TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 6/2016, LETNIK XX

EKONOMSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH



»Poročila« svetov delavcev nadzornim svetom/upravnim odborom močno pridobivajo na pomenu

Stran 23

CILJ NAJ BO PODJETJE, V KATEREM BODO VSI ZAPOSLENI RAZMIŠLJALI KOT LASTNIKI

Iluzija o možnem napredku sistema soupravljanja prek »vsiljenega« socialnega dialoga

Apologeti t. i. sodobnega socialnega partnerstva, ki pa je v Sloveniji začelo v zadnjem času dobivati neke močno vprašljive, zlasti tudi povsem nedopustne »zakonodajalske« razsežnosti, so spomladi po nareku delodajalskih organizacij v parlamentu gladko zrušili nujno potreben in težko pričakovan naprednejši predlog Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-1), češ da predlagatelji (ZL s podporo sindikatov in Združenja svetov delavcev) o njem niso predhodno dosegli obveznega konsenza z delodajalci. Brez tega pa naj parlament bojda predloga sploh ne bi smel niti obravnavati, ker bi to rušilo edinstveno »harmonijo« sodobnega socialno-partnerskega modela razvoja družbenoekonomskega sistema. Sancta simplicitas! Naj si zdaj ti »socialni demagogi« v Vladi in Državnem zboru dobro pogledajo najnovejša pogajalska izhodišča ZDS – Združenja delodajalcev Slovenije za »novo reformo trga dela« (Delodajalec, 12/2016), s katerimi imajo organizirani delodajalci namen kreniti v socialni dialog (tudi glede prenove ZSDU). In vera v lastne pridige o domnevni »razvojni naprednosti« takšnega dialoga jih bo zagotovo v hipu minila.

*Če ne, pa naj se gredo z njimi **kar sami pogajat,** za zgled tistim, katerim danes pridigajo o svetosti »socialnega dialoga za vsako ceno«. Naj nam torej konkretno pokažejo, kako je mogoče iz tega ekstremno nazadnjaškega delodajalskega pogajalskega arzenala izpogajati nek vsaj približno »razvojno napreden« sistemski zakon, če lahko! Šele če in ko jim bo uspela ta »misija nemogoče«, jih bo spet mogoče jemati resno. Do takrat pa naj nam nehajo vsevprek vsiljevati – danes sistemsko že povsem izrojen – **socialni dialog** kot nekakšen univerzalen recept za (tudi normativno) urejanje prav vseh družbenoekonomskih razmerij med delom in kapitalom. Parlament pa naj, namesto da se glede tega lahkotno skriva za Ekonomsko socialnim svetom, **končno spet prevzame svojo zakonodajno vlogo in odgovornost**, za katero je bi ne nazadnje tudi izvoljen.*

Ekstremno razvojno retrogradna izhodišča ZDS

*Ko namreč eden od socialnih partnerjev javno predstavi in zagovarja tako ekstremna pogajalska izhodišča, kot jih vsebujejo omenjeni aktualni predlogi ZDS za »novo reformo trga dela«, je vsak morebiten socialni dialog na to temo seveda **lahko samo še navadna farsa s povsem predvidljivim izidom**, vlada in parlament pa sta dolžna v splošnem družbenem interesu to preprosto preseka ti. Poglejmo, kaj konkretno naj bi bile **ključne spremembe veljavnega ZSDU:***

- *ukinitev vseh oblik sodelovanja predstavnikov delavcev v organih družb (predstavniki delavcev v NS/UO, delavski direktorji);*
- *ukinitev možnosti kakršnegakoli soodločanja svetov delavcev in na splošno omejitev participacije le na informiranje in posvetovanje, istočasno pa, kar je še posebej farsično, »uvesti jasen koncept materialne odgovornosti za sprejete odločitve (??) predstavnikov zaposlenih«;*
- *zvišanje spodnjega praga števila zaposlenih za oblikovanje kolektivnega delavskega predstavništva zaposlenih (svet delavcev, delavski zaupnik), in sicer na 50 v podjetjih in 20 v podružnicah;*
- *dvig cenzusa udeležbe za veljavnost volitev v svet delavcev, in sicer na 60 % vseh delavcev z aktivno volilno pravico;*
- *podaljšanje roka, v katerem ni možno ponoviti morebitnih neuspelih volitev za svet delavcev itd.*

*Kdor vsaj malo pozna veljavni ZSDU, lahko seveda takoj ugotovi, da gre vse skupaj v smer **radikalnega znižanja že obstoječih participacijskih pravic delavcev**, namesto obratno.*

Predvidljivi rezultati socialnega dialoga

*Upoštevaje klasične principe »pogajalske taktike« je cilj tako postavljenih pogajalskih izhodišč kajpak povsem jasen: ne dovoliti nikakršnega izboljšanja in napredka, ampak najmanj ohraniti status quo, po možnosti pa doseči celo določeno nazadovanje participacijskega položaja delavcev. Pod temi pogoji je seveda povsem jasen tudi **končni izid** morebitnih pogajanj na podlagi takšnih izhodišč. Prav to, torej nenehno krčenje pravic delavcev kot objektivno »šibkejše stranke« v (sedanjem)*

družbenoekonomskem sistemu, pa je hkrati **temeljna značilnost vseh socialnih sporazumov, pogodb in dogovorov**, ki so bili v zadnjih letih, zlasti po začetku velike gospodarske krize 2008 in pod njeno krinko, sprejeti v različnih oblikah in na različnih ravneh socialnega dialoga.

Znano je namreč, da v času kriz »pogajalska moč« delojemalskih organizacij močno upade. Ker pa sedanja kriza postaja stalnica, se je tudi – navidezno sicer enakopraven in brez dvoma tudi »demokratično všečen« – socialni dialog že zdavnaj izrodil le v nekakšno nenehno popuščanje s strani delavcev, tako da je takšno vzdrževanje socialnega miru vse bolj **samo še v interesu lastnikov kapitala**, ki vsem krizam navkljub še naprej veselo (in vse bolj enormno) bogatijo. Veliko vprašanje je, če res drži teza, da bi bilo lahko brez takšnega, zgolj navidezno enakopravnega socialnega dialoga za delavce še bistveno slabše. Sam v to že dolgo ne verjamem (več).

