprej.

Zelo na kratko: ne zasebna lastnina ne tržni sistem nista šele **izum** kapitalizma iz 18. stoletja in torej tudi ne moreta biti njegovo **bistvo**. Zasebna lastnina, kot vemo, obstaja že od razpada praskupnosti dalje in je temelj vseh družbenoekonomskih sistemov že pred kapitalizmom. Ravno tako pa tudi trgi, kot ugotavlja, denimo, znameniti ameriški ekonomist J. K. Galbraith, igrajo pomembno vlogo v gospodarstvu že od

izuma kovanega denarja v 8. stoletju pr. n. št. dalje.

Problem je zgolj »mezdni« produkcijski način

Edini **dejanski izum** kapitalizma – če temu lahko tako rečemo – je pravzaprav samo to, da je pač tržne odnose, tj. tipične kupoprodajne, menjalne odnose, iz faze menjave »inštaliral« tudi že v sámo fazo produkcije, se pravi že med sáme elementarne soproducente, to je med lastnike dela in kapitala, in med njimi **ustvaril navaden mezdni odnos**. In samo to je je tudi glavno bistvo tega famoznega »kapitalističnega produkcijskega načina«, ki je sicer v resnici v očitnem nasprotju s sámo naravo produkcijskih razmerij kot izrazito »asociativnih« razmerij med soproducenti.

Vendar pa to seveda niti približno **ni edini možen »produkcijski način« v kapitalizmu**[1]. Predvsem pa ta mezdni produkcijski način danes zanesljivo tudi ni več, vsaj ne v pogojih družbe znanja in človeškega kapitala, **ekonomsko najsuperiornejši produkcijski način,** kot nas skušajo sicer še vedno prepričevati neoklasični ekonomski teoretiki, in to brez kakršnihkoli resnejših argumentov. Nasprotnih argumentov pa je seveda ogromno (neprestane krize, enormne socialne razlike, negativen vpliv na učinkovito sproščanje najpomembnejšega produkcijskega dejavnika – človeškega kapitala itd.), vendar v to na tem mestu pač ne moremo podrobneje zahajati.

V kaj torej pravzaprav usmeriti »rekonstrukcijo sistema«?

Če se enkrat dokopljemo do gornjih spoznanj, postane odgovor na vprašanje, kaj bi bilo pravzaprav treba **res spremeniti**, če želimo ta družbenoekonomski sistem rekonstruirati tudi v samem temelju, razmeroma jasen in dokaj enostaven, in sicer:

- popolnoma nepotrebno (in zaenkrat verjetno tudi nesprejemljivo) bi bilo kakršnokoli poseganje v zasebno lastnino in tržni sistem,
- ampak je treba v temelju spremeniti **samo tiste od obstoječih inštitucij sistema**, ki neposredno determinirajo še vedno veljaven mezdni odnos med delom in kapitalom (konkretno so to: institut kapitala, koncepcija podjetja, koncepcija delovnega razmerja in model razdelitve),
- in sicer na ta način, da bo zagotovljena sistemska vzpostavitev resnično vsestransko enakopravnega položaja glede korporacijskih pravic tudi nosilcev človeškega kapitala.

In šele takrat bo seveda mogoče govoriti tudi o **»pravi« ekonomski demokraciji** kot neki zares povsem **novi paradigmi kapitalizma.**

Zveni sicer res precej utopično, vendar ni. Je mogoče samo malce futuristično, ker je jasno, da te preobrazbe, kot rečeno, seveda ni mogoče izpeljati čez noč. Toda morda že v neki bližnji prihodnosti bo vse to povsem realno izvedljivo (in bo tudi nujno treba, vsaj po mojem prepričanju, slej ko prej in tako ali drugače izpeljati).

Če 85 % vrednosti podjetij danes tvori intelektualni kapital, kako so lahko »lastniki podjetja« še vedno zgolj nosilci finančnega kapitala? Kje je tu ekonomska in pravna logika?

Katere institucije spremeniti in kako?

Bistvena razširitev instituta »kapitala«

Tradicionalni institut »kapitala«, za katerega vemo, kaj z njim razumemo danes (v nadaljevanju bom za sedanjo vsebino tega pojma uporabljal izraz »finančni kapital«[2]), bo nujno treba – vsebinsko in institucionalno – razširiti tudi s tako imenovanimi **nematerialnimi oblikami** kapitala, oziroma konkretno s **t. i. intelektualnim** kapitalom, katerega glavni sestavini sta,

- že omenjeni ***človeški kapital***
- in ***strukturni kapital***, ki se potem še naprej deli na relacijski, inovacijski, procesni, odjemalski itd. kapital, a v to podrobnejšo delitev v nadaljevanju ne bomo zahajali.

Tisto, kar velja poudariti, je, da obstoj in vse bolj relevantno ekonomsko učinkovanje teh novih oblik kapitala ni nikakršna **teoretična fikcija**, ampak je ekonomsko dejstvo, ki ga danes nesporno priznava tudi ekonomska teorija. Znotraj te se je zlasti v zadnjih dvajsetih letih razvila tudi posebna teorija, imenovana **teorija intelektualnega kapitala,** ki je vse bolj prominentna. Naj v zvezi s tem samo mimogrede opozorim, da je leta 1998 v Kanadi potekal celo tudi že svetovni kongres o intelektualnem kapitalu.

Ena glavnih ugotovitev te teorije pa je, da so se v zadnjih nekaj desetletjih zgodile (in se še dogajajo) že omenjene naravnost tektonske spremembe v družbenoekonomski realnosti, in sicer v obliki **izrazitega premika težišča pomena** posameznih produkcijskih dejavnikov za ustvarjanje nove vrednosti v sodobnih produkcijskih procesih v smeri od finančnega proti intelektualnemu (in znotraj tega zlasti človeškemu) kapitalu. Ta teorija namreč na podlagi empiričnih podatkov ugotavlja, da – za razliko od situacije izpred štirideset let, ko je bila ta skoraj ravno obratna – danes v povprečju že približno **85 % tržne vrednosti** in s tem seveda tudi dejanske »produkcijske moči« podjetij **tvori njihov intelektualni kapital**, ki pa danes, zanimivo,

- sploh ni nikjer zabeležen v bilancah podjetij,
- in je torej z vidika korporacijskih pravic njegovih nosilcev sistemsko gledano preprosto povsem irelevanten, neupošteven.

Sistemsko gledano je torej tako, kot da ga dejansko enostavno sploh ni, čeprav realno obstaja in tudi nesporno ekonomsko učinkuje. Zaradi tega smo danes soočeni z naravnost **neverjetnim paradoksom**, ko kljub vsem omenjenim dramatičnim spremembam v objektivni družbenoekonomski realnosti celoten sistem tako korporacijskega upravljanja kot tudi sistem delitve novoustvarjene vrednosti še vedno temeljita izključno na lastnini nad finančnim kapitalom. To pa pomeni, da je obstoječi sistem že popoln **sistemski in ekonomski anahronizem**, ki že zelo resno zavira tudi ekonomski razvoj. Če 85 % vrednosti podjetij danes tvori intelektualni kapital, kako so lahko »lastniki podjetja« še vedno zgolj nosilci finančnega kapitala? Kje je tu ekonomska in pravna logika?

[1] Nazoren dokaz za to trditev so npr. ravno kooperative (zadruge) in druge oblike t. i. socialnih podjetij, ki pa seveda ravno tako niso edine alternative v tem smislu.

[2] »Finančni« zato, ker z njim pač lastniki financirajo delovanje podjetja, ne morda zato, ker bi obstajal samo v denarni obliki. V bistvu gre za pojem kapitala, kakor je razumljen v veljavnih bilancah stanja.

Normalna **ekonomska logika** bi bila seveda lahko samo obratna, in sicer: če človeškemu kapitalu podjetij priznavamo status kapitala v pravem pomenu besede, potem je treba njegovim nosilcem glede vseh korporacijskih pravic, tj. glede lastništva in upravljanja podjetij ter udeležbe pri dobičkih, priznati popolnoma enak status kot nosilcem t. i. finančnega kapitala.

In to je to. Ko bo torej enkrat ustrezno razvito tudi **t. i. računovodstvo človeških virov oziroma zmožnosti** (le-to je zaenkrat sicer šele v zametkih, vendar bi ga bila sodobna ekonomska znanost brez dvoma sposobna razviti zelo hitro, če bi se tega lotila), bo treba najprej vse sestavine intelektualnega kapitala vnesti tudi v bilance podjetij. Od tu dalje pa je logika nadaljnjih institucionalnih sprememb bolj ali manj **samoumevna**, in sicer temu sledijo nujne spremembe koncepcije podjetja in mezdnega delovnega razmerja ter modela faktorske razdelitve produkta.

Sprememba koncepcije kapitalističnega podjetja

Sedanji **koncept kapitalističnega podjetja** kot »pravno personificiranega (zgolj finančnega) kapitala« bo treba tudi formalno transformirati v koncept podjetja kot »/enako/pravne partnerske skupnosti človeškega in finančnega kapitala«. Logična posledica tega sta seveda tudi enakopravno soupravljanje in udeležba pri dobičku, in sicer sistemska, ne zgolj »prostovoljna«.

Sprememba koncepcij delovnega razmerja

Posledično bo tudi sedanji koncept »mezdnega« (kupoprodajnega, tržnomenjalnega) delovnega razmerja med lastniki dela in kapitala bolj ali manj samodejno prekvalificiran v »**asociativno**« **(združevalno, partnersko) razmerje**, ki ne omogoča nikakršne dominacije in izkoriščanja enih po drugih, tako kot sedanje. Lastniki kapitala ne bodo več v vlogi »kupca«, lastniki dela (človeškega kapitala) pa ne v vlogi vsestransko izkoriščanega prodajalca svojega produkcijskega dejavnika na trgu.

Sprememba modela faktorske razdelitve produkta

V končni fazi pa bo sedanji **model faktorske razdelitve produkta**, ki »delovno silo« oziroma delo na splošno razume kot navadno tržno blago, plačo pa zgolj kot vrednost njegovega inputa, (prav tako bolj ali manj samodejno) nadomeščen z **modelom udeležbe delavcev pri dobičku**, v okviru katerega bo imela sedanja plača/mezda zgolj še naravo »akontacije na udeležbo pri dobičku«. Ta bo ne samo ekonomsko pravičnejši, ampak predvsem tudi ekonomsko učinkovitejši (zaradi svojega pozitivnega učinkovanja na motivacijo nosilcev človeškega kapitala kot najpomembnejšega produkcijskega dejavnika sedanjosti in prihodnosti). Kakšne naj bi bile socialne posledice tega novega modela razdelitve družbenega produkta, zlasti z vidika zmanjševanja ekonomsko neutemeljenih socialnih razlik, pa verjetno ni treba posebej razlagati.

Dve temeljni fazi razvoja ekonomske demokracije

S tem bi nekako tudi zaokrožil svoj teoretski pogled na širši pomen in perspektive razvoja sistema ekonomske demokracije. Morda naj dodam le še to, da si na podlagi povedanega ta razvoj torej lahko predstavljamo kot postopen proces, ki naj bi potekal v dveh fazah:

- **prva** je optimalen razvoj vseh treh oblik sodobne organizacijske participacije zaposlenih (tj. soupravljanje, udeležba pri dobičku in notranje lastništvo) že v okviru obstoječega družbenoekonomskega sistema, in sicer do točke, ki jo ta sistem sploh še objektivno dopušča,
- **druga, »končna« faza** pa je tudi temeljita sprememba prej omenjenih štirih sistemskih institucij, ki bo pomenila tudi dokončen prehod v neko dejansko povsem novo paradigmo kapitalizma.

Ekonomska demokracija ali socialna država?

In čisto nazadnje morda še v enem stavku o konceptu ekonomske demokracije vis a vis (za zdaj še vedno vsesplošno poveličevanemu) konceptu socialne države. Če imamo na razpolago

- na eni strani vizijo nadaljnjega ohranjanja v osnovi nespremenjenega mezdnega kapitalizma z **okrepljeno funkcijo socialne države**, ki pa lahko samo blaži, ne pa tudi odpravlja njegove nesprejemljive socialne posledice,
- na drugi pa vizijo sistema ekonomske demokracije kot alternativnega družbenoekonomskega sistema, ki že samodejno vsebuje ustrezne mehanizme za ekonomsko in s tem tudi socialno **pravičnejšo delitev družbenega bogastva**, in ki v bistvu samodejno ukinja potrebo po resnejših posegih socialne države,

je logična odločitev po mojem mnenju bolj ali manj jasna. Vprašanje je le, kdaj bo to zapopadla tudi aktualna politika, ki se – tako leva kot desna – že dolgo povsem nemočno in razvojno brezidejno kobaca v viziji socialne države.

»Znameniti guru menedžmenta Charles Handy verjame, da se kapitalizem v sedanji obliki ne bo obdržal. Podjetja in država bodo morali spremeniti pravila, najti nove rešitve za lastništvo. Če so podjetja čedalje bolj odvisna od ljudi, potem tisti, ki zagotavljajo denar, ne morejo imeti več pravic od tistih, ki ga ustvarjajo. Iskanja ravnotežja med znanjem in kapitalom kot ključnima produkcijskima dejavnikoma se bodo najprej lotili v IT podjetjih, oglaševalskih agencijah, visokotehnoloških nišnih podjetjih, skratka tam, kjer so zaposleni vsa vrednost podjetja.«

MQ, S. Šmuc, 2007



Piše:
Tadej Slapnik

Prenos lastništva na zaposlene v delavskih zadrugah v EU – priložnosti in izzivi (2)

V tem prispevku predstavljamo povzetek študije CECOP – Evropskega združenja delavskih industrijskih in storitvenih zadrug (junij 2013) z naslovom ***Prenos lastništva na zaposlene v delavskih zadrugah v EU.*** *Študija poudarja izjemen pomen in velike možnosti, ki jih ponujajo prenosi lastništva podjetij na zaposlene v obliki delavskih zadrug.*

Daljša življenjska doba podjetij v lasti zaposlenih

V povprečju je življenjska doba delavskih zadrug **daljša od življenjske dobe konvencionalnih podjetij.** Zaradi specifičnega modela lastništva, upravljanja in modela kapitalizacije imajo delavske zadruge specifično sposobnost prilagajanja na spremembe ter ohranjanje delovnih mest in ekonomskih aktivnosti, ko so le-te ogrožene. Ob vsem tem pa zadruge istočasno izpolnjujejo tudi njihov družbeno koristen namen: kreiranje trajnostnih delovnih mest in zagotavljanje socialnih, zdravstvenih izobraževalnih in okoljevarstvenih storitev v lokalni skupnosti. Model upravljanja delavskih zadrug omogoča tudi pravočasno prestrukturiranje podjetja in poslovnih procesov v sodelovanju z zaposlenimi in ostalimi déležniki in člani zadruge. Opisane značilnosti delavskih zadrug zagotavljajo ustrezne in trajnostno naravnane rešitve prestrukturiranja ter zmanjšujejo negativne družbene posledice procesov prestrukturiranja podjetja.

Podjetja, katerih lastništvo je bilo preneseno na zaposlene v delavski zadrugi, pogosto poslujejo dlje od konvencionalnih podjetij. S prenosom lastništva na zaposlene se v veliki večini **ohrani večina delovnih mest,** po procesu transformacije podjetja v delavsko zadrugo pa se **kreirajo tudi nova.**

Praktični primer:

PrimePac Solutions, Wales, Velika Britanija

Po zaprtju nizozemskega podjetja Budelpack International leta 2005, se je 19 bivših delavcev odločilo, da ustanovijo delavsko zadrugo PRIMEPEC Solutions. Prejeto odpravnino so namenili za ustanovne deleže zadruge. V Welsu se v obdobju gospodarske krize zmanjšuje število delovnih mest v proizvodnem sektorju, zato so bili delavci visoko motivirani, da obdržijo svoja delovna mesta v lokalnem okolju. Zadružni center Welsa jim je pri njihovih aktivnostih zagotovil pravno in poslovno svetovanje ter pomagal novo ustanovljeni delavski zadrugi pridobiti finančna sredstva, potrebna za financiranje zagona proizvodnje. Sredstva so pridobili s strani zadružne zveze, mesta Wales in regionalne vlade.

PrimePac Solutions proizvaja steklenice, vrečke in plastične cevke za priznane blagovne znamke na področju zdravstva in osebne nege. Od leta 2005 je podjetje podvojilo število zaposlenih, med katerimi je danes 22 članov delavske zadruge. Promet so povečali iz 370.000 Ł leta 2006 na 3,8 mio Ł v letu 2012. Steve Meredith, izvršni direktor delavske zadruge PrimePac Solutions je izpostavil: »Z uspešnim zagonom zadružnega podjetja se vsi zaposleni zavedamo, da smo postali gospodarji svojih usod in da znamo razvijati naše podjetje v zgodbo o uspehu v Južnem Wales-u«.

Specifične lastnosti zadrug za lažji prenos lastništva na zaposlene

Z nekaterimi lastnostmi, ki so specifične za delavske zadruge, lahko pojasnimo, zakaj imajo podjetja, katerih lastništvo se po transformaciji v delavsko zadrugo prenese na zaposlene, v veliki meri daljšo življenjsko dobo poslovanja.