Naj se gredo zdaj apologeti »socialnega dialoga za vsako ceno« za zgled kar sami pogajat z delodajalci in naj nam konkretno pokažejo, kako je mogoče iz tega ekstremno nazadnjaškega delodajalskega pogajalskega arzenala v praksi izpogajati nek vsaj približno »razvojno napreden« sistemski zakon, če lahko! Šele če in ko jim bo uspela ta »misija nemogoče«, jih bo spet mogoče jemati resno.

Razvoj delavske participacije – splošen družbeni interes

Toda paradoks, na katerega želim opozoriti v obravnavanem kontekstu, je pravzaprav v tem, da razvoj sodelovanja delavcev pri upravljanju in drugih oblik sodobne delavske participacije (udeležba pri poslovnih rezultatih, širše notranje lastništvo) v resnici sploh niti ni »socialno« vprašanje, ki bi bilo lahko predmet socialnega dialoga, ampak je **eno temeljnih vprašanj konkurenčnosti gospodarstva v sodobnih pogojih gospodarjenja na globalnem trgu**. Tak ali drugačen sistem korporacijskega upravljanja, katerega del je (lahko ali pa tudi ne) tudi delavsko soupravljanje, je namreč **ključ do večje ali manjše poslovne uspešnosti**. Številne poslovne študije namreč kažejo, da brez razvite delavske participacije danes ni več mogoče računati na visoko zavzetost (delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost) zaposlenih, brez zavzetih zaposlenih pa ne na poslovno uspešnost, kar pomeni, da brez delavskega soupravljanja tudi ni učinkovitega korporacijskega upravljanja. Gre torej v bistvu za neke vrste **ekonomski imperativ prihodnosti**. A ta spoznanja poslovnih znanosti so za naše vrle delodajalce, združene v ZDS, očitno popolna »tabula rasa«.

ZSDU je odgovornost zakonodajalca

Problem pa je v tem, da je vse to »tabula rasa« očitno tudi za našega zakonodajalca, ki bi uresničevanje omenjenega splošnega družbenega interesa kot izključno svojo odgovornost očitno najraje prenesel kar na Ekonomsko socialni svet. Visokoleteče nebuloze o svetosti socialnega dialoga, ki da edini zagotavlja »harmoničen« družbenoekonomski razvoj in potreben socialni mir, lahko namreč služijo izključno temu in ničemur drugemu.

O čem, kako in zakaj naj bi se torej »pogajali« socialni partnerji, če pa je posredi **splošen družbeni interes**, ki ga je dolžan zagotavljati parlament kot zakonodajni organ? Še zlasti v pogojih izrazite objektivne neenakopravnosti glede »pogajalske moči« delodajalcev in delojemalcev v današnjih razmerah bi bilo to povsem nedopustno. Prav je seveda, če bi bili v postopku sprejemanja spremenjenega ZSDU-1 vsi socialni partnerji kot neposredni deležniki v procesu njegovega uresničevanja ustrezno »povprašani« za mnenje o posameznih konkretnih rešitvah (in so v danem primeru tudi bili), nikomur od njih pa ne bi smela biti priznana pravica **»blokiranja« naprednih rešitev** na temelju njegovih parcialnih interesov. Prav to pa je ključna značilnost pogajanj med socialnimi partnerji. Bogve, če se torej poslanci DZ v resnici sploh zavedajo, kakšno svetovno neumnost so izglasovali v zvezi z apriorno zavrnitvijo obravnave predloga ZSDU-1 na svoji junijski seji s sklicevanjem na potrebo po sodobnem socialnem dialogu.

Kaj naj zdaj s prenovo ZSDU?

Kaj bo torej zdaj z ZSDU, ki je **definitivno potreben čimprejšnje temeljite prenove**? Odpirati ta trenutek socialni dialog na to temo je, kot smo ugotovili zgoraj, popolnoma brezupno, predvsem pa tudi nedopustno. Bomo potemtakem s to prenovo čakali še naslednjih več kot dvajset let na to, da bodo vodstva posameznih socialnopartnerskih asociacij, kot so ZDS in podobne, končno »dozorela« v svojih spoznanjih o ekonomskih prednostih sodobnega participativnega upravljanja podjetij, o čemer sicer že dolgo učijo sodobne poslovne vede? Še bolj brezupno. Pa tudi škodljivo.

Edino upanje, ki kratkoročno ostaja, je, da bo zakonodajalec na tem področju končno vendarle **spet prevzel svojo odgovornost nase**. Pogoj za to pa je seveda hitra streznitev sedanjih – bolj ali manj teoretično zavedenih – navdušencev nad »socialnim dialogom o vsem in za vsako ceno« v Vladi in Državnem zboru, ki so aktualno zadrego s tem zakonom tudi zakuhali. Ali pa bo treba pač počakati na nove volitve, če bo morda prišla na oblast kaka (s preživetimi vzorci urejanja sodobnih družbenoekonomskih razmerij manj obremenjena) politična opcija.



Piše:
dr. Elizabeta Zirnstein

Odškodninska odgovornost predstavnikov delavcev v organih družb

V praksi se na člane svetov delavcev skuša vplivati tudi prek groženj z odškodninsko odgovornostjo. Včasih gre za pritiske na tiste člane svetov delavcev, ki so člani poslovodnega ali nadzornega organa, včasih pa kar na vse člane sveta delavcev kot kolektivnega delavskega predstavništva. V prvem primeru se članu sveta delavcev, ki je, na primer, tudi predstavnik delavcev v nadzornem svetu ali upravnem odboru, skuša očitati, da krši načelo delovanja v korist družbe, če se pri svojem delovanju »preveč« zavzema za interese delavcev. V drugem primeru pa se vsem članom sveta delavcev, ki je, denimo, sprejel sklep o zadržanju neke odločitve delodajalca, grozi s solidarno odškodninsko odgovornostjo po splošnih pravilih obligacijskega prava.

Ker v enem prispevku ni moč obravnavati obeh primerov, bomo to storili v dveh ločenih prispevkih. Namen tega prvega prispevka je zato realno predstaviti nekatera dejstva glede **odškodninske odgovornosti članov poslovodnih in nadzornih organov**. Vprašanje odškodninske odgovornosti celotnega sveta delavcev kot kolektivnega organa pa bomo podrobneje obravnavali v ločenem prispevku v kateri izmed prihodnjih izdaj te revije.

Uvod

Zaradi Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) so predstavniki delavcev v organih družb v praksi pri zastopanju interesov delavcev v teh organih včasih soočeni z dilemo glede tega, **kateremu interesu je treba pri odločanju (glasovanju) dati prednost:**

- interesu delavcev ali
- interesu družbe.

Ta dilema se pogosto rodi tudi iz prepričanja, da je predstavnik delavcev odškodninsko odgovoren, če na seji poslovodnega ali nadzornega organa »napačno« glasuje v smislu, da se »preveč« zavzema za interese delavcev in zanje žrtvuje interese družbe. Menimo, da na odškodninsko odgovornost predstavnika delavcev **omenjena dilema sploh ne vpliva** oziroma so delavski predstavniki **premalo seznanjeni** s tem, kako je omenjena odgovornost sploh urejena, katere predpostavke morajo biti izpolnjene za to, da se ta odgovornost uveljavi, predvsem pa si, morda tudi na podlagi omenjenih groženj in pritiskov, zmotno predstavljajo, kaj v praksi pomeni protipravno ravnanje, ki je prva predpostavka za uveljavljanje odškodninske odgovornosti, in kdaj je podana njihova krivda, oziroma se lahko krivde ekskulpirajo.

Ne glede na določbe ZGD-1[1], da morajo poslovodni in nadzorni organi pri svojem delovanju upoštevati **pravilo »v korist družbe«**[2], ZSDU pa za delavske predstavnike **uzakonja zastopanje interesov zaposlenih**[3], je korporacijska odgovornost članov teh organov urejena enotno – tako za predstavnike interesov kapitala kot za predstavnike interesov zaposlenih **enako velja 263. člen ZGD-1** (več o njegovi vsebini v nadaljevanju). Pravno formalno je najpomembnejša razlika med predstavniki kapitala in predstavniki delavcev v organih gospodarskih družb v tem, da so imenovani, **izvoljeni ali predlagani v imenova**nje **s strani različnih organov**. Kar se tiče pravil njihovega delovanja in posledično tudi odgovornosti, pa **bistvene razlike med njimi ni**. Ne glede na dileme glede kolizije interesov (ki jih v tem prispevku ne bom ponavljala, saj je bilo o tem v tej reviji že veliko napisanega) zakonodaja za vse člane poslovodnih in nadzornih organov postavlja enak standard delovanja, to je delovanje s **skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika**. Šele kršitev tega standarda vodi v od-

[1] Zakon o gospodarskih družbah, Uradni list RS, št. 42/06, 60/06 – popr., 26/07 – ZSDU-B, 33/07 – ZSReg-B, 67/07 – ZTFI, 10/08, 68/08, 42/09, 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 100/11 – skl. US, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13 in 55/15.

[2] Razen v postopkih insolventnosti in prenehanja, ko pride v ospredje interes upnikov.

[3] Določba 1. odst. 80. člena ZSDU pravi: »Člani nadzornega sveta in upravnega odbora ter njegovih komisij, ki so predstavniki delavcev, zastopajo interese vseh delavcev v okviru pooblastil tega organa v skladu z zakonom, ki ureja gospodarske družbe, ali zakonom, ki ureja zadruge, in statutom družbe.«.

škodninsko odgovornost (ne pa takšno ali drugačno glasovanje oziroma zastopanje teh ali onih interesov), seveda ob pogoju, da so izpolnjene tudi ostale predpostavke odškodninske odgovornosti po splošnih pravilih obligacijskega prava. Zato si za začetek zelo na kratko poglejmo splošno ureditev odškodninske odgovornosti, ki je pomembna za razumevanje odškodninskih postopkov po ZGD-1.

Splošna ureditev odškodninske odgovornosti

Splošno načelo prepovedi povzročanja škode je določeno v 10. členu Obligacijskega zakonika (v nadaljevanju OZ, Uradni list št. 97/07-UPB1), ki pravi, da se mora vsakdo vzdržati ravnanja, s katerim bi utegnil drugemu povzročiti škodo. Povzročeno škodo je treba povrniti (131. člen OZ). Da bi odškodninska odgovornost nastala, pa morajo nastopiti določena pravna dejstva, ki jih označujemo tudi kot »**predpostavke odškodninske odgovornosti**«. Te so skupne vsem vrstam odškodninske odgovornosti, tudi odgovornosti članov organov gospodarskih družb. Kadar te predpostavke nastopijo (so izpolnjene), nastane obveznost povrnitve povzročene škode, pri čemer poudarjamo, da morajo biti **izpolnjene vse (kumulativno).** Če so izpolnjene npr. tri, ena pa manjka, odškodninska odgovornost ni podana. Te **predpostavke so naslednje**:

- protipravnost oziroma škodljivo dejstvo (nedopustno ravnanje), ki izvira iz območja odgovorne osebe;
- škoda, ki mora dejansko nastati;
- vzročna zveza, ki je definirana kot zveza med dogodkom, za katerega je oseba odgovorna, in posledicami tega dogodka, ki pomenijo škodo;
- odgovornost.