Finančna participacija delavcev in akumulacija kapitala

V skladu s tretjim zadružnim načelom **člani zadruge enakopravno prispevajo v kapital zadruge** skozi finančno participacijo (lahko je simbolična ali obsežnejša), ki zagotavlja enakopravno participacijo v solastništvu in sledi drugemu zadružnemu načelu, ki zagotavlja demokratičen nadzor poslovanja zadruge s strani njenih članov. Dejstvo, da je vsak član zadruge tudi solastnik določenega deleža skupnega zadružnega kapitala, **povečuje odgovornost člana zadruge do podjetja** (za delavca – člana zadruge to v praksi pomeni odgovornost do njegove lastne prihodnosti in do zagotavljanja trajnosti njegove zaposlitve), zato so delavci tudi bolj pripravljeni prevzemati odgovornost in tveganje pri

zagonu in zagotavljanju rasti prevzetega podjetja.

Naslednji pomembni vidik tretjega zadružnega načela je, da delavske zadruge **določen del letnega dobička redistribuirajo svojim članom,** in to ne v obliki dividend, katerih višina bi temeljila na deležu njihovega kapitala v zadrugi, ampak v obliki **letne nagrade za njihovo opravljeno delo** v zadrugi. Preostali del letnega dobička zadruge v pretežnem delu namenjajo v rezervni sklad, ki predstavlja nedeljiv del premoženja zadruge.

Močna usmeritev k akumulaciji kapitala v zadrugah razkriva, zakaj se zadruge bolje soočajo s posledicami gospodarskih kriz. **Finančne rezerve**, ki jih delavske zadruge generirajo pred začetkom krize, jim namreč omogočajo, da laže in hitreje prebrodijo kratkoročne sanacijske ukrepe (začasno zmanjšanje plač,…), ko nastopi kriza in lahko zaradi tega hitreje pristopijo k dolgoročnim strukturnim spremembam, kot so investicije v nove tehnologije in druge strukturne spremembe v proizvodnih procesih.

Nedeljive rezerve

Tretje zadružno načelo tudi določa: ***"člani namenjajo dobičke za(...) razvoj zadruge, po možnosti za formiranje rezerv, katerih del je nedeljiv"***. Finančne rezerve so splošna praksa v zadrugah, ne glede na področje njihovih poslovnih aktivnosti. So tudi ključnega pomena za zagotavljanje finančne stabilnosti podjetja, saj kompenzirajo strukturne omejitve kapitala, ki so sicer lahko prisotne pri zadrugah. Obstajajo zadruge, ki so v obdobju pospešene rasti ustvarile obsežne rezerve, veliko večje od osnovnega kapitala zadruge. Princip formiranja nedeljivih rezerv je v nekaterih EU državah (Francija, Italija, Španija, Portugalska in Velika Britanija) **tudi zakonsko obligatoren**. Po zaprtju zadruge tako privarčevane rezerve niso last bivših zadružnikov, ampak jih morajo zadruge nameniti za delovanje organizacij, ki promovirajo zadružništvo, kot je to na primer zadružni investicijsko-razvojni sklad.

Nedeljive rezerve so tudi **ključ do razumevanja,** zakaj so zadruge izrazita medgeneracijska podjetja in tudi pojasnijo njihovo trajnostno naravnanost in trajnost zaposlitev, ki jih generirajo. Poleg tega nedeljive rezerve varujejo zadružno podjetje pred zunanjimi prevzemi, saj je praktično nemogoče prevzeti nadzor nad temi sredstvi.

Spodbudno zakonodajno okolje za prenos lastništva na zaposlene

Ključnega pomena pri spodbujanju prenosa lastništva podjetij na zaposlene je **ustrezna zakonodaja**, ki spodbuja prenos lastništva podjetij na druge lastnike na splošno, kot tudi posebej prenos lastništva podjetij na zaposlene v podjetju. Državni mehanizmi in ukrepi, ki spodbujajo delavske odkupe podjetij, lahko zato pomembno prispevajo k uspešnim prenosom lastništva na zaposlene in delavskih odkupov podjetij.

Primeri dobrih praks:

Italijanski zakon Marcora

V obdobju gospodarske krize je italijanska vlada leta 1985 predlagala sprejem zakona, s katerim je omogočila mehanizem investiranja rizičnega kapitala za spodbujanje transformacije konvencionalnih podjetij v zadružna podjetja. Z zakonom Marcora so ustanovili nacionalni investicijski zadružni sklad Cooperazione Finanza Impresa (CFI), katerega upravljanje je država prenesla na italijansko zadružno konfederacijo. CFI od leta 1985 dalje uspešno posluje in spodbuja ustanavljanje in razvoj zadrug v Italiji. Leta 2001 so zakon dopolnili z določbami, ki omogočajo investiranje rizičnega kapitala tudi v že delujoče zadruge.

Španski Pago Unico, ali enotno izplačilo pravic iz naslova statusa brezposelnosti

Podjetja v delavski lasti v Španiji, imajo na zakonski podlagi možnost tri leta prejemati finančna sredstva, ki izhajajo iz pravic, ki pripadajo zaposlenim iz naslova statusa brezposelnosti. Španci ta ukrep imenujejo enkratna kapitalizacija pravic iz naslova statusa brezposelnosti. Takšna ureditev omogoča brezposelnemu članu delavske zadruge, da nameni finančna sredstva iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti za vplačilo svojega članskega deleža v delavsko zadrugo. Brezposelni delavci s temi sredstvi uspešno ustanavljajo delavske zadruge, ki ali odkupijo podjetje pred zaprtjem in ga nato spremenijo v delavsko zadrugo, ali pa v postopkih stečaja odkupijo zdrave dele podjetja in nato z delavsko zadrugo zaženejo proizvodnjo v njih.

Nova francoska zakonodaja spodbuja prenos lastništva podjetij na zaposlene

Francoska vlada je v drugi polovici leta 2013 v zakonodajni postopek vložila predlog Zakona o socialni in solidarnostni ekonomiji, v katerem je opredelila posebne ukrepe, ki spodbujajo delavsko zadružništvo in spreminjanje kapitalskih podjetij v delavske zadruge. Zakonodaja predvideva predkupno pravico za nakup podjetij v stečaju bivšim delavcem podjetja, združenim v delavski zadrugi. Poleg tega zagotavlja sredstva za izvajanje ustreznega usposabljanja za stečajne upravitelje in sodnike, ki vodijo insolvenčne postopke. V predlogu zakona prav tako predvidevajo poseben tranzicijski status za delavske zadruge, ki bo olajšal postopke transformacije podjetja iz kapitalskega v zadružno – v lasti zaposlenih.

Finančni in svetovalni mehanizmi za spodbujanje prenosa lastništva na zaposlene

Učinkovitost in trajnost prenosa lastništva podjetij na zaposlene je odvisna od kakovostne strokovne podpore, ki jo delavskim zadrugam zagotavljajo: specializirane zadružne podporne organizacije, njihovi svetovalci in trenerji, finančno podporno okolje zadružnega sistema in zadružne banke.

Paket ukrepov

Ključni razlog za uspešne prenose lastništva podjetij na zaposlene v zadružnem poslovnem modelu je ustrezen **paket ukrepov**. Sestavljen je iz ustreznega svetovalnega okolja in prilagojenih finančnih mehanizmov. V praksi kupcem podjetja (delavcem) omogoča **dostop do svetovanja** ustrezno usposobljenih strokovnjakov s področja zadružništva, in sicer od začetka oblikovanja ideje o delavskem prevzemu podjetja, pa vse do trenutka, ko delavci delavske zadruge pred stečajnim sodnikom predstavijo ponudbo za odkup podjetja v stečaju. Tovrstnih paketov ukrepov ne

moremo uporabljati pri drugih poslovnih modelih, saj se načela poslovanja teh podjetij razlikujejo od načel delovanja in poslovanja zadrug. Ustrezen paket ukrepov lahko zagotovimo, če v njem vzpostavimo takšne finančne instrumente, ki so prilagojeni specifičnim potrebam delavskih zadrug. Za oblikovanje teh instrumentov pa je potrebno, da omogočijo članom delavskih zadrug, da lahko v zadrugo vložijo tudi ustrezno velik finančni vložek in s tem prispevajo k potrebni **akumulaciji kapitala**. Ta je tudi osnovni pogoj, pod katerim lahko delavske zadruge uspešno konkurirajo drugim kupcem v postopkih prodaje podjetij ali na dražbah podjetij v stečaju.

Finančne institucije in instrumenti za razvoj zadružnega sektorja

Delavske zadruge se pogosto srečujejo s težavami pri dostopu do virov financiranja s strani bančnega sektorja, saj le-ta od njih pričakuje izpolnjevanje izrazito zahtevnih pogojev pri najemanju kreditov in posojil. Poleg tega se zadruge srečujejo tudi s težavami pri dostopanju do finančnih virov, ki bi jih vanje lahko vložili potencialnih vlagatelji.

Vzroki za to so:

- Delavske zadruge **delijo dobiček drugače od kapitalskih podjetij**, saj del dobička namenijo za nagrajevanje delavcev na podlagi dela, ki so ga opravili v zadrugi in ne na podlagi deleža lastniškega kapitala delavcev, preostali del dobička pa zadruge namenijo v nedeljive rezerve.
- Sistem upravljanja in nadzora nad poslovanjem zadrug zunanjim investitorjem (ki niso člani zadruge) **onemogoča vplivati na poslovanje zadruge**, saj le v nekaterih državah zakonodaja omogoča, da imajo lahko zunanji investitorji skupaj maksimalno 33 % glasovalnih pravic v zadrugi, medtem ko v večini držav zunanji investitorji sploh nimajo glasovalnih pravic v zadrugi.

Te težave so spodbudile delavske zadruge in njihova združenja, da so si oblikovale posebne finančne instrumente, ki ustrezajo njihovim potrebam za dostop do ustreznih finančnih virov. V nekaterih državah zakonodaja zadruge zavezuje, da del dobičkov, ki jih ustvarijo, namenjajo v **skupen solidarnostni sklad**. Tovrstne sklade upravljajo zadružna združenja, ki poleg finančnih virov zadrugam nudijo tudi ustrezno strokovno podporo na različnih področjih: prenosa lastništva podjetij v last delavcev – članov delavske zadruge, ustanovitve, zagona in razvoja novih zadrug. Zadružni skladi zagotavljajo financiranje zadrug z **različnimi finančnimi instrumenti**, kot so: podrejena posojila, rizični kapital, participatorni certifikati ali garancije za najem kreditov.

Primeri dobrih praks:

Cooperazione Finanza Impresa (CFI)

Zanimiv primer je zadružni sklad Cooperazione Finanza Impresa (CFI) v Italiji, ki so ga na podlagi zakona Marcora leta 1986 ustanovile tri zadružne zveze (Confcooperative, Legacoop in AGCI), s ciljem zagotavljanja finančne podpore zadrugam za prenos lastništva podjetij na zaposlene. V obdobju med 1986 in 1997 je sklad CFI investiral okoli 80 mio EUR v zagotavljanje lastniškega kapitala 160 delavskih zadrug, ki so jih ustanovili delavci podjetij v težavah (pred ali po stečaju podjetja). Od leta 2003 dalje je sklad CFI financiral tudi zagon (start-up-e), razvoj, konsolidacijo in prestrukturiranje zadrug. Od leta 2003 do leta 2009 je sklad CFI sodeloval pri 41 tovrstnih intervencijah in v sklopu le-teh namenil 51 % sredstev za zagotavljanja lastniškega kapitala v delavskih zadrugah, 6 % za jamstva zamenljivih obveznic in 43 % za posojila. V letu 2012 je lastniški kapital sklada CFI obsegal 83,7 mio EUR, njegovo skupno premoženje pa je bilo ocenjeno na okoli 106,8 mio EUR. Med leti 2008 in 2013 je sklad sodeloval pri 13 projektih prenosa lastništva podjetij na zaposlene v delavskih zadrugah, v sklopu katerih je bilo ohranjenih več kot 300 delovnih mest.

Industria Plastica Toscana, Italija

Zanimiv primer prenosa lastništva podjetja na zaposlene, izveden s pomočjo finančnih mehanizmov, ki jih je zagotovil zakon Marcora, je italijanska delavska zadruga Industria Plastica Toscana, ki so jo leta 1994 po stečaju podjetja ustanovili delavci podjetja Italian Plastic Industry. Zadruga proizvaja nakupovalne vrečke in nosilne vreče v maloprodaji. Sklad CFI je pri ustanovitvi delavski zadrugi pomagal s finančnimi in svetovalnimi storitvami v dveh sklopih: leta 1996 je zadrugi pomagal pridobiti finančna sredstva v obsegu 2 mio EUR na podlagi določb zakona Marcora, leta 2009, po spremembi italijanske zakonodaje, ki je omejila uporabo plastičnih nakupovalnih vrečk, pa se je zadruga odločila pričeti s proizvodno biorazgradljivih nakupovalnih vrečk. Ta sprememba je zahtevala zamenjavo tehnologije in uvajanje novih postopkov proizvodnje. Za te namene je zadruga potrebovala investicijo v obsegu 2 mio EUR, ki jo je izpeljala s pomočjo sklada CFI, v sodelovanju s finančnimi institucijami zadružnih organizacij in dveh bank. S to finančno pomočjo je zadruga med leti 2007 in 2010 povečala promet za 230 %.

Zaključki in priporočila za oblikovanje ustreznih politik

Različni vidiki lokalnega in regionalnega razvoja (ekonomski, socialni, okoljski in regionalni učinki) ter prizadevanja proti ekonomskemu opustošenju lokalnih skupnosti in regij v EU so zadostni argumenti za podporo in promocijo prenosa lastništva podjetij na zaposlene, **ne samo v podjetjih s težavami**, ampak tudi v zdravih in uspešnih podjetjih, ki jim grozi zaprtje, ker njihovi lastniki ob upokojitvi niso našli primernih dedičev ali novih lastnikov.

Evropska komisija je decembra 2012 sprejela **dokument o novem pristopu EU k poslovnemu neuspehu in insolventnosti podjetij** z namenom vzpostavitve prijaznejšega poslovnega okolja s sprejemom nacionalnih zakonodaj o insolvenčnih postopkih, ki bodo skrajšali čas in stroške stečajev podjetij. Evropska komisija je istočasno sprejela tudi predlog nadgradnje regulativ insolvenčnih postopkov s ciljem vzpostavitve enotnih postopkov reševanja podjetij v državah članicah. Podjetniški akcijski načrt 2020, sprejet januarja 2013, uvršča spodbujanje procesov prenosa lastništva podjetij med **prioritetne aktivnosti**.

Klub temu pa se osnovni pristop Evropske komisije pri prenosu lastništva podjetij glasi *"podjetnik oz. podjetnica prenese njegovo oz. njeno podjetje na drugega podjetnika"* in ne zajema vseh oblik prenosa lastništva podjetij, ki jih poznamo v Evropi. V **Podjetniškem akcijskem načrtu 2020** so predstavljeni številni ukrepi, ki so

namenjeni "*poštenim, neuspešnim podjetnikom"* in zagotavljanju drugih možnosti za njihovo ponovno podjetniško aktivnost. V študiji Podjetniška dinamika: Start-up-I, prenosi lastništev podjetij in stečaji" (Business Dynamics: Start-Ups, Business Transfers and Bankruptcy), ki jo je leta 2011 objavila Evropska komisija, je *"druga možnost"* predstavljena, kot ponovni zagon podjetja s strani podjetnika, katerega podjetje je pred tem bankrotiralo oz. se je zaradi neuspešnega poslovanja zaprlo. Evropska komisija pa je v tej študiji popolnoma prezrla podporo procesom prenosa lastništva za uspešna podjetja in s tem omogočanje "druge možnosti" za podjetja, ki poslujejo uspešno in dobičkonosno, a njihovi lastniki ne najdejo ustreznih novih lastnikov.

Navkljub dejstvu, da v praksi obstajajo različne vrste prenosov lastništva podjetij, se Evropska komisija v veliki meri koncentrira le na **usodo posameznika** (»neuspešni podjetnik«) in na ukrepe, s katerimi se mu bo zagotovila »druga možnost« in s tem spregleda tudi druge trajnostno naravnane oblike preprečevanja propadanja podjetij, kot so to, na primer, družinski prenosi lastništev podjetij in **prenosi lastništev podjetij na zaposlene**. Zaradi tega Komisija še ne zagotavlja ustreznih politik in podpornih mehanizmov, ki jih zahtevajo in potrebujejo tovrstni specifični modeli prenosa lastništev podjetij.

Evropska komisija je od leta 2004 dalje predstavljala prenos lastništva na zaposlene kot zelo pomemben model prenosa lastništva podjetij v EU in je na to temo pripravila in sprejela številna priporočila in usmeritve. Po letu 2004 pa prenosa lastništva podjetij na zaposlene Evropska komisija v svojih dokumentih ne omenja več, navkljub temu, da so se od takrat do danes te prakse zelo bistveno razvile.

Uspešni prenosi lastništva podjetij na zaposlene prav tako **ohranjajo delovna mesta** in varujejo zaposlene pred brezposelnostjo in socialno izključenostjo. Zadružna podjetja v lasti zaposlenih omogočajo ugodno okolje za **nova delovna mesta**. Študija A Small Business Act for Europe iz leta 2008 dokazuje, da se več delovnih mest kreira v podjetjih, v katerih se je uspešno izvedel prenos lastništva podjetja, kot v novo ustanovljenih podjetjih. Upoštevajoč podatke, da so življenjske dobe podjetij v lasti zaposlenih daljše od ostalih podjetij, bi morale države članice EU posvetiti **več pozornosti spodbujanju procesov prenosa lastništva podjetij na zaposlene**, kar je še posebej pomembno v času gospodarske krize in velikega števila brezposelnih ter podjetij v stečaju. Preprečevanje zapiranja podjetij mora biti v temeljnem interesu Evropske unije in Slovenije, saj lahko s temi ukrepi učinkovito ohranjamo znanje in premoženje v lokalnem okolju ter preprečujemo socialno izključenost državljank in državljanov.

DELAVSKA PARTICIPACIJA – RAZGLEDI PO SVETU

Mondragonska izkušnja na Kitajskem

Alternativne oblike organizacije dela in poslovanja, kakor jih poznajo španske kooperative Mondragon, širijo svoj domet tudi na druge konce sveta, med drugim na Kitajsko. V okviru Združenja svetov delavcev smo španski del kooperativ raziskovali v okviru strokovne ekskurzije leta 2010. Prepričali smo se, da uspešnost njihovega poslovanja ne potrjujejo zgolj finančni kazalci, temveč tudi delovno okolje. Sedež imajo v Mondragonu v španski pokrajini Baskija; zaposlujejo več kot 85.000 ljudi v okrog 250 kooperativah; po delovanju pa so organizirani v štiri glavne panoge: finance, proizvodnja, trgovina in izobraževanje. Zaposleni so ponosni na svojega delodajalca in si želijo soustvarjati delovno ter širše družbeno okolje. V Španiji obstaja še nekaj podobnih kooperativ, toda ne tako razvejanih in razvitih, kakor so mondragonske.

Na kratko o Mondragonskih kooperativah

Mondragonske kooperative že 50 let slovijo po svetu kot eden večjih in uspešnejših primerov organizacij, ki so v lasti zaposlenih in menedžmenta. To je tudi njihova glavna značilnost, saj v lastništvu ni prisotnega nobenega drugega lastnika ali kapitala. To se med drugim odraža tudi v **pravilih za razporejanje oziroma delitev dobička.** Od 15 do 40 odstotkov se razporedi znotraj posamezne skupine kooperativ (industrijska, trgovska in finančna), desetina se nameni za razvojni sklad (poraba je namenska, in sicer za razvoj novih kooperativ in internacionalizacijo), po dva odstotka prihodkov pa gresta v sklad za univerzo in v solidarnostni sklad, ki je namenjen predvsem pomoči kooperativam v primeru izgub.

Del dobička, ki ostane posamezni kooperativi, se deli po sledečih pravilih:

- desetina je namenjena izobraževalnemu skladu, kar je skladno s špansko zakonodajo;
- 45 % gre v rezervni sklad, pri čemer španska zakonodaja določa, da mora biti ta delež najmanj 20-odstoten, ampak v kooperativah menijo, da je to premalo in zato namenjajo temu skladu več;
- 45 % se razdeli zaposlenim, tako tistim, ki so zaposleni prek kadrovskih agencij, saj so tudi oni pripomogli k uspehu družb.

Delež dobička, ki ga dobi posamezen zaposleni, ***ni izplačan v gotovinski obliki,*** ampak se nalaga na poseben račun, ki ga kooperativa izplača delavcu, ko se upokoji. Ti deleži dobička ostanejo skupaj z začetnim vložkom (v letu 2009 je znašal 14.000



Piše:
dr. Valentina Franca

evrov) na tako imenovanem »**lastnem socialnem računu**«, s katerim upravlja kooperativa. Ker kooperativa ta sredstva uporablja in si jih na primer ne izposoja na banki, daje imetniku računa obresti po 7,5-odstotni letni obrestni meri. Če kooperativa posluje z dobičkom, zaposleni dobi izplačilo obresti enkrat letno.

Sistem **delavske participacije pri odločanju** je v mondragonski kooperativah zelo domišljen. Temeljni organ je generalna skupščina (general assembly), ki jo sestavljajo vsi zaposleni – člani kooperative, in ki izvoli 12-članski upravni odbor (governing council – 12 zaposlenih), ta pa imenuje glavnega direktorja (general manager), ki je nadalje pristojen za imenovanje ostalih izvršnih direktorjev (management council).

V večjih podjetjih se skličejo **zbori delavcev (v vlogi generalne skupščine)** enkrat ali dvakrat letno, največkrat se to zgodi zgodaj spomladi in jeseni. V manjših kooperativah se zbor delavcev sklicuje pogosteje, običajno na vsaka dva ali tri mesece. **Upravni odbor** se sestaja enkrat do dvakrat mesečno. Člani upravnega odbora so zaposleni v kooperativah in za opravljanje te funkcije ne dobivajo posebnega plačila. Višina njihove plače je enaka plači, ki so jo prejemali, preden so nastopili članstvo v upravnem odboru. Mandat tako članov upravnega odbora kot direktorja traja štiri leta. **Sindikati** v kooperativah niso prisotni, saj je zbor delavcev v vlogi generalne skupščine tisti organ, ki sprejema glavne odločitve.

Njihova posebnost se kaže tudi v tem, da kljub vpetosti v ostro konkurenco mednarodnih trgov, stremijo k **demokratičnim načelom v poslovnem delovanju, ustvarjanju delovnih mest, osebnemu in strokovnemu razvoju svojih zaposlenih ter k razvoju lokalnega družbenega okolja**. Ravno vpetost v mednarodno poslovanje jih je spodbudilo k širjenju izven španskih meja. Tako so konec leta 2012 imeli 28 »kooperativ – multinacionalk«, ki so obvladovale skorajda 100 podružnic v 20 državah in so zaposlovale več kot 15.000 ljudi. V tokratnem prispevku povzemamo ugotovitve španskega raziskovalca Univerze v Baskiji, dr. Errasti-ja, ki je nedavno v reviji Economic and Industrial Democracy objavil raziskavo o uspešnosti delovanja mondragonskih podružnic na Kitajskem.

Mondragon na Kitajskem

Prisotnost Mondragona na Kitajskem v praksi pomeni **14 podružnic**, ki zaposlujejo okrog 1.400 ljudi, od tega jih 50 prihaja iz Španije. Raziskovalec se je pri svojem delu osredotočil na 11 podružnic, ki se nahajajo v industrijski coni Kunshan, v bližini mesta Šanghaj. Podružnice se med seboj razlikujejo po velikosti, saj najmanjša zaposluje 15 ljudi, največja pa več kot 250; vsem pa je skupno, da so sodobno opremljene in delujejo po španskem zgledu. Ta del podružnic je bil ustanovljen leta 2007 na podlagi iniciative štirih kooperativ. Z izjemo ene so vse ostale v popolni tuji lasti, to je **v lasti španskih kooperativ**; skorajda vsi direktorji podružnic pa prihajajo iz Španije. Zato je razumljivo, da je **avtonomija podružnic močno omejena**, zlasti je odločilen španski vpliv pri strateških, tehničnih, finančnih in prodajnih odločitvah.

V okviru raziskovanja mondragonskih kitajskih podružnic je raziskovalec opravil 51 individualnih intervjujev z lokalno zaposlenimi v podružnicah (22 menedžerjev in 23 delavcev); pri intervjujih si je pomagal s prevajalcem. Glede na vsebino so ga zlasti zanimale **tri zadeve**: 1) razlogi za zaposlitev v mondragonskih kooperativah, 2) delovni pogoji (zlasti delovni čas in plačilo za delo) ter 3) pogled na matično družbo in zaposlene, ki prihajajo iz Španije. Njegove ugotovitve predstavljamo v nadaljevanju.

Zaposlitev in delovni pogoji

Zaposlovanje poteka na podlagi pravil podružnic, ki so oblikovane na podlagi državne in lokalne zakonodaje, zlasti glede minimalne plače, delovnega časa, nadur, letnega dopusta in podobno. Pridobivanje zaposlenih je odvisno od njihovega znanja in kompetenc. Tako nekvalificirane delavce zaposluje prek tamkajšnjega zavoda za zaposlovanje in prek oglaševanja. Kvalificirane delavce pa pridobivajo zlasti prek zaposlitvenih agencij in tudi prek zavoda za zaposlovanje. Zmotno pa je prepričanje, da se da preprosto priti do zaposlenih. Če jim podjetja ponujajo nizko plačo in težko delo, zaposleni preprosto dajo odpoved. Poleg tega je ponudb za zaposlitev s strani različnih tujih podjetij relativno visoka.

Čeprav je uradni polni delovni čas 40 ur na teden (8 ur na dan), je **v praksi veliko nadurnega dela**. Razlog je predvsem v temu, da je nadura bistveno bolje plačana kot redna ura in zato si zaposleni nadur dejansko želijo. Med tednom je nadura plačana 150 % redne ure, čez vikend pa 200 %, ob nacionalnih praznikih pa kar 300 %. Zato ne preseneča, da zaposleni velikokrat – tudi na lastno željo – delajo ob sobotah in nedeljah. Proizvodni delavci delajo **večinoma v dnevni in nočni izmeni** od sedmih zjutraj do sedmih zvečer oziroma od sedmih zvečer do sedmih zjutraj. Od tega 11 ur delajo, eno uro, ki ni plačana, imajo prosto za malico. Menedžerji in drugi administrativni delavci delajo od osmih zjutraj do šestih zvečer in nimajo plačanih nadur. Poleg nacionalnih praznikov (11 dni na leto) v prvem letu zaposlitve ne dobijo nadomestila za plačo v času letnega dopusta. Zaposleni med 2 in 5 leti imajo **5 dni plačanega letnega dopusta**, tisti s 5 do 10 leti zaposlitve pa do 10 dni. Kakor že omenjeno, veliko proizvodnih delavcev se prostovoljno odloči, da bo delalo ob praznikih zaradi visoke urne postavke.

Upoštevajoč minimalno plačo na Kitajskem (v 2012 je bila 1.370 juanov oziroma okrog 166 evrov, lani pa se je povečala za 20 %) in dodatke za nadurno delo, **nekvalificirani delavci zaslužijo mesečno med 2.200 in 3.000 juanov (med okrog 266 in 363 evri)**. Kvalificirani delavci pa zaslužijo od dvakrat do štirikrat toliko, odvisno od področja dela in odgovornosti. Na drugi strani je **odpuščanje relativno enostavno** in nobena redkost. Četudi delodajalec nima razloga za odpoved pogodbe o zaposlitvi, lahko zaposlenega odpusti in mu da odpravnino v višini dveh mesečnih plač. V praksi pa delodajalci, če želijo zmanjšati število zaposlenih, preprosto ne ponudijo več nadurnega dela. To ima namreč za posledico, da veliko zaposlenih prostovoljno odide. Tudi v kitajskih mondragonskih podružnicah opažajo, da so **kitajski delavci marljivi, vendar jim primanjkuje kreativnosti, participativnosti in timskega dela**.

Čeprav se na Kitajskem počasi ustanavljajo **sindikati,** jih v mondragonskih kooperativah zaenkrat še ni. V razgovorih s kitajskimi delavci je raziskovalec ugotovil, da jim je zamisel o sindikatih nenavadna. Ravno tako nimajo na ravni podjetja **nobenega svojega predstavnika**, čeprav v

nekaterih podružnicah organizirajo srečanja vseh proizvodnih delavcev. Pogosto so namreč navedli, da je njihova kultura bolj individualna in da, čeprav to ustvarja določene razlike med njimi, se najraje pogajajo na štiri oči z njihovim vodjo. Po drugi strani pa ravno preprostost prenehanja delovnega razmerja tako s strani zaposlenega kot s strani delodajalca prinaša posledice, da so plače in delovni pogoji primerljivi z ostalimi podjetji. **Stavk** v kitajskih podružnicah ne beležijo. Po drugi strani pa se srečujejo z **visoko fluktuacijo**, ponekod je ta celo 20 % mesečno.

Smisel kooperativ na Kitajskem neznanka

Zaposleni v kitajskih podružnicah Mondragonskih kooperativ **ne poznajo namena in smisla svojega ustanovitelja**. Tega jim tudi nihče ne razloži; redke izjeme so strokovnjaki in menedžerji, ki imajo priložnost obiska sedeža družbe v Baskiji. Po prepričanju nekaterih vodij proizvodnje v podružnicah je nemogoče pričakovati, da bi na Kitajskem kooperative živele tako, kot so v Španiji. Če bi lahko za kooperative v Baskiji dejali, da njihovo delovanje temelji na zaupanju, spoštovanju, poštenem obravnavanju zaposlenih, pozitivnem odnosu in dialogu, **tega ni mogoče trditi za kitajske podružnice**. Razlog vidijo preprosto v tem, da ljudje niso na to pripravljeni. Naučeni so namreč, da podjetje priskrbi denar in ne da ljudje vlagajo svoj denar v podjetje; potrebujejo ga za stanovanje in druge stvari. Ravno tako si **ne predstavljajo skupnega odločanja**. Navajeni so, da naredijo to, kar se jim ukaže.

Če povzamemo, je mogoče trditi, da so Španci na kitajske podružnice **uspešno prenesli organizacijo dela; ne pa tudi delavske participacije**. Zaposleni v kitajskih podružnicah tako nimajo nobenega svojega predstavnika (ne voljenega ne sindikalnega), ki bi sodeloval v procesih odločanja, ravno tako nimajo svojih predstavnikov v organih odločanja. Poleg tega ni prisotne konkretne odgovornosti do lokalnega okolja, saj v nasprotju s Španci tukaj ne vračajo okrog 10 % dobička v različne družbene aktivnosti prek sklada za izobraževanje. Vendar kljub temu mondragonske podružnice na Kitajskem odlikuje bolj posvetovalen in participativni značaj kot stroga avtoritativnost, ki jo je mogoče najti v večini tamkajšnjih podjetij v tuji lasti.



Piše:
Leja Drofenik Štibelj

Indeks delničarstva zaposlenih

Borzni indeks delničarstva zaposlenih se trenutno izračunava v Združenem kraljestvu in v Franciji[1]. Gre za dva popolnoma različna indeksa, tako z vidika metodologije za izračun indeksa kot deleža izdanega delniškega kapitala v lasti zaposlenih. V tem članku si bomo podrobneje pogledali indeks, ki se izračunava v Združenem kraljestvu in se je v lanskem letu pričel izračunavati po spremenjeni metodologiji.

Britanski indeks delničarstva zaposlenih (angl. *UK Employee Ownership Index - EOI*) je indeks cen delnic v britanskih javnih podjetjih, ki kotirajo na londonski borzi (angl. *London Stock Exchange*) in **imajo 10 ali več odstotkov izdanega delniškega kapitala podjetja v lasti zaposlenih** (lastniški delež najvišjega vodstva podjetja je pri tem izračunu izvzet) ali pa se le-ta upravlja v njihovo korist. Obstaja še posebna različica indeksa za podjetja, ki so v 3 ali več odstotni lasti zaposlenih. Različica t. i. indeksa 10% vključuje 19 podjetij, različica t. i. indeksa 3% pa vključuje 67 podjetij.

Za primerjavo rasti indeksov delničarstva zaposlenih se uporablja FTSE All-Share indeks *(*angl. *The Financial Times Stock Exchange All-Share Index – FTSE All Share Index)*, ki predstavlja **povprečje cen delnic vseh družb, ki kotirajo na londonski borzi**. Gre za okoli 1.000 podjetij, ki se pogosto uporabljajo kot vodilo za primerjavo uspešnosti različnih podjetij in panog. FTSE All-Share Index združuje *FTSE 100 Index*, *FTSE 250 Index* in *FTSE SmallCap Index.*

Pregled gibanja obeh različic indeksov delničarstva zaposlenih, in sicer *Index 10%* in *Index 3%* v zadnjem desetletnem obdobju kaže (slika 1), da je bila pri obeh indeksih delničarstva zaposlenih **rast višja, kar je bilo še posebej izrazito v času ekspanzije kapitalskih trgov**. V času svetovne finančne krize pa je bil pa je bil padec večji, vendar kratkotrajnejši, saj mu je že v roku enega leta sledila občutna rast. Gibanje je bilo

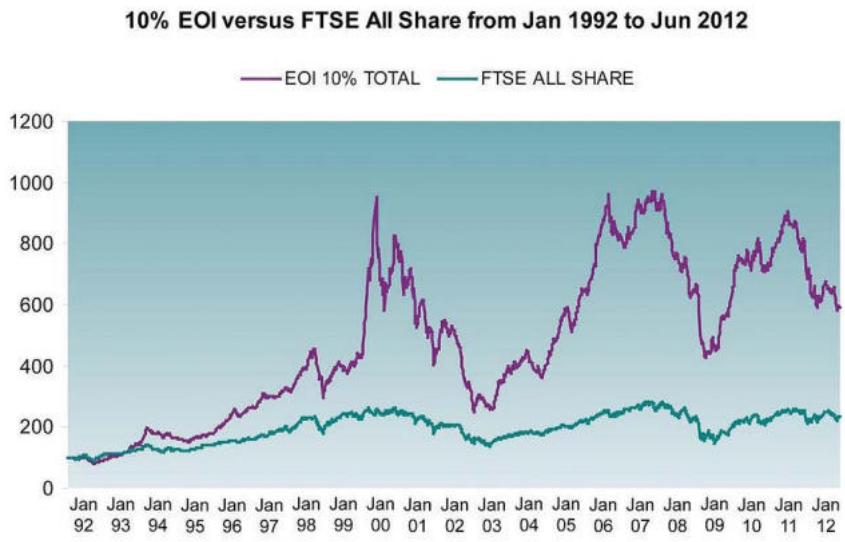
[1] V Franciji imajo poseben indeks delničarstva zaposlenih in nekdanjih zaposlenih, ki ga izračunavajo na borzah trga Euronext NYSE, in se imenuje FAS IAS Index.