Prve tri predpostavke mora **dokazati oškodovanec**, to je oseba, ki na sodišču uveljavlja zahtevek za povrnitev škode. V praksi bo to praviloma gospodarska družba, včasih pa tudi upniki (na podlagi določb ZFPPIPP[4]). Četrta predpostavka (odgovornost) pa se predpostavlja in pomeni, da je **krivda podana**, če je toženec povzročil škodo namenoma ali iz malomarnosti (povzročitelj škode se lahko torej razbremeni odgovornosti, če dokaže, da ni kriv[5]).

Ko se sprašujemo o odškodninski odgovornosti delavskih predstavnikov kot članov poslovodnih in nadzornih organov v gospodarskih družbah, je bistveno, ali zakonodaja (ZGD-1, ZSDU) glede njihove odgovornosti določata kaj drugega. Določbe OZ so namreč splošne določbe, ki veljajo tudi v vseh posebnih primerih in razmerjih, če predpisi, ki urejajo ta posebna razmerja, ne določajo drugače.

Odškodninska odgovornost po ZGD-1 in ZSDU

Osrednje pravilo o odškodninski odgovornosti poslovodnih in nadzornih organov je določeno v 263. členu ZGD-1. Člani organov vodenja in nadzora morajo pri opravljanju svojih nalog **ravnati v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika** ter varovati poslovno skrivnost družbe (1. odst. 263. člena ZGD-1). Nadalje člani organov vodenja ali nadzora solidarno odgovarjajo družbi za škodo, ki je nastala kot posledica kršitve njihovih nalog, razen če dokažejo, da so pošteno in vestno izpolnjevali svoje dolžnosti (2. odst. 263. člena ZGD-1). Odškodninska odgovornost članov organov vodenja in nadzora je urejena tudi v drugih določbah ZGD-1 in v nekaterih drugih predpisih, v obliki posebnih primerov odškodninske odgovornosti – gre za odstopanje od splošne ureditve, kar bomo v pričujočem prispevku zanemarili. ZSDU pa **ne vsebuje kakšnih posebnih določb** glede odškodninske odgovornosti članov organov vodenja in nadzora, ki so **delavski predstavniki**.

Za odgovor na vprašanje, ali je neka oseba kot član poslovodnega oziroma nadzornega organa v nekem konkretnem primeru odškodninsko odgovorna, je pomembno najprej preučiti,

- ali je ta oseba **protipravno ravnala**, nato pa še,
- ali je s tem ravnanjem nastala neka **konkretna škoda** in
- ali obstaja **vzročna zveza** med protipravnim ravnanjem in škodo (krivda se predpostavlja).

Protipravnost ravnanja kot predpostavka odškodninske odgovornosti

Za nedopustno, protipravno dejanje gre, kadar je neko ravnanje člana organa vodenja ali nadzora **v nasprotju z dobrimi običaji,** ali kadar gre za **kršitev nekega predpisa,** ali kadar gre za kršitev pravila »**ravnati v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika**« po 263. členu ZGD-1. V primerih, ko so dolžnosti članov organov vodenja in nadzora določene že z zakonom, pa tudi s statutom ali pogodbo o opravljanju funkcije, ravnanje v nasprotju s temi pravili utemeljuje krivdo kot četrto predpostavko odškodninske odgovornosti. V vseh drugih primerih, ko dolžnosti članov uprave ali nadzornega sveta niso določene (specificirane) na ta način, in jih je treba šele izpeljati iz 1. odstavka 263. člena ZGD-1, pa ravnanje v nasprotju z dolžno skrbnostjo ni le krivdno, ampak je hkrati protipravno ravnanje.[6]

Težava pri ugotavljanju odškodninske odgovornosti članov poslovodnih in nadzornih organov v praksi je predvsem v pomenski odprtosti določbe 263. člena ZGD-1. Zakonodaja namreč nikjer ne določa natančno, **kaj je to »interes« družbe**, prav tako ne določa natančno in konkretno, **kako mora ravnati skrben, vesten in pošten gospodarstvenik**. Pri skrbnosti vestnega in poštenega gospodarstvenika gre za pravni standard, katerega vsebino se da napolniti **le skozi konkretne primere**. Zato je nemogoče dati natančna navodila za takšno ravnanje, ki ne bi pomenilo kršitve tega pravila.

Presoja in odločitev glede tega, ali je neka oseba ravnala v skladu z 263. členom ZGD-1, ki na zelo abstraktno-regulativni ravni določajo ustrezno vedenje in ravnanje, sta **odvisna od okoliščin vsakega posameznega primera**. Zakonodajalec se takšnega načina normiranja posluži takrat, ko želi dispozitivu neke norme dati kar najširšo vsebino zato, da bi se lahko kar najbolj približala zahtevam življenja. V stvarnem življenju je pač tako, da ravnanja udeležencev v nekem (obligacijskem) razmerju ni mogoče vnaprej vedno natančno določiti (predpisati) s pravnimi pravili tako, da bi bil predpisan le en konkreten tip vedenja in ravnanja, ki je ustrezen, vsa ostala ravnanja pa bi pomenila kršitev. Funkcija

[4] Zakon o finančnem poslovanju, postopkih insolventnosti in prisilnem prenehanju. Uradni list RS, št. 126/07, 40/09, 59/09, 52/10, 106/10 – ORZFPPIPP21, 26/11, 47/11 – ORZFPPIPP21-1, 87/11 – ZPUOOD, 23/12 – odl. US, 48/12 – odl. US, 47/13, 63/13 – uradno prečiščeno besedilo, 100/13, 13/14 – uradno prečiščeno besedilo, 10/15 – popr., 10/15 – popr., 27/16, 31/16 – odl. US, 38/16 – odl. US in 63/16 – ZD-C.

[5] Mu ni moč očitati niti naklepa niti malomarnosti.

[6] Podgorelec, P. 2013. Odškodninska odgovornost članov uprave delniške družbe po ZGD-1. Pravosodni bilten 34 (1): 89-103.

pravnega standarda je, da v posameznem primeru dolžnosti udeležencev (tj. članov poslovodnih in nadzornih organov), ki niso določene konkretno, izpeljujejo udeleženci ob upoštevanju vseh okoliščin posameznega primera. S tega vidika lahko zapišemo, da je pravna ureditev v 263. členu ZGD-1 teoretično primerna in ustrezna.

Po drugi strani pa seveda drži, da je takšen način normiranja (prek pravnega standarda) problematičen predvsem z vidika, da **pušča prostor takšni ali drugačni razlagi**. Vsebinska »napolnitev« pravnega standarda je namreč, poleg konkretnih okoliščin posameznega primera, odvisna od stališč sodišč, pa tudi od npr. kodeksov, raznih priporočil strokovnih združenj, dobrih praks in običajev, poleg tega pa se lahko s časom spreminja. Pravkar povedano pa za naslovnike takšne pravne norme seveda pomeni tudi določeno negotovost. Ni namreč enoznačnega odgovora na vprašanje, katero ravnanje je takšno, ki ustreza standardu vestnega in poštenega gospodarstvenika in katero ravnanje pomeni njegovo kršitev. S tega vidika lahko dopolnimo zgoraj zapisano misel, da je zakonska ureditev teoretično primerna in ustrezna, z dejstvom, da v praksi pa sproža številna vprašanja in dileme.

Odločanje v konkretnih primerih

V konkretnem sodnem postopku bo družba, ki toži, morala dokazati nastanek škode in njeno višino ter vzročno zvezo, kot tudi zatrjevati okoliščine, ki kažejo na to, da je ravnanje, zaradi katerega je nastala škoda, protipravno. Toženec pa lahko dokazuje, da mu ni mogoče očitati krivde, oziroma da bi škoda nastala tudi, če bi ravnal v skladu s svojimi dolžnostmi.

V konkretnih odškodninskih sporih bo treba članu organa vodenja ali nadzora torej dokazati ravnanje, ki **krši standard vestnega in poštenega gospodarstvenika in ki je v nasprotju z interesi družbe.** V nadaljevanju najprej nekaj misli o »interesu družbe«, nato pa o pravnem standardu.

»Interes družbe«

Menimo, da dileme glede tega, ali je treba pri opredeljevanju interesa družbe izhajati iz klasičnega »lastniškega« koncepta korporacijskega upravljanja ali sodobnega deležniškega koncepta, niso nepomembne. Sicer drži, da se da na splošno interes družbe zelo preprosto izraziti kot **»dolgoročna uspešnost družbe«** v smislu doseganja ciljev iz vizije in poslanstva družbe ter uresničevanje strategije, ki si jo je začrtala, in je pravilo »v korist družbe« kršeno takrat, ko je očitno, da je člana organa poslovodenja ali nadzora pri odločanju vodilo nekaj drugega, na primer lastni interes. Po drugi strani pa drži tudi, da pravilo »v korist družbe« ni kršeno takrat, kadar član organa vodenja ali nadzora glasuje drugače, kot bi si želeli lastniki družbe. **Interes družbe namreč ni hkrati tudi interes lastnikov.** Zato, na primer, predstavniki delavcev, ki po ZSDU v organih družb, kot rečeno, »zastopajo interese delavcev«, pri posameznih odločitvah glasujejo v skladu s tem interesom, zgolj iz tega razloga ne morejo biti odškodninsko odgovorni.

Standard skrbnosti

Kot smo povedali že zgoraj, ima **standard »skrbnosti vestnega in poštenega gospodarstvenika«**, predpisan v 263. členu ZGD-1, **dvojni učinek**:

- določa merilo za presojo krivde in
- ima pomen generalne klavzule, ki opisuje objektivno dolžnost ravnanja.[7]

V civilnem pravu je cilj, ki ga želi zakonodajalec doseči z vključitvijo standarda vestnosti in poštenja, omejiti ravnanja (pogodbene) stranke, kadar tega ravnanja ne določa ne zakon ne pogodba.[8] Tudi Plavšak in soavtorji menijo, da vestnost in poštenje kot standard omejuje svobodno ravnanje strank glede na interese druge stranke.[9]

Teorija pravi, da je pri presoji tega, ali je član organa vodenja ali nadzora upošteval standard skrbnosti vestnega in poštenega gospodarstvenika, bistveno, kako bi v konkretni situaciji **ravnal skrben in izkušen strokovnjak**. Pri odgovoru na to so pomembne predvsem posamično določene dolžnosti člana organa poslovodenja in nadzora, kot jih opredeljujejo zakonodaja (predvsem ZGD-1 in ZFPPIPP), statut oziroma družbena pogodba, pa tudi pogodba o opravljanju funkcije. V konkretnih primerih je pri presoji treba izhajati iz vseh teh dolžnosti člana organa poslovodenja in nadzora. Če mu je moč očitati npr. kršitev družbene pogodbe ali kršitev zakonodaje, lahko rečemo, da je predpostavka protipravnosti izpolnjena. Posebno vprašanje pri tem je seveda **standard skrbnosti**. Odločanje v konkretnih primerih glede slednjega je odvisno od objektivnega merila: kako bi v konkretnem primeru ravnala visoko usposobljena in izkušena oseba. Vestna (skrbna) oseba sprejme odločitev na podlagi vnaprej zbranih informacij, podatkov, dejstev in podobno. Izhajajoč iz te premise članom organov poslovodenja ni mogoče naprtiti odškodninske odgovornosti prav za vse primere, ko gre kaj narobe. Če se v praksi neka odločitev čez čas izkaže kot napačno, to še ne pomeni, da je član poslovodnega ali nadzornega organa kršil standard vestnega in poštenega gospodarstvenika. V praksi se lahko neka odločitev organa poslovodenja in nadzora čez določen čas izkaže za napačno, četudi je ob njenem sprejemu bila upoštevana kar največja skrbnost. Pomembno je, da imajo poslovne odločitve svojo (razumno) podlago. Pri presoji vsakega konkretnega primera bo zato sodišče analiziralo, ali je bila odločitev v konkretni situaciji razumna in sprejeta s tehtnim razmislekom, ki ga podpirajo skrbno zbrane informacije, relevantne za odločitev.