Slika 1: *Primerjava gibanja dveh različic indeksov delničarstva zaposlenih z indeksom FTSE All Share*



Vir: EFES Newsletter – december 2013.

Slika 2: *Primerjava gibanja indeksa delničarstva zaposlenih - EOI 10% z indeksom FTSE All Share*



Vir: EFES Newsletter – december 2013.

pri različici indeksa 3% izrazitejše, kot pri različici indeksa 10%, ki se je v letu 2012 zelo približal vrednostim indeksa FTSE All-Share, a je že v letu 2013 doživel višjo relativno rast.

Za splošne primerjave se običajno uporablja indeks delničarstva zaposlenih za podjetja, ki imajo 10 ali več odstotkov izdanega delniškega kapitala podjetja v lasti zaposlenih. Gibanje indeksa 10% v 20-letnem obdobju, kaže na izrazitejša nihanja (slika 2), vendar pa je bila **vrednost vseskozi občutno višja kot pri indeksu FTSE All Share**.

Osnovni namen izračunavanja indeksa delničarstva zaposlenih je **preizkušanje hipoteze, da so podjetja, ki so v znatni lasti zaposlenih, poslovno uspešnejša na daljši rok** zaradi večje vključenosti in predanosti zaposlenih, visokih standardov upravljanja podjetja in dolgoročne uspešnosti poslovanja podjetja. Hipoteza je bila že potrjena na podlagi znanstvene literature, oblikovanje indeksa za testiranje te hipoteze pa je pomenilo le nadgradnjo v empiričnem smislu, in sicer da razišče naložbeno tezo, da podjetja v lasti zaposlenih dajejo delničarjem dobre dolgoročne obete.

Ideja za tovrstni indeks je prišla iz Združenih držav Amerike, kjer so **podoben indeks izračunavali v 90-tih**. V Združenem kraljestvu se je indeks pričel izračunavati v letu 1995 (za nazaj pa od leta 1992) za vsako četrtletje. Z letom 2002 ga je pričela javno objavljati odvetniška pisarna Field Fisher Waterhouse. Junija 2013 pa je prišlo do spremembe metodologije izračunavanja indeksa, saj so lani indeks delničarstva zaposlenih prvič izračunali po mednarodno uveljavljeni FTSE metodologiji, kar daje tovrstnemu indeksu večjo težo. Za boljšo primerljivost s prejšnjimi obdobji izračunavanja indeksa pa indeks po FTSE metodologiji izračunali še za nazaj do januarja 2003. **Osnovni standardi FTSE metodologije** so naslednji:

- indeks sledi skupnim donosom delničarjev, vključno z učinki dividend;
- indeks uporablja enake uteži, kar mu omogoča, da velika uspešna podjetja ne povozijo manjših prav tako uspešnih podjetij, kot se to dogaja pri nekaterih drugih objavljenih indeksih;
- indeks se ponovno ponderira vsako četrtletje, da se ohranja pariteta;
- spremembe sestavin indeksa se opravljajo ob četrtletjih ob uradnih rokih objave indeksov FTSE;
- vrednost indeksa je celoten donos kapitala za t. i. *FTSE All-Share* brez investicijskih družb (indeks FTSE koda ASXX).

Nova metoda izračunavanja indeksa delničarstva zaposlenih naj bi **spodbudila vlagatelje, da bi svoje priložnosti v večji meri iskali v podjetjih z znatnim deležem lastništva zaposlenih**. Predsednik uprave London Stock Exchange Group Xavier Rolet vidi ključno prednost nove metode v spodbujanju zaposlenih, da še aktivneje in bolj zavzeto delajo za uspeh podjetja, v katerem so zaposleni in katerega delničarji so. Prav ta nova metoda izračunavanja indeksa bo še bolj kazala na to, kako je lahko lastniška struktura podjetja v korist zaposlenih prednost tako za zaposlene kot za podjetje samo.

Viri:

EFES Newsletter – december 2013. Dostopno na: http://www.efesonline.org/EOINDEX.htm (20. december 2013).

UK Employee Ownership Index. 2014. Dostopno na: http://www.employeeownershipindex.co.uk/wiki/index.php5?title=The_Employee_Ownership_Index (8. januar 2014).

Press Release: New FTSE-calculated UK Employee Ownership Index ends 2013 on all time high. Dostopno na: http://www.employeeownershipindex.co.uk/downloads/Q4_2013_update_press_release_v2.pdf (8. januar 2014).

Študijsko srečanje članov ZSDS v Adrii Airways in Aerodromu Ljubljana

Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS) vsako leto enkrat organizira študijsko srečanje svojih članov, namenjeno učinkovitemu **spoznavanju in medsebojni izmenjavi soupravljalskih izkušenj »iz prakse za prakso«**, in sicer neposredno v enem izmed podjetij, katerih sveti delavcev so člani združenja.

Letošnje tovrstno srečanje, ki je potekalo 19. februarja, je bilo v tem smislu precej specifično, kajti izjemoma je potekalo hkrati kar v dveh podjetjih – **v Adrii Airways d.d.** in **Aerodromu Ljubljana, d.d.**, kar je le še dodatno pripomoglo k njegovi zanimivosti, pestrosti in poučnosti. Takšen pristop k organizaciji srečanja pa je bil mogoč zato, ker gre za družbi, katerih dejavnosti sta med seboj tesno povezani, hkrati pa sta to tudi lokacijsko gledano sosednji podjetji s sedežem na Brniku. Obe sta v Sloveniji splošno znani – Adria Airways je, kot vemo, slovenski letalski prevoznik (11 letal, 374 zaposlenih), Aerodrom Ljubljana pa je upravljalec osrednjega slovenskega letališča (402 zaposlena).

Udeleženci – člani svetov delavcev podjetij iz vse Slovenije (tokrat jih je bilo skupaj s člani gostitelji skoraj 100) so imeli tako priložnost hkrati spoznati dejavnost ter izkušnje s sistemom delavske participacije obeh omenjenih podjetij. Pri tem velja poudariti, da sta oba sveta delavcev – gostitelja že dolgoletna člana združenja z zelo bogatimi soupravljalskimi izkušnjami, ki jih zato podrobneje predstavljamo tudi v tej številki Ekonomske demokracije. Oba sta že v petem mandatu svojega delovanja, v tem času pa sta razvila številne lastne pristope k učinkovitemu uresničevanju svojih zakonskih nalog in pristojnosti. Oba sta že dosegla tudi **fazo t. i. proaktivnega delovanja**, ko redno sprejemata svoj program dela in skladno z njim na lastno iniciativo sprožata reševanje najrazličnejših problemov ter uresničevanje skupnih interesov zaposlenih in podjetja. Njuno konstruktivno delovanje je čedalje bolj cenjeno tudi s strani menedžmenta, ki ju je že začel v veliki meri sprejemati kot enakopravnega sogovornika in pomembnega déležnika.

Srečanje se je začelo s predstavitvenimi referati gostiteljev in razpravo med udeleženci v dvorani poslovne stavbe Adrie Airways, nadaljevalo z ogledom objektov in organizacije dela na Letališču Jožeta Pučnika ter v letalskih delavnicah Adrie Tehnike, zaključilo pa s preostalimi predstavitvami in razpravo med gostitelji in udeleženci v dvorani poslovne stavbe Aerodroma ter nazadnje še skupnim kosilom v letališki restavraciji.





Dobro sodelovanje z zaposlenimi je danes nujno

Študijsko srečanje članov Združenja svetov delavcev Slovenije v družbah Adria Airways d.d. in Aerodrom Ljubljana d.d. smo izkoristili tudi za kratek intervju z obema predsednikoma uprav, ***mag. Markom Anžurjem in Zmagom Skobirjem,*** *ki sta sicer udeležencem srečanja uvodoma predstavila svoji podjetji in sodelovanje z zaposlenimi v njih. Obema smo zastavili nekaj (enakih) vprašanj v zvezi s stanjem in razvojem delavske participacije v konkretnih podjetjih in tudi na splošno v Sloveniji.*

Različne oblike organizacijske participacije zaposlenih kot nosilcev t. i. človeškega kapitala (soupravljanje, udeležba pri dobičku, delavsko delničarstvo) po ugotovitvah poslovnih znanosti nesporno pozitivno vplivajo na delovno motivacijo in pripadnost zaposlenih, s tem pa tudi na poslovno uspešnost podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja. A razkorak med teorijo in prakso je na tem področju – vsaj pri nas – še ogromen. Kakšno je glede tega vaše mnenje in v čem je po vašem mnenju glavni vzrok za tako zelo počasno udejanjanje teh teoretičnih spoznanj v poslovni praksi?



Mag. Mark Anžur, predsednik Uprave Adria Airways d.d.

***Anžur**:* Za takšno stanje vidim več razlogov. Prvi je, da je slovenska družba izrazito neposlovno usmerjena in da sicer lepo povedane stvari vedno padejo na preprosti implementaciji. Tako je tudi v tem primeru.

Drugi razlog je slaba izobraženost menedžmenta, ki se ne zaveda, da je bogastvo podjetja v ljudeh. Pa ne samo v obstoječih zaposlenih, temveč v njihovem intelektualnem napredku, ki naj ga podjetje ne bi le omogočalo, temveč tudi zahtevalo in zaposlene v tej smeri vzgajalo. Brez višje intelektualne ravni namreč ni višje dodane vrednosti, s tem pa ne več dobička in ne višjih plač ter več plačanih davkov.

***Skobir**:* Mislim, da so vzrok za skromnejše uveljavljanje delavske participacije v podjetjih največkrat zahteve in interesi lastnikov, na katere poslovodstva ne morejo vplivati. Vsaka organizacija ima namreč postavljene cilje, poslovodstvo pa mora poskrbeti, da se jim z razpoložljivimi viri kar najbolj približa. Idealnih razmer iz teorije in prakse se včasih ne da uskladiti. Pri udejanjanju »teoretičnih spoznanj v praksi« so med podjetji velike razlike in nekateri smo pri tem pred drugimi. Neskromno lahko rečem, da imamo v Aerodromu Ljubljana to dobro urejeno in da je participacija zaposlenih na visoki ravni.



Zmago Skobir, predsednik Uprave Aerodrom Ljubljana d.d.

Zdi se, da glede tega pogosto govorimo eno, delamo pa drugo – z zaposlenimi se, zlasti v aktualni krizi pogosto ravna kot s »stroškom na dveh nogah«. Se slovenski menedžment na splošno dovolj zaveda ekonomskega pomena visoko razvite participacije zaposlenih in ali je dovolj usposobljen za t. i. participativno vodenje podjetij in s tem za učinkovito upravljanje z razpoložljivim človeškim kapitalom?

***Anžur**:* V bistvu sem vam na to vprašanje odgovoril že v predhodnem vprašanju. Po mojem mnenju menedžment ni dovolj usposobljen za kaj takšnega, je pa seveda to posledica strukture gospodarstva – nižja je dodana vrednost industrije, nižja je (zaradi izobrazbene strukture na splošno) lahko participacija zaposlenih.

Ker zdrava poslovna usmerjenost v preteklosti ni bila na prvem mestu, temveč prej kaj drugega, se je seveda razvil model gospodarjenja tako podjetij kot države, ki človeka kot središča intelektualnega potenciala ni postavil v ospredje, saj za to ni bilo nobene potrebe, oziroma je celo pomenil nepotreben strošek.

***Skobir**:* Menedžment izbirajo in nadzorujejo lastniki, ki imajo veliko vpliva na to, kakšen odnos ima organizacija do zaposlenih. Menedžment na splošno je dovolj usposobljen in se zaveda pomena kakovostne in motivirane delovne sile ter v splošnem nima zadržkov do ustreznega plačila in nagrajevanja dobro opravljenega dela, če viri to dopuščajo. Veliko slovenskih menedžerjev je raslo v dejavnosti ali s podjetji, ki jih vodijo. To jim pomaga k razumevanju

ekonomskega pomena participacije zaposlenih in k povezanosti z zaposlenimi.

Če drži teza o zaposlenih kot najpomembnejši skupini deležnikov, je seveda vključevanje delavskih predstavnikov v procese poslovnega odločanja tudi neobhoden element t. i. družbeno odgovornega upravljanja podjetij. A sodelovanje z delavskimi predstavništvi v podjetju (sindikalnimi in voljenimi) je z vidika menedžmenta v praksi brez dvoma marsikdaj lahko tudi naporno, čeprav v končni posledici ekonomsko učinkovito. Nam lahko na kratko opišete svoje izkušnje na tem področju?

Anžur: Moje izkušnje so izjemno pozitivne in to v vseh podjetjih, v katerih sem delal doslej. Vedno se odkrito pogovorimo o težavah in dilemah. Seveda mora pa človek biti pripravljen sprejemati kritiko in vprašanja kot nekaj pozitivnega.

Skobir: Zaposleni so nedvomno pomemben sogovornik v procesu upravljanja podjetja. V Aerodromu Ljubljana je sodelovanje med delavskimi predstavništvi in upravo dobro, sam ga nikoli nisem dojel kot naporno. Izkušnje kažejo, da je za uspešno poslovanje in razvoj podjetja treba zadovoljevati potrebe vseh deležniških skupin. Uravnoteženo zadovoljevanje potreb vseh deležnikov je lastnost uspešnega vodenja.

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

Anžur: Seveda je. Mislim, da je zelo aktiven. Trenutno ravno po zaslugi SD vodimo projekt razvoja kadrov, ki bo po mojem trdnem prepričanju bistveno izboljšal razmere pri nas, predvsem v smislu transparentnosti in kakovosti rekrutiranja, razvoja kariere, vodenja s cilji, nagrajevanja in splošnega povečevanja poslovne usmerjenosti zaposlenih.

Skobir: S svetom delavcev zelo dobro sodelujemo. Mislim, da dobro zastopajo interese in pravice zaposlenih, hkrati pa so zahteven in kredibilen sogovornik upravi družbe.

Vsa določila ZSDU striktno upoštevamo. Sklenjen imamo participacijski dogovor, ki ga spoštujemo in uresničujemo, pravice v njem pa so nad zakonsko določenimi. Svet delavcev je obveščen o novih zaposlitvah, podaja mnenja na akte družbe in na pomembne poslovne odločitve, ki so resno obravnavana, z njimi vodimo odprt dialog. Uprava se redno udeležuje sej sveta delavcev, kjer poroča o pomembnih poslovnih dogodkih in odgovarja na morebitna vprašanja. Vsako leto se na zborih delavcev odkrito pogovorimo o vsem, kar zaposlene teži in zanima. Svet delavcev igra pomembno vlogo tudi na področju internega komuniciranja, je pomemben komunikacijski kanal in marsikdaj predstavlja most med zaposlenimi in upravo. Tudi veliko družabnih srečanj, katerih cilj je povezati zaposlene in krepiti pripadnost podjetju, je organiziranih s strani ali na pobudo sveta delavcev.

Kako ocenjujete vlogo in pomen delavskih predstavništev v nadzornem svetu za uspešno delovanje sodobnega sistema korporacijskega upravljanja – načelno in konkretno v vaši družbi? Se vam zdi ta funkcija za uspešno delovanje družbe koristna, ali pa je v tem smislu bolj moteča kot koristna?

Anžur: V poslu gre vedno za pogodbo med kapitalom, zaposlenimi in državo. Država svoja pravila postavi vnaprej prek zakonodaje, medtem ko kapital in zaposleni sodelujejo pri operativnem vodenju podjetja. Poslanstvo kapitala je, da financira delo podjetja, po drugi strani pa pričakuje ustrezen donos. Poslanstvo zaposlenih je, da s sredstvi, ki jim jih zaupa kapital, ravnajo tako, da kapitalu omogočijo ustrezen donos, na ta način pa sebi zagotovijo svojo eksistenco in svoj osebni in poklicni razvoj. Kapital in zaposleni morajo torej sklepati kompromise. V tem duhu vidim tudi delovanje delavskih predstavništev v NS.

Skobir: Ta vloga je tako načelno kot konkretno v naši družbi pomembna, koristna in pozitivna. Delavska predstavništva so konstruktiven sogovornik, pogosto pa tudi zagovornik interesov družbe nasproti lastnikom.

Kaj menite na splošno o Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)? Če bi ga lahko, v katero smer bi ga spreminjali?

Anžur: Mislim, da ustreza svojemu namenu in ga ne bi spreminjal.

Skobir: Menim, da bi zakon v nekaterih točkah lahko bil napisan nekoliko bolj jasno ali dopolnjen z ustrezno razlago. Včasih imamo namreč probleme s tolmačenjem nekaterih določil iz zakona.

Kako v vaši družbi ocenjujete Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku? Ga nameravate udejanjiti in kako? Če ne, zakaj ne?

Anžur: Nameravamo ga udejanjiti, če bo le možno, že v letu 2014.

Skobir: Možnost udeležbe delavcev pri dobičku je bila statutarno urejena na 13. letni skupščini družbe (leta 2009). Statut Aerodroma Ljubljana, d.d., namreč v 43. členu določa, za kakšne namene in po kakšnem ključu se lahko deli dobiček. Isti člen tudi pravi, da se dividende izplačujejo v rokih, višini in na način kot ga določi skupščina in ne uprava družbe.

Uprava Aerodroma Ljubljana si že vrsto let prizadeva, da podjetje poleg rednih plač delavcem ob koncu leta izplačuje tudi prispevek k dobremu poslovanju podjetja (poslovanje nad načrtom) in do sedaj nam je »ta dodatek« tudi vsako leto uspelo izplačati.

Kaj bi po vašem mnenju lahko zagotovilo hitrejši razvoj delavske participacije pri upravljanju, ki bi pospeševala poslovno uspešnost podjetij in hitrejši gospodarski razvoj, v širšem slovenskem prostoru?

Anžur: Težava je vedno v tem, da noben zakon ne prinese sprememb, če te spremembe niso zares izvedene. Težava torej najbrž ni v zakonodaji, temveč v sami vzgoji. Poglejmo samo primer – država na stroške nas davkoplačevalcev izobražuje ljudi za poklice, za katere že danes vemo, da jih družba ne potrebuje. Ko ti mladi ne najdejo službe, so spet na plečih nas davkoplačevalcev. Zakaj država prevzema odgovornost posameznikov za njihove odločitve kar vsepovprek? S tem, ko bi začeli vzgajati ljudi za to, da so sami odgovorni za svoje odločitve, bi se le-ti začeli obnašati bolj racionalno in odgovorno. Začeli bi dobivati bolj ambiciozno družbo, ki bi se zavedala, da bo svoje napake plačevala sama in da brez vloženega truda ne bo nagrade. Tako bi razvili bolj motivirane posameznike, s tem pa dobivali tudi boljše menedžerje, ki bi bolj cenili intelektualni potencial svojih zaposlenih in imeli zaposlene, ki bi bili bolj motivirani za sodelovanje pri upravljanju.

Skobir: Mislim, da predvsem dobro poznavanje te tematike na vseh straneh trikotnika zaposleni-poslovodstvo-lastniki. Delavsko participacijo se vse prevečkrat zamenjuje s sindikalizmom, iz tega pa izhaja največ konfliktov in nepripravljenosti na dialog.

Spoštovana gospoda predsednika uprav, najlepša hvala obema za vajine odgovore in še veliko uspehov pri nadaljnjem delu!

dr. Mato Gostiša



Piše:
Ksenija Marčič

Stanje in perspektive razvoja delavske participacije v Adrii Airways

Po več kot 15 letih pozitivnih izkušenj z razvijanjem sistema delavskega soupravljanja v družbi kaže, da se z novim poslovnim modelom in sistemom vodenja, ki smo ga začeli uvajati lani, temu sistemu obeta še bolj poglobljen razvoj v prihodnje. Strateška usmeritev v intenzivno sodelovanje z delavskimi predstavništvi in zaposlenimi na vseh ravneh in področjih v družbi ima namreč v tem novem poslovnem modelu še posebno mesto.

Sodelovanje uprave družbe s sindikati, svetom delavcev in zaposlenimi

Uresničevanje uvodoma omenjene **strateške usmeritve** je predsednik uprave mag. Mark Anžur na februarskem študijskem srečanju članov ZSDS v Adrii Airways na svoji predstavitveni prosojnici ponazoril z naslednjimi alinejami:

- Redni mesečni sestanki s sindikati in svetom delavcev.
- Vsak sindikat, član sveta delavcev in vsak zaposleni se lahko kadarkoli s kakršnim koli vprašanjem obrne na predsednika uprave ali direktorje sektorjev. Njihova vrata so jim vedno odprta.
- Posvetovanje o spremembah v organizaciji ter upoštevanje utemeljenih pripomb, predlogov in sprememb.
- Razvito interno komuniciranje, prek katerega zaposlene obveščamo o vseh dogajanjih v družbi in v zvezi z družbo, in to pred objavami v medijih.
- Redno obveščanje, skupno posvetovanje, soodločanje v skladu z določili Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. V dogovoru o sodelovanju delavcev pri upravljanju smo določene zakonske zahteve nadgradili.
- Kot pogosto obliko obveščanja se poslužujemo zborov delavcev, ki potekajo po sektorjih oziroma oddelkih.

Zaenkrat lahko s strani sveta delavcev ocenimo, da uprava zapisane usmeritve na tem področju **tudi dejansko izvaja**. Če bo tako tudi v prihodnje, se za razvoj še učinkovitejše participacije delavcev pri upravljanju družbe v skupnem interesu lastnikov in zaposlenih verjetno res ni bati.

Več kot 15 let izkušenj s področja soupravljanja

V družbi Adria Airways, d.d. je bil **svet delavcev ustanovljen leta 1996** in je tako v letu 2012 začel **svoj peti mandat**. V vsem tem času si je svet delavcev prizadeval aktivno sodelovati in opravljati svoje poslanstvo, kot izhaja iz zakonskih predpisov in v letu 2000 sklenjenega Dogovora o sodelovanju delavcev pri upravljanju v družbi. Prvi predsednik sveta delavcev Adrie Airways, ki je oral ledino v soupravljanju in spremembah mišljenja in razmišljanja direktorjev oziroma predsednikov uprav je bil mag. Rajko Bakovnik.

Sestava in volitve sveta delavcev

Glede na število zaposlenih na dan razpisa volitev imamo v svetu delavcev **11 članov**. V Poslovniku sveta delavcev smo na podlagi števila zaposlenih v posameznem sektorju določili, koliko predstavnikov iz posameznega sektorja bo v svetu delavcev, pri čemer smo upoštevali, da mora biti **iz vsakega sektorja vsaj en član sveta delavcev**. Tako imamo iz sektorja operativa sedem članov – od tega ima letalsko osebje tri predstavnike, kabinsko osebje dva predstavnika in ostali zaposleni v sektorju dva predstavnika, iz sektorja komerciala dva predstavnika, iz ostalih sektorjev pa po enega predstavnika.

V poslovniku imamo tudi določeno, da imamo **odprto kandidatno listo**, kar nam omogoča, da imamo vedno v »rezervi« drugega člana sveta delavcev iz vsake organizacijske enote, če izvoljenemu članu iz kakršnihkoli razlogov preneha mandat. Z odprto listo smo se izognili tudi možnosti nujne izvedbe predčasnih volitev zaradi odhoda več kot tretjine članov iz sveta delavcev.

V poslovniku smo tudi zapisali, da **vsi zaposleni volimo vse kandidate**, saj smo menili, da se med seboj dovolj dobro poznamo, da lahko volimo tudi sodelavko/ca iz drugega sektorja. S tem smo se izognili tudi vprašanju verodostojnosti člana sveta delavcev iz številčno majhnih sektorjev.

Stanje urejenosti pogojev za delovanje sveta delavcev

Če za začetek najprej navedemo nekatere **pozitivne elemente sedanjega stanja** na področju uresničevanja ZSDU v družbi, velja poudariti, da je v družbi solidno poskrbljeno za osnovne pogoje za delovanje sveta delavcev.

Avtonomna pravna ureditev (5. člen ZSDU)

Čeprav imamo v družbi svet delavcev že od leta 1996, smo šele leta 2000 uspeli skleniti t. i. participacijski dogovor oziroma **Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju družbe** v smislu 5. člena ZSDU (pred tem, od decembra 1996 smo imeli dogovor o začasnem zagotavljanju sredstev za delovanje sveta delavcev Adrie Airways), v katerem so pristojnosti sveta delavcev v glavnem enake kot v samem zakonu s to razliko, da smo za nivo višje, tj. **na nivo skupnega posvetovanja** postavili odločitve o bistveni spremembi in zmanjšanju dejavnosti družbe, spremembi organizacije, primere ustvarjenega dobička in predloge o delitvi dobička za plače zaposlenih. Ravno tako smo za nivo višje, tj. **na nivo soglasja/soodločanja** postavili tudi sprejem vseh splošnih aktov, s katerimi se natančneje urejajo pravice in obveznosti ter položaj delavcev na podlagi Zakona o delovnih razmerjih (tu so tako tudi pravilniki oz. splošni akti s področja varnosti in zdravja pri delu in vsi splošni akti ter navodila, ki vsebujejo tudi sankcije in disciplinske ukrepe, ki izhajajo iz Zakona o delovnih razmerjih ipd.). Nekoliko povečan je tudi **priznani obseg pravic do izobraževanja** članov odborov sveta delavcev ter **sejnine** članov sveta delavcev.

Navedeni nekoliko večji obseg pravic od ZSDU je sicer tudi eden njegovih temeljnih namenov v duhu določbe 2. odstavka 5. člena ZSDU.

Materialni in drugi pogoji za delo sveta delavcev

Kar se tiče splošnih pogojev za delo delavskih predstavništev, je za to solidno poskrbljeno, svet delavcev se pri svojem delovanju obnaša skrajno racionalno. Svet delavcev ima zagotovljeno lastno pisarno, prostore za seje, druga osnovna sredstva za delovanje in pokrite druge **»nujne« materialne stroške** v skladu z ZSDU.

Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju družbe okvirno določa tudi znesek sredstev za pokrivanje stroškov izobraževanj, dnevnic, namestitev in prevoznih stroškov (v zakonskih okvirih) ter fiksni znesek za pokrivanje stroškov zunanjih strokovnjakov, razne članarine in strokovno literaturo. V Dogovoru imamo določen tudi nekoliko večji obseg izobraževanja, kot je predviden v ZSDU. Na podlagi dogovorjenega obsega izobraževanja vsako leto izdelamo plan stroškov izobraževanja, v katerem zajamemo maksimalno možno število ur/dni izobraževanja za vsakega člana sveta delavcev. Pri odobritvi udeležb delavskih predstavnikov pri izobraževanju nikoli nismo imeli težav z upravami družbe.

Svet delavcev ima že tretji mandat, tj. od junija 2004 **enega profesionalnega člana** (namestnica predsednice SD).

Nagrajevanje članov sveta delavcev

Člani sveta delavcev dobijo na podlagi Dogovora o sodelovanju delavcev pri upravljanju **sejnino**. Sejnina je odvisna od prisotnosti/neprisotnosti na seji sveta delavcev in članom sveta delavcev pripada za vsako sejo (redno ali/in izredno) sveta delavcev, medtem ko za korespondenčne seje sejnina ni predvidena. Sejnina pomeni nadomestilo za čas, porabljen na seji in je vezana na udeležbo na seji, ne samodejno na funkcijo (profesionalno ali volontersko) v svetu delavcev. Sejnina je tako mišljena kot neko splošno povračilo za udeležbo na seji, ne pa kot nagrada za delo v in za SD nasploh. Posebnega nagrajevanja in ocenjevanja prizadevnosti članov sveta delavcev nimamo urejenega.

Uresničevanje participacijskih pristojnosti sveta delavcev

Doslednost in kakovost obveščanja sveta delavcev

Uprava družbe nas **redno, mesečno** obvešča o gospodarskem položaju družbe, o spremembah v sami postavitvi organizacije in o spremembi v organizaciji dela. Ravno tako smo obveščeni o letnem poročilu pred zaključno obravnavo na nadzornem svetu.

Svet delavcev pred vsako sejo **predhodno pripravi nabor vprašanj in predlogov** ter jih pisno posreduje upravi z namenom, da na seji že pridobi odgovore. Takšna praksa je do sedaj prinesla dobre rezultate. Na vprašanja smo, v večini primerov, dobili odgovore že na seji sveta delavcev, v primeru zahtevnejših vprašanj/odgovorov pa v zakonsko predpisanem roku 30 dni. Takšna praksa omogoča tako svetu delavcev kot upravi družbe predhodno pripravo in je boljša kot zgolj ustna vprašanja in pobude članov sveta na sejah, ko se je težko takoj opredeljevati do vprašanj, predlogov in stališč sveta delavcev. Ne glede na to pa se seveda tudi na samih sejah postavljajo vprašanja in pobude, vezana neposredno na razprave oziroma posamezne točke dnevnega reda.

Svet delavcev ima **redno, enkrat mesečno svoje seje**, katerih datume določimo že za vse leto vnaprej na zadnji seji sveta delavcev v preteklem letu. Tako omogočimo redno sodelovanje članov sveta delavcev – predstavnikov letalskega osebja – na sejah, saj jim planska služba datume sej vpiše v plane letenja za vse leto. S tem imajo tudi oni olajšano delo pri planiranju.

Skupna posvetovanja vodstva in sveta delavcev

Vodstvo podjetja oz. uprava družbe **spoštuje svojo zakonsko dolžnost** sklicevanja skupnih posvetovanj s svetom delavcev glede statusnih in kadrovskih vprašanj ter vprašanj s področja varnosti in zdravja pri delu (1. odst. 91. člena ZSDU). Tako imamo redna skupna posvetovanja s področja varnosti in zdravja pri delu – opravljeno je bilo, na primer, o reviziji ocene tveganja in predlaganih ukrepih, o rezultatih meritev toplotnega udobja in hrupa ter predlaganih ukrepih za izboljšanje stanja, o programu promocije zdravja itd. Ravno tako imamo skupna posvetovanja glede sistemizacije delovnih mest in vsega, kar zapovedujeta 93. in 94. člen ZSDU.

Soodločanje sveta delavcev s soglasjem

Svet delavcev redno dobiva v soglasje **plan delovnega časa**, v katerem so planirani kolektivni dopusti. V letu 2012 smo v soodločanje, poleg plana delovnega časa – plana kolektivnih dopustov za leto 2013, prejeli še **merila za ocenjevanje delovne uspešnosti** in **nekatere pravilnike** (Pravilnik o ocenjevanju delovne uspešnosti, Pravilnik o preprečevanju in odpravljanju posledic mobinga na delovnem mestu ter Pravilnik o ugotavljanju alkoholiziranosti in ugotavljanju prisotnosti drugih psihoaktivnih substanc). Na nobenega od obravnavanih pravilnikov svet delavcev v prvi fazi **ni dal soglasja**, delodajalec pa je nato v veliki meri upošteval naše pripombe in predloge za izboljšave.

- Z merili in Pravilnikom o ocenjevanju delovne uspešnosti se nismo strinjali, ker smo menili, da ni dovolj dodelan, ter ker v njem ni bilo zajeto ocenjevanje vseh zaposlenih. Predlagali smo, da se uvede 360-stopinjsko ocenjevanje, saj

bi se tako lahko ocenilo tudi delovno uspešnost vodij in ne samo podrejenih, poleg tega bi bilo tako ocenjevanje veliko bolj pravično. S tem bi odpravili mnogo težav, s katerimi se soočamo na relaciji nadrejeni – podrejeni. Namesto novega Pravilnika o ocenjevanju delovne uspešnosti je delodajalec pristopil k reševanju problematike na bolj transparenten način in pričel s projektom „Sistematično upravljanje in razvoj kadrov“, v okviru katerega so izvedeni tudi naši predlogi o 360-stopinjskem ocenjevanju.

- Na Pravilnik o ugotavljanju alkoholiziranosti in ugotavljanju prisotnosti drugih psihoaktivnih substanc smo imeli določene pripombe, poleg tega smo želeli, da je pravilnik pred soglasjem sveta delavcev usklajen tudi s sindikati. Ta pravilnik smo nato v letu 2013 ponovno dobili v obravnavo in soodločanje ter nanj dali soglasje, saj je delodajalec v vmesnem času pripravil novo verzijo, v katero so bile vnesene tudi naše pripombe in predlogi.
- V letu 2013 smo podpisali spremenjen in dopolnjen Dogovor o preprečevanju in odpravljanju posledic psihosocialnih tveganj na delovnem mestu (prej dogovor o preprečevanju mobinga, podpisan že leta 2007) ter dali soglasje k novi verziji (upoštevane pripombe in predlogi SD) Pravilnika o preprečevanju psihosocialnih tveganj na delovnem mestu.

Reševanje »soupravljalskih« sporov

Svet delavcev se v dosedanji praksi svojega delovanja še ni poslužil določil členov 98. do 107. ZSDU, ki določajo pravico sveta delavcev do zadržanja odločitve delodajalca in sprožitve arbitražnega postopka za reševanje soupravljalskih sporov, saj za to ni imel razlogov oziroma pravnih osnov.

Odbori sveta delavcev

V okviru sveta delavcev delujejo **naslednji odbori**:

- odbor za pravno varnost zaposlenih
- odbor za varnost in zdravje pri delu
- odbor za informiranje

Na podlagi dogovora o preprečevanju psihosocialnih tveganj na delovnem mestu imamo ustanovljen tudi **skupni odbor za preprečevanje in obravnavanje mobinga v družbi**.



Predsedniki odborov so obvezno imenovani izmed članov sveta delavcev, največ tretjine članov odborov pa je lahko tudi iz vrst delavcev, ki niso člani sveta delavcev. Kandidate za člane odborov določi svet delavcev na lastno pobudo ali na predlog reprezentativnih sindikatov.

Odbori **spremljajo** stanje na svojem delovnem področju, **obravnavajo** posamezna vprašanja na lastno pobudo ali na zahtevo sveta delavcev dajejo v zvezi s tem **pobude in predloge** sklepov ter ukrepov. Pristojnosti odborov so določene v Dogovoru o sodelovanju delavcev pri upravljanju

Odbor za varnost in zdravje pri delu

Pristojnosti odbora so sledeče:

- nadzoruje izvajanje predpisov s področja varstva pri delu in drugih predpisov, ki se nanašajo na ureditev razmer za delo;
- obravnava pobude in predloge delavcev za izboljšanje delovnih razmer,
- daje pobude in predloge za ureditev ugotovljenih pomanjkljivosti in nepravilnosti;
- zahteva ukrepanje pristojnih organov v primeru hujših kršitev predpisov.