V primerih presoje odškodninske odgovornosti tistih članov poslovodnih in nadzornih organov, ki so v te organe imenovani kot **predstavniki interesov delavcev**, menimo, da je treba upoštevati **naslednje specifike**:

1. Prvič, ni nepomembno, ali so omenjeni člani pri odločanju enakovredni z ostalimi člani poslovodnega in nadzornega organa; ali so bili zadostno in pravočasno vključeni v pripravo odločitve (pravočasnost je pomembna za ustrezno pripravo na sejo organa); ali so pri odločanju imeli vsi člani organa na razpolago enake podatke in informacije; ali so bile zahteve članov – predstavnikov interesov delavcev po npr. dodatnih informacijah, pridobitvi ekspertnih mnenj upoštevane; ali so imeli možnost ustvariti si popolno sliko o predlogih odločitev, ki so dani na glasovanje; ali imajo možnost izobraževanja, da lahko kakovostno izpolnjujejo svoje naloge v družbi in podobno. Če je odgovor na naslednja vprašanja **negativen**, potem je najmanj, kar iz tega izhaja, da **njihova odgovornost ne more biti enaka kot odgovornost ostalih članov uprave**, ki so npr. imeli na razpolago vse

[7] Prelič, S. in Podgorelec, P. 2011. Splošna (korporacijska) pravila o odškodninski odgovornosti organov vodenja in nadzora. V Aktualna vprašanja insolvenčnega prava: 3. strokovno srečanje, ur. Franci Ramšak, 67-78. Ljubljana: GV Založba.

[8] Kranjc, V. 1998. Poslovni običaji in gospodarske pogodbe. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

[9] Plavšak, N. et al. 2003. Obligacijski zakonik s komentarjem, 1. knjiga: Splošni del. Ljubljana: GV Založba.

podatke, so lahko pridobili ekspertna mnenja ipd.

2. Drugič, pri presoji skrbnosti predstavnikov delavcev v organih poslovodenja in nadzora **ni moč jasno ločevati standarda skrbnosti od funkcije**, ki jo imajo ti člani v teh organih in ki je jasno opredeljena z ZSDU. Menimo, da je skrbnost posamezne odločitve pri teh članih treba presojati tudi skozi njeno smotrnost z vidika nekega točno določenega interesa. Interesna podlaga za odločanje pri presoji ravnanj članov organov poslovodenja in nadzora v skladu s standardom skrbnosti vestnega ter poštenega gospodarstvenika torej ni irelevantna. Kot so npr. ob oblikovanju predloga za delitev dobička povsem legitimne zahteve predstavnikov interesov kapitala za čim večje dividende, so povsem legitimna tudi prizadevanja predstavnikov delavcev za npr. dodatne naložbe v večjo varnost pri delu (čeprav pomenijo za družbo strošek in torej manjši dobiček). Če nobenemu v Sloveniji ne pade na misel, da bi člana organa poslovodenja ali nadzora, ki je predstavnik kapitala, **strašil s tem**, da je oblikovanje zgoraj opisanega predloga delitve dobička v nasprotju z interesi družbe, potem tudi nobenemu ne bi smelo pasti na misel **strašenje predstavnikov delavcev s tem**, da je v nasprotju z interesi družbe zavzemanje za interese delavcev. Menimo, da je pri sprejemanju poslovnih odločitev v konkretnih primerih treba tehtati med raznimi**, včasih celo nasprotujočimi si, vendar legitimnimi interesi.** Na tem mestu se strinjamo z Gostišo[10], ki pravi, da kadar gre za interesno nevtralno odločitev, se ravnanje delavskih predstavnikov pravilno presoja zgolj skozi standard gospodarjenja s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika. Kadar pa gre za interesno pogojene odločitve, pa je treba predstavnikom interesov delavcev priznati legitimiteto upoštevanja koristi delavcev.

Poštenost ravnanja

Kot smo povedali zgoraj, se od članov poslovodnih in nadzornih organov zahteva tudi **pošteno ravnanje**. Poštenost pomeni obvladovati moralno negativna ravnanja, se ne okoriščati s oškodovanjem drugega, spoštovanje pravil profesionalne etike, družbene odgovornosti, poslovnih običajev in podobno.

Sklep

V prispevku smo se osredotočili na odškodninsko odgovornost članov poslovodnih in nadzornih organov, kot jo ureja ZGD-1. Ugotovili smo, da člani poslovodnih in nadzornih organov odgovarjajo za škodo, ki nastane kot posledica kršitve njihovih dolžnosti. Slednje so določene z zakonodajo, internimi akti družbe, pogodbo o poslovodenju pa tudi z raznimi kodeksi ravnanja in splošnimi pravili poslovanja.

Položaj delavskih predstavnikov v organih družb je v primeru odškodninske odgovornosti zgolj na abstraktni ravni enak **položaju drugih članov teh organov**. Kaj vse zahteva standard »vestnega in poštenega gospodarstvenika«, je odvisno od okoliščin vsakega posameznega primera. V primerih odločanja o odškodninski odgovornosti predstavnikov delavcev v poslovodnem ali nadzornem organu družbe je

- treba **že pri interesno nevtralnih odločitvah** ob presoji tega, ali je bila odločitev gospodarna, upoštevati položaj, ki ga ima tak član v tem organu (z vidika dostopa do informacij, vključenosti v odločanje ipd.);
- v primeru, ko te odločitve **niso interesno nevtralne**, pa je standard skrbnosti pri posamezni odločitvi treba presojati tudi skozi smotrnost te odločitve z vidika točno določenega interesa.