Odbor ima **tri člane** (po poslovniku jih ima lahko najmanj 3 in največ 5), vsi trije so predstavniki delavcev. Ker se glavnina varnosti in zdravja pri delu nanaša na letalsko osebje sta v odboru dva predstavnika letalcev (pilotov in kabinskega osebja) ter en predstavnik ostalih zaposlenih.

Odbor za VZD je v zadnjem času na svojih sejah obravnaval **poročila** o meritvah toplotnega udobja in hrupa na letalih ter **revizijo izjave o varnosti z oceno tveganj**. V okviru obravnave poročila o meritvah toplotnega udobja in hrupa so člani odbora predlagali tudi določene ukrepe, med njimi tudi nabavo osebnih otoplastičnih čepov za zaščito proti hrupu. Svet delavcev je predloge odbora podprl in posredoval dalje upravi družbe. V letu 2014 so bili predlagani ukrepi tudi izvedeni, s čimer je uprava družbe pokazala, da se zaveda pomembnosti zdravja zaposlenih.

Obor za informiranje

Odbor za informiranje sestavljajo trije člani sveta delavcev, glavna naloga odbora pa je **sprotno obveščanje zaposlenih** o delovanju sveta delavcev in njegovih odborov ter **urejanje intranetnih strani sveta delavcev**.

Svet delavcev ima namreč dobro urejene **spletne/intranetne strani**, na katerih lahko zaposleni:

- dobijo vse informacije o svetu delavcev, to je o njegovi sestavi in pristojnostih,
- poiščejo odgovore na posamezna vprašanja s področja delovnopravne zakonodaje,
- si preberejo zapisnike svetov delavcev ter vprašanja in odgovore ali pogledajo akte sveta delavcev,
- se seznanijo z zakoni s področja soupravljanja, delovnih razmerij, pokojninskega in invalidskega zavarovanja, varnosti in zdravja pri delu itd.,
- se seznanijo s programom dela sveta delavcev v tekočem mandatnem obdobju,
- si preberejo članke iz tiska ali informacije združenja svetov delavcev,

- študirajo gradiva s področja mobinga ali pa samo pogledajo fotogalerijo.

Odbor tudi redno **izdaja novičke sveta delavcev**, v katerih sodelavce seznanja z zadnjimi dogajanji na svetu delavcev, oziroma jih z njimi obvešča o sejah sveta delavcev in posreduje neposredno povezavo na zapisnike sej.

Odbor za pravno varnost zaposlenih

Odbor za pravno varnost zaposlenih sestavljajo **trije člani,** in sicer en predstavnik/ca letalcev in dva predstavnika ostalih zaposlenih.

Pristojnosti in aktivnosti odbora so naslednje:

- nadzoruje izvajanje predpisov s področja delovnih razmerij in drugih predpisov, ki se nanašajo na ureditev delovnih razmerij, socialne varnosti, upokojevanja, varstva posebnih kategorij delavcev (starejši delavci, invalidi),
- daje pobude in predloge za ureditev ugotovljenih pomanjkljivosti in nepravilnosti s svojega področja delovanja,
- zahteva ukrepanje pristojnih organov v primeru hujših kršitev predpisov in izvaja aktivnosti na drugih področjih, ki pomenijo poseganje v pravice in dolžnosti delavcev.

Ker delodajalec pri izvajanju določil zakona o delovnih razmerjih in drugih s tem povezanih zakonskih in podzakonskih aktov bodisi ne dela kršitev, bodisi se delavci ne zavedajo eventualnih nepravilnosti, odbor nima veliko dela. Do sedaj je namreč obravnaval samo eno pritožbo.

Skupni odbor za mobing in pooblaščenci za mobing

Na ravni družbe imamo tudi **skupni odbor za mobing,** ki ga sestavljajo štirje člani, in sicer:

- 2 člana – pooblaščena predstavnika uprave družbe,
- 1 član – predstavnik sveta delavcev in
- 1 član – skupni predstavnik reprezentativnih sindikatov.

Svet delavcev Adrie Airways je bil eden prvih svetov delavcev, ki je imel podpisan Dogovor o preprečevanju in odpravljanju posledic mobinga v družbi. Prvi dogovor smo namreč podpisali že leta 2007 (od takrat imamo tudi skupen odbor za mobing), leta 2013 smo podpisali nov dogovor, katerega smo preimenovali (skladno z zakonodajo) v **Dogovor o preprečevanju in odpravljanju posledic psihosocialnih tveganj v družbi**, saj je bil prejšnji dogovor že malce zastarel in ni sledil novi zakonodaji s področja delovnih razmerij in varnosti in zdravja pri delu. V novem dogovoru smo uvedli tudi funkcijo **pooblaščenca za mobing**. Po podpisu novega dogovora smo na svetu delavcev sprejeli/dali soglasje tudi na Pravilnik o preprečevanju psihosocialnih tveganj na delovnem mestu.

Temeljne naloge odbora so naslednje:

- načrtovanje in izvajanje politike podjetja na opredeljenem področju,
- izvajanje preventivnih ukrepov za preprečevanje mobinga in ostalih psihosocialnih tveganj,
- obravnava posameznih primerov mobinga v primeru prijave in predlaganje s tem povezanih ukrepov, vključno s predlaganimi sankcijami zoper konkretne kršitelje.

Mandat članov odbora traja štiri leta in je enak mandatu članov sveta delavcev, s prehodnim obdobjem dveh mesecev, da je omogočena tekoča menjava članov odbora. Sklicuje se po potrebi, vendar **najmanj enkrat na tri mesece**.

V okviru odbora za mobing delujejo tudi **pooblaščenci za mobing**. Pooblaščence v skladu z določili Dogovora, izbereta svet delavcev in delodajalec. Na to funkcijo se imenujejo osebe, ki ji zaupata tako poslovodstvo kot sodelavci. Imamo **štiri pooblaščence**. Vloga pooblaščencev je **svetovalna in/ali mediatorna**. Njihovo delovanje je usmerjeno v preprečevanje vedenj, ki niso skladna s spoštljivim in profesionalnim vedenjem v delovnem okolju, v razreševanje konfliktov, pomoč pri odpravi stresnih situacij ter preprečevanje izgorelosti. Glavna naloga pooblaščencev je komunikacija z žrtvijo in nepristransko svetovanje. Pooblaščenec je primerno usposobljen in je pooblaščen za sprejemanje prijav nedopustnega vedenja. Če dobi prijavo, mora žrtev mobinga povabiti na razgovor najkasneje v treh dneh od prejema le-te. Razgovor je potreben zaradi razjasnitve dogodkov oz. dopolnitve prijave s prilogami in o tem sestaviti zapisnik, ter prijavo posredovati odboru. Na željo žrtve lahko sodeluje tudi pri delu odbora, vendar samo izključno po strokovni plati.

Zavedamo se, da je za preprečevanje mobinga oziroma šikaniranja ter psihosocialnih tveganj na delovnem mestu potrebno tudi **preventivno delovanje,** ki mu v odboru posvečamo veliko pozornost. To delovanje zajema različna področja in ukrepe, zlasti pa ozaveščanje in usposabljanje menedžmenta in zaposlenih, izboljševanje organizacije dela in načinov vodenja, izgrajevanje sodelovalne organizacijske kulture, izvajanje specializiranih raziskav in podobno.

Uspešnost sodelovanja predstavnikov delavcev v organih družbe

V nadzornem svetu družbe Adria Airways, d.d. imamo **dva predstavnika zaposlenih**. Enega je izbral svet delavcev izmed članov sveta delavcev, drugega predstavnika so predlagali reprezentativni sindikati v družbi, izvolil pa ga je svet delavcev izmed predlaganih kandidatov.

Funkcije in pogoji za delovanje predstavnikov zaposlenih v organih družbe so opredeljeni v Dogovoru o sodelovanju sveta delavcev pri upravljanju in v Poslovniku sveta delavcev. Dana jim je možnost izobraževanja za pridobitev certifikata oziroma **listin A ali B** pri Združenju nadzornikov Slovenije, kar sta naša predstavnika tudi pridobila.

V praksi sta zagotovljena ustrezna **povezanost in pretok informacij** (pridobivanje usmeritev in stališč za delo, poročanje) med predstavniki delavcev v nadzornem svetu in svetom delavcev kot njihovo »bazo« oziroma kot organom, ki je pristojen za njihovo izvolitev in morebiten odpoklic ter ima zato v odnosu do njih tudi t. i. usmerjevalno in nadzorno funkcijo.

Nekateri vidnejši uspehi v delovanju sveta delavcev

Naj za zaključek predstavitve delovanja sveta delavcev in celotnega sistema soupravljanja v družbi navedem še kratek kronološki pregled nekaterih najpomembnejših prelomnic in vidnejših uspehov pri delovanju sveta delavcev:

- Leto 1996 (junij) – ustanovitev prvega sveta delavcev Adrie Airways (pred tem smo imeli dobro organiziran delavski svet in samoupravljanje).
- Leto 1996 (september) – sprejetje prvega poslovnika o delu sveta delavcev, manjše spremembe poslovnika nato vsaka štiri leta v delu, ki določa njegovo konkretno notranjo sestavo.

- Leto 1996 (oktober) – podpis pogodbe o medsebojnih pravicah in obveznostih v zvezi s članstvom v združenju svetov delavcev.
- Leto 1996 (december) – podpis dogovora o začasnem zagotavljanju sredstev za delovanje sveta delavcev Adrie Airways.
- Leto 2000 (januar) – podpis dogovora o sodelovanju delavcev pri upravljanju, v katerem postavimo na višji nivo, tj. na nivo skupnega posvetovanja tudi odločitve o bistveni spremembi in zmanjšanju dejavnosti družbe, spremembi organizacije; na nivo soodločanja smo postavili predloge odločitev v zvezi s sprejemom splošnih aktov, s katerimi se natančne urejajo pravice in obveznosti ter položaj delavcev na podlagi Zakona o delovnih razmerjih. Poleg tega ima svet delavcev pravico do zadržanja odločitve uprave tudi v primerih, ko ob sprejemu odločitve predstavniki delavcev niso bili vključeni v posvetovanja oziroma soodločanja po krivdi delodajalca.
- Leto 2004 do 2006 – aktivno sodelovanje pri spremembah celotne organizacije in sistemizacije delovnih mest.
- Leto 2007 (julij) – podpis prvega dogovora o preprečevanju in odpravljanju posledic mobinga v družbi.
- Leto 2007 – namestitev treh skrinjic (v Ljubljani, druga v Tehniki in ena v poslovnem objektu C) za predloge, pobude zaposlenih.
- Leto 2007 (marec) – izvedba ankete o mobingu.
- Leto 2007 (december) in leto 2008 – obravnava načrtov za novo poslovno stavbo in dajanje predlogov in pripomb.
- Leto 2008 (november) – sprejetje poslovnika odbora za varnost in zdravje pri delu in odbora za pravno varnost zaposlenih.
- Leto 2010 (avgust) – podpis dogovora o oblikovanju in delovanju skupnega sveta delavcev. Dogovor je bil podpisan zaradi izločitve Tehnike iz Adrie in ustanovitve hčerinske družbe Adria Tehnika.
- Leto 2011 (januar) – izvedba zbora delavcev oz. zamenjava uprave družbe.
- Leto 2011 (avgust) – skupno posvetovanje v zvezi s predvidenimi statusnimi vprašanji glede sprememb lastništva družbe.
- Leto 2013 (junij) – uprava družbe sprejme odločitev o nadstandardni zaščiti sluha letalskega osebja in nabavi osebnih otoplastičnih čepov na predlog sveta delavcev in njegovega odbora za varnost in zdravje pri delu.
- Leto 2013 (od marca do avgusta) – sodelovanje pri izbiri zunanjih izvajalcev projekta HRM.
- Leto 2013 (junij) – podpis novega dogovora o preprečevanju in odpravljanju posledic psihosocialnih tveganj v družbi.
- Leto 2013 (avgusta) – imenovanje člana sveta delavcev za vodjo projekta HRM.
- Leto 2013 (avgust) – sprejem pravilnika o preprečevanju psihosocialnih tveganj na delovnem mestu.



Piše:

Tadeja Strupi

Sistem soupravljanja v družbi Aerodrom Ljubljana

Veseli nas, da smo na Brniku lahko v okviru Študijskega srečanja članov Združenja svetov delavcev Slovenije gostili skoraj sto kolegov iz vse Slovenije in jim predstavili družbo na splošno ter delovanje in prizadevanja sveta delavcev Aerodroma Ljubljana. Naj to predstavitev v kratkem podam še v pisni obliki za bralce Ekonomske demokracije.

Sestava sveta delavcev in pomembni mejniki v delovanju

Naš svet delavcev v sedanji sestavi deluje od januarja 2013. Glede na velikost Aerodroma Ljubljana, ki šteje 402 zaposlenih, ima svet delavcev **11 članov**. Ob volitvah si prizadevamo, da so v svetu delavcev zastopane vse organizacijske enote Aerodroma Ljubljana. Srečujemo se na sejah, ki v povprečju potekajo enkrat mesečno.

Prvi svet delavcev smo v Aerodromu izvolili **leta 1995**, zaradi preoblikovanja v delniško družbo pa smo z dejanskim delovanjem začeli šele leto kasneje. Pomembnejši **mejniki našega delovanja** so:

- januar 1995 – prve volitve v svet delavcev (izvoljeno 7 članov);
- oktober 1996 – prva seja sveta delavcev (zamik v začetku delovanja zaradi preoblikovanja družbe);
- oktober 1996 – sprejem prvega poslovnika sveta delavcev;
- november 1997 – sprejem prvega participacijskega sporazuma z delodajalcem;
- november 1997 – sprejem Dogovora o medsebojnem sodelovanju med svetom delavcev in sindikatom;

- december 1997 – včlanitev v Združenje svetov delavcev Slovenije;
- leto 2005 – začetek obveščanja zaposlenih prek intranetnega portala družbe;
- november 2009 – prvi zbor delavcev;
- leto 2009 – namestitev nabiralnikov SD (pobude, mnenja, predlogi zaposlenih);
- leto 2010 – sprejem Pravilnika o preprečevanju mobinga na delovnem mestu;
- januar 2011 – prvi program dela sveta delavcev;
- januar 2011 – prvo poročilo o delu sveta delavcev.

Pogoji za delovanje sveta delavcev

Pogoje za delovanje sveta delavcev imamo urejene s poslovnikom sveta delavcev in s participacijskim dogovorom, to je z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem po 5. členu ZSDU. Med pogoje za delovanje sveta delavcev spadajo:

- plačane ure za izobraževanje članov
- plačane ure za posvetovanje z delavci
- pravica do udeležbe na sejah SD med delovnim časom
- sredstva za plačilo zunanjih strokovnjakov in institucij
- sredstva za delovanje sveta delavcev
- sredstva za nakup strokovne literature
- sredstva za članstvo v Združenju svetov delavcev Slovenije
- mesečna nagrada za opravljanje funkcije
- zagotovljen prostor za seje in sprejem strank (sejna soba...)
- uporaba službenega telefona (predsednica SD)
- zagotovljena administrativno tehnična pomoč

Program dela sveta delavcev

Leta 2011 smo sprejeli program dela sveta delavcev, ki se deli na **tri sklope**:

- tekoče naloge
- načrtovane naloge
- interni organizacijski načrt

V okviru **tekočih nalog** se izvajajo pravice in pristojnosti po ZSDU (89. – 98. člen), in sicer zagotavljanje obveščenosti, skupna posvetovanja, aktivno soodločanje, vključevanje v reševanje tekoče problematike, ki zadeva zaposlene v podjetju in zviševanje kakovosti življenja zaposlenih (delovne razmere, napredovanje, strokovni razvoj, soodločanje pri delu, odnosi s sodelavci …).

Med **načrtovane naloge** sodijo skrb za pravno varnost zaposlenih, sprotno zaznavanje kršitev predpisov, izboljševanje pogojev dela in delovnega okolja, izpopolnjevanje sistema izobraževanja in napredovanja, dograjevanje sistema stimulativnega nagrajevanja, uveljavitev različnih oblik finančne participacije zaposlenih, izboljševanje medčloveških odnosov in varstvo dostojanstva zaposlenih, reševanje problematike delovnih invalidov in drugih posebnih skupin delavcev, varstvo delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu in preučevanje najrazličnejših drugih potreb in interesov zaposlenih.

V **internem organizacijskem načrtu** so zajete naloge, ki si jih SD zada v tekočem letu za izboljševanje lastne učinkovitosti, mednje pa, na primer, sodijo: obnove pravilnikov in sporazumov, posredovanje pobud upravi, ustanavljanje odborov, sklici zborov delavcev, merjenja organizacijske klime, certificiranja in izobraževanja, terminsko načrtovanje športnih, socialnih in kulturnih aktivnosti za zaposlene ipd.

Novejši dosežki sveta delavcev

V skoraj dveh dekadah smo šli skozi različne, manj in bolj aktivne faze delovanja. Pohvalimo se lahko, da smo bili v zadnjih nekaj letih zelo dejavni. Med **zadnje uspehe** štejemo:

- uvedbo zbora delavcev (2009)
- objavo internih razpisov za prosta delovna mesta na intranetu (2009)
- program dela sveta delavcev (2011)
- letno poročilo o delu sveta delavcev – pregled aktivnosti, realiziranih nerealiziranih sklepov…(2011)
- ureditev problema viška/manjka ur – letna izravnava (2011)
- sprejem Pravilnika o preprečevanju nasilja na delovnem mestu (2011)
- ureditev problematike povračila stroškov prevoza za zaposlene (2012)
- sprejem/obnovo Dogovora o medsebojnih razmerjih pri uresničevanju interesov delavcev – SD, sindikat (2012)
- izvedbo ankete o zadovoljstvu zaposlenih v operativni službi (2012)
- ureditev sistema ocenjevanja in nagrajevanja – soglasje sveta delavcev (2012)
- sprejem/obnovo Poslovnika sveta delavcev (2013)
- sprejem/obnovo Participacijskega sporazuma (2013)
- sprejem Etičnega kodeksa za člane sveta delavcev (2013)
- spremembo sistemizacije delovnih mest – soglasje sveta delavcev (2013)
- dopolnitev Pravilnika o koriščenju počitniških kapacitet (2013)
- sodelovanje pri pobudi za spremembo PKP – Podjetniške kolektivne pogodbe (2013)

Delovanje v odborih

Zaenkrat imamo znotraj sveta delavcev le dva odbora, in sicer **odbor za preprečevanje in odpravljanje posledic mobinga** ter **odbor za nakup nove počitniške enote.**

S po enim članom sodelujemo tudi v treh odborih družbe:

- Dejavni smo v **odboru družini prijazno podjetje**, ki je bil ustanovljen s ciljem pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje in uveljavitve ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih.
- **Etični odbor** zbira, obvladuje in analizira pisne ali ustne prijave kršitev etičnega ravnanja ali drugih nepravilnosti v družbi.
- **Odbor za izboljšave** pa obravnava predloge zaposlenih za izboljšave in se o njih posvetuje z odgovornimi osebami v družbi.

Dogovorili smo se, da smo vsi člani sveta delavcev zadolženi za aktivno spremljanje, zaznavanje pomanjkljivosti in morebitnih zakonskih neskladnosti ter dajanje pobud in predlogov za izboljšave. Iz tega razloga se zaenkrat tudi nismo odločili za oblikovanje dodatnih odborov sveta delavcev (npr. odbora za zdravje in varstvo pri delu, odbora za invalide, odbora za pravno varnost, odbora za varstvo okolja …).

Odbor za preprečevanje mobinga na delovnem mestu

Odbor za preprečevanje mobinga sestavljajo **štirje člani** (poleg dveh iz sveta delavcev še predstavnik sindikata in predstavnik družbe). Na pobudo sveta delavcev je bil v družbi sprejet **Pravilnik o preprečevanju mobinga na delovnem mestu**. Z namenom obveščanja in ozaveščanja zaposlenih smo pripravili krajši povzetek na temo mobinga, oz. kako

zaznati, preprečevati in odpravljati posledice mobinga v družbi, ki je objavljen na intranetu družbe. Aerodrom Ljubljana je bila ena prvih in je še danes ena redkih družb v Sloveniji, ki se je s pravilnikom formalno opredelila glede neprimernega vedenja na delovnem mestu in na ta način zaposlene ozavestila o tej problematiki.

Predsednica sveta delavcev in predstavnica sindikata sva pridobili tudi certifikat uradnih **pooblaščenk za preprečevanje mobinga na delovnem mestu**. Do sedaj smo prejeli eno prijavo, ki je bila uspešno rešena v začetni fazi. Verjamemo, da je temu tako tudi zaradi osveščenosti in preventivnega ravnanja.

Odbor za nakup nove počitniške enote

Odbor za nakup nove počitniške enote je bil ustanovljen januarja 2014 z namenom, da opravi oglede in izbere najboljšo ponudbo za nakup nove počitniške enote za zaposlene. Stara, neizkoriščena počitniška kapaciteta v Rogaški Slatini je bila prodana leta 2013, ob pogoju sveta delavcev, da se letos kupi nova, **nadomestna počitniška enota na morju**. Odbor sestavljajo trije člani sveta delavcev.

Delavsko predstavništvo v nadzornem svetu

Nadzorni svet družbe šteje **6 članov** (delavska predstavnika/2 člana, predstavniki države, lastnikov/4 člani). Izvoljeni delavski predstavnik v NS je tudi **podpredsednik NS**. Z namenom zagotovitve večje povezave s svetom delavcev je po funkciji delavski predstavnik v NS tudi predsednik(-ca) sveta delavcev. Predlagatelj drugega predstavnika delavcev v NS je svet delavcev, sindikat in/ali zaposleni – z najmanj 10-odstotno podporo kandidatu.

S strani delavskih predstavnikov v NS je svet delavcev obveščen o dnevnem redu sej NS, glede na vsebino dnevnega reda pa izvedemo tudi predhodna posvetovanja s člani SD in oblikujemo skupna stališča. Delavska predstavnika v NS sta dolžna prenesti in argumentirati stališča SD članom NS, vendar pa pri glasovanju **nimata imperativnega mandata**. Na rednih mesečnih sejah SD delavska predstavnika v NS poročata o vsebini in sklepih sej nadzornega sveta.

Sodelovanje sveta delavcev s sindikatom

Sodelovanje s sindikatom je **korektno**. Med SD in sindikatom imamo sklenjen Dogovor o medsebojnih razmerjih pri uresničevanju interesov delavcev (dogovor je bil obnovljen leta 2011). Po Poslovniku sveta delavcev je predsednik sindikata vabljen na seje SD. S sindikatom sodelujemo tudi prek skupnih odborov in komisij. Sindikat sodeluje in delno sofinancira tudi organizacijo športnega dneva za zaposlene.

Sodelovanje sveta delavcev z bazo

Kar zadeva **komuniciranje članov sveta delavcev z zaposlenimi**, velja poudariti naslednje:

- člani dnevno komuniciramo z zaposlenimi v svojih delovnih okoljih
- SD daje objave, obvestila o aktivnostih SD na intranet
- skrbimo za javno objavo zapisnikov sej SD na intranetu
- enkrat do dvakrat letno organiziramo zbor delavcev
- zbiramo predloge, pohvale in kritike zaposlenih v skrinjicah SD
- zaposleni lahko komunicirajo s člani SD tudi prek službenih elektronskih naslovov



Učinkovitost SD pri opravljanju zakonskih pristojnosti

Obveščanje (89. in 90. člen ZSDU): Uprava nas redno obvešča o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na 89. in 90. člen ZSDU.

Skupno posvetovanje (93. in 94. člen ZSDU): Uprava nas na sejah seznanja o statusnih in kadrovskih vprašanjih ter o vprašanjih varnosti in zdravja pri delu in se o njih posvetuje s člani SD. V dogovoru med SD in upravo družbe se na intranetnih straneh družbe redno objavljajo informacije o kadrovskih spremembah v družbi (novih zaposlitvah, odhodih v pokoj, prerazporeditvah) ter interni razpisi za nova delovna mesta.

Soodločanje v obliki soglasja SD (95. in 96. člen ZSDU): Svet delavcev daje svoje soglasje na:

- osnove za odločanje o izrabi letnega dopusta
- letni koledar družbe
- spremembe sistemizacije delovnih mest
- sprejeta merila za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev
- kriterije za napredovanje
- kriterije koriščenja in načine ravnanja s počitniškimi zmogljivostmi (prodaja, nakup, ceniki, termini, pravila uporabe ...)

Prizadevanja za boljšo kakovost življenja zaposlenih

Naše poslanstvo vidimo tudi v izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih pri preživljanju prostega časa, zato smo na tem področju zelo aktivni. Hkrati nas ta del naših aktivnosti razlikuje od številnih svetov delavcev v drugih slovenskih družbah.

V domeno sveta delavcev v sodelovanju z nekaterimi službami družbe sodi **razpolaganje z dvema počitniškima kapacitetama**, ki sta v lasti družbe in nakup oziroma izbor tretje, ki bo sodelavcem na voljo v letu 2014. Velik pomen dajemo

športnim, kulturnim in socialnim aktivnostim za zaposlene. Vsako leto tako organiziramo **zimski športni dan** s tekmovanjem v smučarskih disciplinah, **spomladanski piknik** ter eno- ali celo dvodnevni **izlet**. Za letošnji dan žena smo se z upravo družbe dogovorili za dodatna sredstva, da bomo vse sodelavke z njihovimi izbranci in sodelavce s partnericami lahko razveselili z gledališko predstavo. Poleg navedenega svet delavcev **sofinancira** še najeme športnih dvoran za rekreacijo zaposlenih in nakup gledališkega abonmaja za zaposlene, poskrbi pa tudi za nakup dveh prenosnih smučarskih vozovnic za Roglo.

Namen organiziranja omenjenih aktivnosti je predvsem vzdrževanje dobrih medsebojnih odnosov med vsemi zaposlenimi, saj imajo sproščeni in prijateljski odnosi pomembno vlogo pri kakovosti delovnega življenja zaposlenih.

Načrti za naprej

Prioritete našega delovanja so določen s prej omenjenim programom dela. Naš cilj za prihodnost pa je predvsem tudi aktiviranje nekaterih naših članov, ki so manj dejavni, ter spodbujanje zaposlenih za dajanje pobud, kritik in tudi predlogov za izboljšave.

Splošna ocena delovanja sveta delavcev

Ocenjujem, da je svet delavcev v Aerodromu Ljubljana aktiven in produktiven ter zavzeto in kakovostno zastopa zaposlene v odnosu do uprave oziroma vodstva družbe, prav tako pa tudi v njenem nadzornem svetu. Našo družbo v bližnji prihodnosti ponovno čaka lastninsko preoblikovanje, s tem pa zagotovo tudi večje spremembe. Prizadevali si bomo, da bo svet delavcev tudi po privatizaciji glasen zagovornik, korekten sogovornik in uspešen zastopnik zaposlenih Aerodroma Ljubljana.



Piše:
Drago Čotar

Delovanje predstavnikov delavcev v nadzornem svetu Aerodroma Ljubljana

Velika verjetnost je, da se bodo v tem mandatu stališča članov nadzornega sveta razlikovala predvsem glede nameravane odprodaje podjetja, ki je del državnega premoženja. Na eni strani je pričakovati delovanje članov nadzornega sveta s strani zaposlenih, na drugi pa predstavnikov lastnikov (kapitala).

Sestava NS

Nadzorni svet Aerodroma Ljubljana, d.d. kot družbe v večinski državni lasti, ki tudi kotira na ljubljanski borzi, sestavlja šest članov, od katerih štiri izvolijo delničarji, **dva člana pa izvoli svet delavcev** v skladu z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Dva člana v nadzorni svet imenuje Republika Slovenija, enega člana skupaj Kapitalska družba in Slovenska odškodninska družba, enega člana pa imenujejo drugi (mali) delničarji. V obdobju do leta 2009 je nadzorni svet sestavljalo 10 članov. Nadzorni svet v sedanji sestavi je imenoval tudi **tri komisije:**

- revizijsko komisijo (trije člani nadzornega sveta in zunanji član)
- komisijo za imenovanja in kadrovske zadeve (trije člani nadzornega sveta)
- investicijsko komisijo (trije člani nadzornega sveta)

Sedanji nadzorni svet je štiriletni mandat pričel v juliju 2013.

Delovanje predstavnikov delavcev v NS

Na podlagi poslovnika o delu sveta delavcev je bila v nadzorni svet **direktno imenovana predsednica sveta delavcev**, drugi predstavnik pa je bil izvoljen na tajnih volitvah ob upoštevanju vnaprej določenih meril in po predstavitvi vseh kandidatov. Svet delavcev pri imenovanju delavskih predstavnikov v nadzorni svet skuša zagotoviti tudi kontinuiteto.

Značilnost delovanja nadzornega sveta družbe v vseh mandatih je **angažiranost vseh članov** in **dobro sodelovanje z upravo družbe**. Seje večinoma potekajo brez zapletov. K temu zagotovo v veliki meri pripomore tudi stalno dobro poslovanje družbe in kakovostna priprava gradiv za seje. Delavska predstavnika v nadzornem svetu pred vsako sejo o dnevnem redu **obvestiva** svet delavcev. Zaradi upoštevanja določil poslovne skrivnosti o vsebini in samih sklepih **poročava** na sejah sveta delavcev, ki sledijo sejam nadzornega sveta. Pri svojih odločitvah sva popolnoma samostojna, čeprav prisluhneva tudi konstruktivnim mnenjem zaposlenih. Nadzorni svet vsako leto pripravi obširno poročilo o svojem delu, ki je sestavni del letnega poročila družbe in je predstavljeno na skupščini.

Način in vsebina dela NS

Za **termine sej** se predhodno dogovorimo, enako velja za seje komisij nadzornega sveta. Nadzorni svet sprejme **finančni koledar**, kjer upošteva pravila borze. **Dnevni red** za posamezno sejo praviloma predlaga uprava družbe ob sodelovanju predsednika nadzornega sveta. Nekaj točk, vezanih predvsem na poslovanje družbe, je vnaprej določenih (periodična poročila o poslovanju družbe, plani, priprava na skupščino). V zadnjih letih se je število stalnih točk dnevnega reda sej nadzornega sveta povečalo, s tem pa se je povečalo tudi število sej in trajanje le-teh.

Aerodrom Ljubljana, d.d. se v zadnjem obdobju od leta 2009 **srečuje s posledicami splošne gospodarske krize** doma in v svetu. V letih od 2009 do 2012 smo zaznali upad letalskega prometa, ki direktno ni povzročil večjih težav v poslovanju družbe. Povzročil pa je zamik realizacije razvojnih ciljev in s tem v veliki meri zaznamoval tudi delovanje nadzornega sveta. Tudi **lastništvo v družbi Adria Airways Tehnika d.d.** v zadnjem obdobju predstavlja dodatne obremenitve uprave družbe, nadzornemu svetu pa nalaga budno spremljanje odločitev uprave in sprejemanje odločitev (kompromisov). V poslovni politiki Aerodroma Ljubljana, d.d. je bila med drugim že dalj časa začrtana **izgradnja novega potniškega in tovornega terminala**. Nadzorni svet podrobno spremljal izdelavo investicijske dokumentacije in od uprave zahteval številne analize. Žal pa so lastniki (brez večinskega lastnika) na skupščini v septembru 2013 zavrnili predlagani razvojni projekt, kar je med zaposlenimi povzročilo veliko razočaranje.

Izzivi za delovanje delavskih predstavnikov v tem mandatu

Delovanje nadzornega sveta v tem mandatu bo zaznamovala odločitev Državnega zbora Republike Slovenije, da Aerodrom Ljubljana, d.d. **uvrsti na seznam podjetij za odprodajo državnega premoženja**. Ta odločitev že v političnem prostoru ni naletela na soglasno podporo. Še bolj to velja za strokovno javnost. Upoštevati je potrebno dejstvo, da je Aerodrom Ljubljana, d.d. eno pomembnejših in uspešnejših infrastrukturnih podjetij Sloveniji. Po nekih nenapisanih pravilih bi morala država infrastrukturo obdržati v svojih rokah.

Glede na navedeno je potrebno razumeti tudi zelo **mešane občutke med zaposlenimi**. Zaposlenim je pred očmi, da se v večini podobnih primerov v Sloveniji prodajni postopki zaključijo v škodo zaposlenih. Velika verjetnost je, da se bodo v tem primeru tudi **stališča članov nadzornega sveta razlikovala**. Na eni strani je pričakovati delovanje članov nadzornega sveta s strani zaposlenih, na drugi pa predstavnikov lastnikov (kapitala). Nekatere zadnje odločitve nadzornega sveta so že bile v znamenju načrtovane prodaje družbe. V tej fazi predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu upava, da bo prodajalec Slovenska odškodninska družba s svojimi svetovalci v čim večji meri upošteval predlagane zaveze, ki jih je oblikovala uprava družbe in naj bi bile del razpisnega gradiva v postopku izbire novega lastnika. V okviru možnosti se bova zavzemala za **ohranjanje pridobljenih pravic zaposlenih**, za transparentnost postopka prodaje in dobro poslovanje družbe tudi v tem prehodnem obdobju. Odločitve v tem obdobju ne bi smele imeti škodljivih posledic za družbo tudi v primeru, da se prodaja družbe ne izvede. Bolj ko bodo usklajeni interesi lastnikov in zaposlenih, lažje in enotnejše bo odločanje na sejah nadzornega sveta. Skupni interes je, da družba dobi lastnika, ki bo nadaljeval uspešno poslovanje in **poskrbel za začasno zaustavljeni razvoj družbe**. S tem bo ustvaril pogoje za rast poslovanja in ustvarjanje novih delovnih mest, kar bi moral biti eden glavnih ciljev tudi in predvsem večinskega lastnika Republike Slovenije.

Delovanje sindikata v družbi Aerodrom Ljubljana

Sindikat družbe Aerodrom Ljubljana, d.d. – Konfederacija sindikatov 90 Slovenije je neodvisna in prostovoljna organizacija delavcev, zaposlenih v družbi Aerodrom Ljubljana d.d., ki v skladu z ustavo, zakoni, kolektivnimi pogodbami, mednarodnimi konvencijami, evropsko socialno listino in načeli pravne ter socialne države uveljavlja in varuje ekonomske, socialne in kulturne pravice ter interese svojih članov. Pri svojem delu dobro sodeluje tudi s svetom delavcev družbe.