Naj za zaključek opozorimo, da je ureditev te odgovornosti poslovodnih in nadzornih organov gospodarskih družb po ZGD-1 nekoliko različna od ureditve po ZFPPIPP, ki je v razmerju do ZGD-1 specialen predpis. Določbe ZFPPIPP pridejo v poštev, ko so kršene obveznosti članov organov poslovodenja in nadzora v zvezi s finančnim poslovanjem družbe ter upravljanjem tveganj oziroma v primeru **kršitve obveznosti, ki jih zakonodaja nalaga tem organom ob nastopu insolventnosti družbe**. Bistvena razlika je v tem, da so oprostilni razlogi v primerjavi z ZGD-1 poostreni, saj morajo člani organov poslovodenja in nadzora dokazati, da je škoda ali njen del nastal zaradi neprepričljivih ali neodvrnljivih dogodkov ali ravnanja drugih oseb, katerih škodljivih posledic niso mogli omejiti. V **stečaju družbe** lahko odškodninsko odgovornost poslovodnih in nadzornih organov uveljavljajo tudi upniki, zato zakon določa domnevo o vzročni zvezi med protipravnim ravnanjem poslovodstva in zneskom škode, ki je izpodbojna. Uzakonjena je tudi izpodbojna domneva glede višine te škode, odškodninska odgovornost poslovodnih in nadzornih organov pa je navzgor omejena.

[10] Gostiša, M. (2003) *Kje so meje dejanske odškodninske odgovornosti delavskih predstavnikov v nadzornih svetih.* Ekonomska demokracija, št. 8/2003.

Križanje interesov v družbi

*Gospodarska družba je pravni subjekt, znotraj katerega se križajo številni med seboj različni ali celo direktno **nasprotujoči si interesi različnih deležnikov, ki pa so hkrati lahko vsi upravičeni**. Ravnanja, ki so v interesu enega, gredo pogosto neposredno v škodo interesov drugega deležnika ali objektivnih premoženjskih koristi družbe. Tako gre, denimo, upravičen interes delavcev po višjih plačah neposredno v škodo upravičenega interesa delničarjev po čim večjem dobičku in dividendah, slednji pa neposredno v škodo upravičenega interesa »družbinega podjetja« po čim večjih naložbah, ki zagotavljajo obstoj in razvoj družbe. Vsi ti interesi imajo zakonsko določene predstavnike v organih družbe. Zato je zakonita ravnanja in odločitve teh predstavnikov (tudi delavskih), ki sledijo čim boljšemu uresničevanju interesov konkretnih deležnikov, praktično nemogoče pravno okvalificirati kot **protipravna** v smislu neupravičene kršitve načela »neminem laedere«, objektivno škodo, ki jo s temi ravnanji povzročijo interesom drugih deležnikov ali premoženju družbe, pa kot **nedopustno**. Poleg tega je zaradi medsebojne prepletenosti vseh omenjenih interesov praktično nemogoče ugotoviti dejansko škodo, ki komu nastane v opisanem smislu, ter neposredno vzročno – posledično zvezo.*

*Poenostavljeno razglašanje (legitimnega) zavzemanja delavskih predstavnikov v nadzornih svetih in upravnih odborih za »interese delavcev« za ravnanje, ki je »v nasprotju s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika«, v povezavi s tem pa strašenje delavskih predstavnikov z njihovo odškodninsko odgovornostjo, je torej **huda zloraba prava**.*

***dr. Mato Gostiša,** Industrijska demokracija, št. 8/2003*



Piše:
mag. Milica Maslo Bezer

Dejavniki učinkovitega sodelovanja delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja zaposlenih

V času ekonomske krize in krize družbenih vrednot, ki nas spremljata zadnje desetletje, bi moralo biti povsem jasno, da brez sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij ni mogoče pričakovati motiviranih in zdravih delavcev. Delavci bi morali biti del rešitve ekonomske krize in ne le problem delodajalca, ki svojo rešitev vidi v čim nižjih plačah, čim manjših stroških dela, od delavcev pa pričakuje kakovostne proizvode ali storitve. Eno od pomembnih področij nujnega proaktivnega sodelovanja predstavnikov delavcev v podjetju je brez dvoma tudi varnost in zdravje pri delu.

Ne glede na urejeno zakonodajo, deklarativno pripravljenost lastnikov podjetij in menedžmenta za sodelovanje z delavci ter formalno oblikovana delavska predstavništva, ki lahko uresničujejo pravice delavcev pri upravljanju varnosti in zdravja na delovnem mestu, po 22 letih obstoja ZSDU **še nimamo raziskave o prepoznavanju dejavnikov za učinkovito sodelovanje delavskih predstavnikov na tem področju**. Namen moje raziskave je bil proučiti področje sodelovanja delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev v izbranem podjetju, tako na teoretični kot na praktični ravni. V literaturi je veliko napisanega o sodelovanju delavcev pri upravljanju ter o varnosti in zdravju pri delu. Manj pa je znanstvenih in strokovnih del, ki obravnavajo sodelovanje delavcev pri upravljanju na področju varnosti in zdravja pri delu. Domnevala sem, da delavci pričakujejo, da delodajalec že po zakonodaji zagotavlja varne in zdrave delovne razmere, zato se v te aktivnosti morda ne vključujejo v zadostni meri. **Cilj raziskave** je bil zato proučiti, katere dejavnike za učinkovito izvajanje zakonskih predpisov delavci, svet delavcev in delodajalec (menedžerji) izbranega podjetja prepoznavajo kot pomembne ter kako predstavniki delavcev izkoriščajo zakonske možnosti za sodelovanje pri upravljanju v zadevah varnosti in zdravja pri delu.[1]

V **prvem delu prispevka** predstavljam zakonska izhodišča sodelovanja delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja, in sicer v kontekstu proaktivnega delovanja sveta delavcev, ter teoretična izhodišča v zvezi s kulturo varnosti in zdravja ter promocijo zdravja na delovnem mestu. V **drugem delu prispevka** (v naslednji številki revije Ekonomska demokracija) pa bodo predstavljene ugotovitve raziskave.