Sindikat je član Regijske sindikalne in strokovne organizacije KS 90 Ljubljana in Konfederacije sindikatov 90 Slovenije, kar nam zagotavlja učinkovitejše varovanje pravic iz kolektivne pogodbe, zakonov in mednarodnih konvencij, razvijanja sindikalne solidarnosti in vzajemnosti ter zaščite članov in sindikalnih aktivistov. Je tudi ustanovitelj in član Sindikata zračnega prometa Slovenije KS 90, kar mu zagotavlja **reprezentativnost** na podlagi Zakona o reprezentativnosti sindikatov. Sindikat deluje na podlagi svojih pravil in programa delovanja in v skladu s statuti in programi delovanja sindikatov višjih nivojev sindikalne organiziranosti. V sindikat je **včlanjenih 200 zaposlenih. Glavna področja njegovega delovanja so:**

Podjetniška kolektivna pogodba

V decembru 2013 smo na osnovi pogajanj podpisali novo podjetniško kolektivno pogodbo, ki smo jo uskladili z veljavno zakonodajo in obenem uspeli ohraniti raven že pridobljenih pravic zaposlenih, urediti evidentiranje nadomestil za praznik, višino regresa za letni dopust in dopolnitev tarifnega dela podjetniške kolektivne pogodbe – uskladitev vrednosti plačilnih razredov.

Pogodba o zagotavljanju pogojev za delo sindikata

Z upravo družbe smo dogovorili in podpisali pogodbo, s katero smo uredili pogoje

za delo sindikata in medsebojne obveznosti. Lahko rečemo, da je bilo medsebojno sodelovanje zelo korektno, saj smo vse večje morebitne težave rešili in z medsebojnim dogovarjanjem dosegli kompromise, ki so zadovoljili obe strani.

Socialni transferji in družbeni standard

Kot v preteklih letih, namenimo veliko pozornosti socialnim problemom članov, poskrbimo, da se v primerih, kot jih določa PKP, dodelijo solidarnostne pomoči delavcem, velik del svojih sredstev pa namenimo za obdarovanje članov, njihovih otrok in članic ob dnevu žena. Sofinanciramo tudi športno rekreativne in kulturne aktivnosti članstva in sponzoriramo športni dan v organizaciji sveta delavcev.



Piše:

Bogdan Novak

Sodelovanje s svetom delavcev

Sodelovanje s svetom delavcev je zelo korektno in v korist vseh zaposlenih.

Varovanje pravic zaposlenih in delovnih mest

Leti 2013 in 2014 sta pomembni z vidika sprememb, ki se nam obetajo, saj je družba Aerodrom Ljubljana d.d. na seznamu za odprodajo, ki ga je sprejela vlada RS. Veliko svojih aktivnosti namenjamo ravno prodaji in varovanju pravic zaposlenih in njihovih delovnih mest, kar bo najbolj pomemben del aktivnosti v letošnjem letu. Poskrbeti moramo, in tudi bomo, da bo potek prodaje transparenten in bo vseboval zaveze, ki so potrebne za ohranitev delovnih mest ter razvoj družbe, ki je bil z zavrnitvijo izgradnje novega potniškega terminala močno ogrožen.

NOVOSTI IZ DELOVNOPRAVNE ZAKONODAJE



Piše:

dr. Valentina Franca

Poostreni pogoji za delovanje (kadrovskih) agencij

Z novelo Zakona o urejanju trga dela (ZUTD-C, Uradni list RS, št. 100/2013), ki jo je Državni zbor RS sprejel 27. novembra 2013, so se znatno poostrila pravila za ustanavljanje in delovanje kadrovskih agencij (v nadaljevanju agencije). Novela ZUTD-C se prične uporabljati s 1. 3. 2014.

Novela ZUTD-C prinaša vrsto novosti, med drugim prepotrebne **opredelitve glavnih pojmov**, povezanih s posredovanjem dela prek agencij. Opredelitve so zlasti pomembne, ker predstavljajo osnovo, na kateri bo mogoče razmejiti dejavnost kadrovskih agencij od opravljanja storitev na podlagi civilnih pogodb, npr. outsourcinga. V 163. členu ZUTD tako opredeljuje pojme ***zagotavljanje dela delavcev drugemu uporabniku; napoteni delavec, uporabnik in čas zagotavljanja dela***. Ravno tako določa, kdo je lahko ***delodajalec***, ki zagotavlja delo delavcev uporabniku.

Novosti sta tudi obveznost agencij, da pridobijo **dovoljenje za opravljanje dejavnosti posredovanja dela** in **vpis v register** oziroma v evidenco domačih/tujih pravnih in fizičnih oseb za opravljanje dejavnosti zagotavljanja dela delavcev uporabniku. Dovoljenje mora agencija pridobiti s strani ministrstva, pristojnega za delo, pred pričetkom opravljanja dejavnosti (167. člen). **Pogoji za pridobitev dovoljenja** pa so (164. člen ZUTD):

- v obdobju zadnjih dveh let ni bila pravnomočno izrečena globa zaradi kršitve predpisov, ki urejajo delovna razmerja, zaposlovanje in delo tujcev, varnost in zdravje pri delu, zaposlovanje na črno ter trg dela;
- v obdobju zadnjih dveh let ni neporavnanih zapadlih obveznosti iz naslova plačila za delo;
- v obdobju zadnjih dveh letih ni bilo objave na seznamu davčnih zavezancev z zapadlimi neplačanimi davčnimi obveznostmi in na seznamu nepredlagateljev obračunov, ki ga objavljata Davčna uprava Republike Slovenije in Carinska

uprava Republike Slovenije, in na dan vložitve vloge ni neporavnanih zapadlih davčnih obveznosti;
- izpolnjevanje kadrovskih, organizacijskih, prostorskih in drugih pogojev, ki jih podrobneje predpiše minister, pristojen za delo;
- kot glavna dejavnost je registrirano dejavnost posredovanja začasne delovne sile;
- predložitev bančne garancije najmanj v višini 30.000 evrov;
- če ima pravna ali fizična oseba sedež v drugi državi članici EU, EGP ali v Švicarski konfederaciji, mora ustanoviti podružnico na območju Republike Slovenije.

Po pridobitvi dovoljenja se lahko agencija vpiše v register ali evidenco. Ob izpolnitvi obojega navedenega (dovoljenje in vpis) lahko agencija **opravlja dejavnost za državljane Republike Slovenije in tujce**, ki imajo osebno delovno dovoljenje ali pravico do prostega dostopa na slovenski trg dela v skladu z zakonom, ki ureja zaposlovanje in delo tujcev, razen če z mednarodnim sporazumom ni drugače določeno.

Poleg tega novela ZUTD-C določa (165. člen), da mora agencija v času trajanja zaposlitve zagotoviti napotenemu delavcu **vse pravice** iz delovnega razmerja, ki mu pripadajo v skladu s predpisi, ki urejajo delovna razmerja, in brez postavljanja kakršnih koli omejitev mora **dopustiti** napotenemu delavcu **možnost sklenitve delovnega razmerja** pri uporabniku po izteku časa zagotavljanja dela. Hkrati pa je agenciji prepovedano od napotenega delavca zahtevati, da opravlja delo v okviru drugih dejavnosti, za katere je delodajalec za zagotavljanje dela registriran. Ravno tako **ne sme z napotenimi delavci opravljati del, ki jih je pridobil na podlagi pogodb, sklenjenih po predpisih civilnega prava.** Dodatno je tudi določeno, da agencija ne sme delavca napotiti k uporabniku in uporabnik tega delavca ne sme sprejeti na delo, če sta agencija in uporabnik **medsebojno povezani družbi** v smislu Zakona o gospodarskih družbah.

Novela tudi določa, kdaj lahko ministrstvo, pristojno za delo, agenciji po uradni dolžnosti **odvzame dovoljenje** za opravljanje dejavnosti in jo **izbriše iz registra** ali evidence. Na primer, to lahko stori, če agencija ne izpolnjuje več pogojev za opravljanje dejavnosti. V smislu večjega nadzora sta dodatno določeni obveznosti agencij, da morajo ministrstvu, pristojnemu za delo poročati in posredovati zahtevane podatke ter predložiti **poročilo neodvisnega revizorja,** iz katerega je razvidno, ali je v preteklem poslovnem letu pri opravljanju dejavnosti poslovala v skladu z določbami Zakona o delovnih razmerjih, in se nanašajo na pogodbo o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev uporabniku, in na dogovor med uporabnikom in delodajalcem za zagotavljanje dela ter ali je pravočasno odpravljala ugotovljene nepravilnosti.

Poleg tega je novela ZUTD-C določila, da minister, pristojen za delo, imenuje **strokovno komisijo za spremljanje izvajanja opravljanja dejavnosti.** Komisija, ki je sestavljena iz predstavnikov ministrstva, inšpekcije za delo, združenja agencij za zaposlovanje ter reprezentativnih združenj delodajalcev in sindikatov na ravni države, spremlja izvajanje opravljanja dejavnosti in sprejema stališča ter priporočila za nadaljnje urejanje tega področja. ZUTD je določil tudi globe za kršenje zakonodaje. Kršitve in globe so natančneje navedene v členih 178., 179. in 179a ZUTD. Za kršitve je lahko oglobljena tako agencija kakor tudi uporabnik.

Novosti tudi pri koncesionarjih

V 85. členu ZUTD so določeni pogoji za pridobitev koncesije za opravljanje storitev vseživljenjske karierne orientacije in posredovanja zaposlitve. Poleg domačih in tujih pravnih subjektov s sedežem v Republiki Sloveniji, ki imajo za opravljanje dejavnosti ustrezne kadre, poslovne prostore in opremo ter izpolnjuje druge pogoje, ki jih podrobneje predpiše minister, pristojen za delo, lahko po novem koncesijo pridobijo tudi **konfederacije ali zveze sindikatov, reprezentativnih na območju države, in združenja delodajalcev, reprezentativna na območju države, ki izpolnjujejo pogoje iz prvega odstavka 85. člena ZUTD**. Po ZUTD se tem subjektom ni treba registrirati za opravljanje dejavnosti, ki je predmet koncesije.

VPRAŠANJA – ODGOVORI

Postopek odpoklica predstavnikov delavcev v NS v primeru pravne praznine

Vprašanje:

V poslovniku sveta delavcev ni posebej urejen postopek odpoklica predstavnikov delavcev v nadzornem svetu družbe (NS) v skladu z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). Katere določbe je mogoče v tem primeru smiselno uporabiti? Ali je svet delavcev dolžan izvesti postopek odpoklica na zahtev enega izmed reprezentativnih sindikatov? Po veljavnem poslovniku svet delavcev izvoli predstavnike na predlog svojih članov, medtem ko sindikatov ni med »upravičenimi predlagatelji« kandidatov.

Odgovor:

Glede postopka odpoklica predstavnikov delavcev v nadzornem svetu ZSDU v celoti odkazuje na ureditev v poslovniku sveta delavcev, saj v 7. odst. 79. člena določa: »Način izvolitve in odpoklica članov nadzornega sveta ali upravnega odbora oziroma njegovih komisij, ki so predstavniki delavcev, se podrobneje določi s poslovnikom sveta delavcev.«

Poslovnik SD je torej edini akt, s katerim je mogoče urediti ta postopek, ki je – za razliko od zakonsko urejenega postopka odpoklica članov sveta delavcev – v celoti prepuščen avtonomiji sveta delavcev. To pomeni, da v primeru pravne praznine (če torej poslovnik SD odpoklica posebej ne

ureja) ni mogoče v ta namen analogno oz. smiselno uporabiti zakonskih določil o odpoklicu članov sveta delavcev, ampak le določbe poslovnika o načinu izvolitve predstavnikov delavcev v NS. Morebitna analogna uporaba določil ZSDU o volitvah in odpoklicu članov SD v ta namen ni mogoča tudi zato, ker predstavniki delavcev v NS niso voljeni neposredno, temveč jih voli in odpoklicuje svet delavcev.

Z drugimi besedami to pomeni, da je treba v obravnavanih primerih šteti, da je odpoklic predstavnika delavcev v NS v bistvu antipod njegovi izvolitvi in da zato načeloma za oboje velja smiselno enak postopek, in sicer tako glede predlaganja kot glede glasovanja. Tisti, ki je po poslovniku SD upravičeni predlagatelj kandidatov za predstavnike delavcev v NS, je po drugi strani lahko tudi upravičeni predlagatelj oz. zahtevatelj za njihov odpoklic, postopek glasovanja SD o odpoklicu pa je smiselno enak postopku glasovanja o izvolitvi.

V danem primeru so po določilih veljavnega poslovnika upravičeni predlagati kandidate za predstavnike delavcev v NS izključno le člani sveta delavcev, ne pa tudi sindikati ali skupine delavcev s podpisi. Zato so izključno le člani sveta delavcev lahko tudi »zahtevatelji« postopka za odpoklic, medtem ko so sindikati ali skupine delavcev glede tega lahko le v vlogi »pobudnikov« za morebiten začetek tega postopka.

Upoštevaje zgoraj povedano iz tega izhaja, da v danem primeru svet delavcev na zahtevo enega izmed reprezentativnih sindikatov v družbi formalno ni dolžan začeti postopka za odpoklic predstavnika delavcev v NS. Vsekakor pa je smiselno, da to zahtevo obravnava kot »pobudo« (enako kot vse druge najrazličnejše pobude posameznikov ali organiziranih skupin delavcev) in se do nje opredeli. Če oceni, da je utemeljena, lahko s svojim sklepom, ki odraža večinsko voljo članov, začne postopek odpoklica. Za (obvezen) začetek postopka za odpoklic oziroma razpis glasovanja o odpoklicu pa zadostuje tudi, če se s pobudo poistoveti in jo »posvoji« samo posamezen član ali manjši del članov sveta delavcev, vendar jo morajo v tem primeru ti vložiti posebej (pisno ali ustno na zapisnik) v obliki lastne »zahteve« za začetek postopka za odpoklic.

V vsakem primeru pa vam seveda priporočam, da aktualno pravno praznino čim prej zapolnite in sprejmete ustrezne spremembe in dopolnitve poslovnika sveta delavcev, s katerimi bo ustrezno urejen tudi postopek odpoklica predstavnikov delavcev v NS. Poslovnik mora biti namreč »živ« akt, ki ga mora svet delavcev čim bolj sproti izpopolnjevati na podlagi potreb in izkušenj iz prakse.

Posebni pogoji za predstavnika delavcev v NS

Vprašanje:

Ob izvajanju postopka za izvolitev predstavnika delavcev v nadzornem svetu (NS) smo v zvezi s kandidatom, ki ni zaposlen v družbi in bi bil izvoljen kot t. i. zunanji delavski predstavnik v NS, naleteli na zanimivo razlago določbe 3. odst. 79. člena ZSDU. Določba naj bi namreč izključevala možnost izvolitve zunanjih članov NS – predstavnikov delavcev, ker nima aktivne in pasivne volilne pravice za svet delavcev. Ali ta razlaga drži?

Odgovor:

Določba 3. odstavka 79. člena ZSDU se glasi: »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.«

Določba je po mojem mnenju popolnoma jasna in je ni mogoče tolmačiti na zgoraj omenjeni način. Nanaša se izrecno na »v družbi zaposlene osebe« (ki nimajo aktivne in pasivne volilne pravice za svet delavcev), ne pa na morebitne zunanje člane. Hkrati pa določbe ZGD-1 v ničemer ne prepovedujejo izvolitev zunanjih predstavnikov delavcev v NS.

Kodeks upravljanja javnih delniških družb celo priporoča, da naj bi se tudi glede delavskih predstavnikov zagotavljala t. i. neodvisnost nadzornikov na ta način, da bi sveti delavcev za svoje predstavnike v NS volili zunanje člane. Osebno sem mnenja, da je – kadar je to pač izvedljivo, tj. v primerih, ko imajo predstavniki delavcev v NS vsaj dva člana – najprimernejša kombinacija notranjih in zunanjih predstavnikov. Prvih zaradi dobrega poznavanja podjetja, drugih pa zaradi nesporno večje neodvisnosti od uprave.

Odgovora pripravil:
dr. Mato Gostiša

AVTORJI PRISPEVKOV: **Aleksandra Kanjuo Mrčela**, doktorica sociologije, profesorica na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani; **Tadej Slapnik**, univ. dipl ing. strojništva, generalni sekretar Slovenskega foruma socialnega podjetništva; **Valentina Franca**, doktorica znanosti s področja menedžmenta, docentka na Fakulteti za management Univerze na Primorskem; **Leja Drofenik Štibelj**, univ. dipl. sociologinja, strokovna sodelavka DEZAP – Združenja za lastništvo zaposlenih; **Ksenija Marčič,** predsednica sveta delavcev družbe Adria Airways, d.d.; **Tadeja Strupi**, predsednica sveta delavcev družbe Aerodrom Ljubljana, d.d.; **Drago Čotar**, predstavnik delavcev v nazornem svetu družbe Aerodrom Ljubljana; **Bogdan Novak**, predsednik sindikata v družbi Aerodrom Ljubljana; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije industrijskih odnosov, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

Izdajatelj revije **EKONOMSKA DEMOKRACIJA** je **ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo**. Revija je vpisana v 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 ED med izdelke, za katere se plačuje 9,5 % DDV. ISSN 1855-8259

Študijsko srečanje članov ZSDS - Adria Airways in Aerodrom Ljubljana

Tudi letošnje tradicionalno februarsko študijsko srečanje članov Združenja svetov delavcev Slovenije, na katerem se je (skupaj z gostitelji) zbralo okoli 100 udeležencev iz vse Slovenije, je bilo namenjeno predvsem čim bolj neposrednemu spoznavanju in medsebojni izmenjavi soupravljalskih izkušenj. Srečanje, ki je potekalo 19. februarja, sta letos družno gostila kar dva sveta delavcev, in sicer SD Adrie Airways in SD Aerodroma Ljubljana.