Pravni in teoretični okvir proaktivnega sodelovanja delavcev

Pravna ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju omogoča delavcem **proaktivno vključevanje v sprejemanje pomembnih odločitev v podjetju**, in sicer prek izvoljenega delavskega predstavništva, kot so: svet delavcev, delavski zaupnik, predstavniki v nadzornem svetu ter različni odbori, na primer odbor za varnost in zdravje, kar lahko ima številne pozitivne vplive. Sodelovanje delavcev pri upravljanju je proces, ki delavcem omogoča, da imajo nekaj vpliva na svoje delo in pogoje, v katerih ga izvajajo. Pri tem je pomembno, da gre za **dejanski vpliv**, in ne le občutek vpliva. Sodelovanje delavcev pri upravljanju je najpogosteje razumljeno kot nabor mehanizmov za vključevanje delavcev v odločitve v organizaciji, vendar obstaja pomembna razlika med vplivom delavcev na odločitve menedžmenta in vključenostjo delavcev v sprejemanje odločitev. V literaturi lahko zasledimo številne razlage o tem, kako se v praksi izraža razlika med »**aktivnim vplivom**« in »**pasivno vključenostjo**«, kar avtorji povezujejo predvsem z načini vodenja organizacije (Strauss 2006, 779).

Področje sodelovanja delavcev pri upravljanju v Republiki Sloveniji opredeljuje 75. člen **Ustave RS** (Uradni list RS, št. 33/91, 42/97, 66/00, 43/03), na podlagi katerega je sprejet **Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju** (ZSDU – Uradni list RS, št. 42/93, 56/01, 26/07), ki natančneje opredeljuje pravice sodelovanja delavcev pri upravljanju. Ustava RS opredeljuje tudi človekove temeljne pravice, povezane z varnostjo in zdravjem, kakor tudi pravice, ki izhajajo iz gospodarskih in socialnih razmerij, kar narekuje tako državi kot delodajalcem, da ustvarijo pogoje za zdravo življenjsko okolje.

Mednarodna zakonodaja ureja obveznosti delodajalca in pravice delavcev v zvezi z zagotavljanjem varnosti in zdravja, še posebej pri opredelitvi tveganj in ukrepov za varnost in zdravje pri delu. Najpomembnejši dokumenti na tem področju so: Di-

[1] Raziskava je bila opravljena v okviru znanstvene magistrske naloge na Fakulteti za menedžment Univerze na Primorskem pod mentorstvom izr. prof. dr. Valentine Franca.

rektiva Sveta 89/391/EGS o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje pri delu (Uradni list EU, št. L 183/89); Konvencija MOD št. 155 o varstvu pri delu, zdravstvenem varstvu in delovnem okolju (Uradni list SFRJ, št. 7/87) in Konvencija MOD št. 187 o spodbujanju varnosti in zdravja pri delu (Uradni list RS, št. 112/13).

ZSDU omogoča delavcem, da **izvolijo svoje predstavnike**. Če delavci ne izkoristijo izbirne pravice do izvolitve sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika, ne morejo uresničevati pravic do sodelovanja pri upravljanju, kakor jih določa zakonodaja o varnosti in zdravju pri delu. Kakovostno delo sveta delavcev je odvisno predvsem od dobro zastavljenega programa dela, ta pa je **temeljni pogoj za proaktivnost** (Gostiša 2011, 143-155; Bakovnik 2013, 22-26). Pri tem je pomemben fleksibilen pristop delodajalca in proaktivnost delavskih predstavnikov, saj imajo na voljo tako zakonske predpise kot prostovoljne sporazume, kot je na primer participativni dogovor. Delavski predstavniki morajo biti za proaktivno delovanje ustrezno pripravljeni in usposobljeni, saj morajo znati prepoznati tveganja za varnost in zdravje ter se odzvati nanje. Proaktivna vloga sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja se odraža tudi v sodelovanju z menedžmentom v okviru predpisanega predhodnega posvetovanja pri sprejemanju odločitev, ki se nanašajo na preventivne in varnostne ukrepe oziroma na oceno tveganja.

Poleg ZSDU je treba upoštevati še **Zakon o varnosti in zdravju pri delu** (ZVZD-1, Uradni list RS, št. 43/11), ki daje delavcem osnove za sodelovanje pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu s svojimi predstavniki v svetu delavcev ali z delavskim zaupnikom za varnost in zdravje pri delu, in sicer s **pravico do obveščenosti in skupnega posvetovanja o vseh zadevah, pomembnih za varnost in zdravje pri delu**. Kot najpomembnejše aktivnosti tako delodajalcev kot delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu ZVZD-1 opredeljuje sodelovanje delavcev pri sprejetju ocene tveganja za varnost in zdravje delavcev in določitvi programa promocije zdravja. ZVZD-1 v 48. členu omogoča med drugim, da delavski predstavniki pripravijo predloge za odpravo in zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje pri delu. Tako Direktiva Sveta 89/391/EGS o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje delavcev pri delu kot tudi ZVZD-1 dajeta pravno podlago za samoiniciativno, proaktivno delovanje v okviru predpisanih posvetovanj delodajalca s predstavniki delavcev pred sprejetjem ocene tveganja, vendar te možnosti pogosto niso dovolj izkoriščene (Walters idr. 2005, 18; Lozar in Bratec 2011, 14-18). Za proaktivno uresničevanje pravic na področju varnosti in zdravja pri delu je treba zagotoviti **obvezno sodelovanje predstavnikov sveta delavcev v posebnem stalnem strokovnem timu**, ki je v podjetju zadolžen za izdelavo izjave o varnosti z oceno tveganja ter za načrtovanje in izvajanje drugih nalog s tega področja (EU-OSHA 2012a). V timu poleg predstavnika sveta delavcev sodelujejo tudi predstavnik menedžmenta, strokovni delavec za varnost in zdravje pri delu v podjetju, zdravnik medicine dela in predstavnik sindikata. Posebej pomembno je vzpostaviti sistem tekočega obveščanja vseh delavcev o stanju varnosti in zdravja pri delu v podjetju (EU-OSHA 2012a).

Zavzetost menedžmenta na vseh ravneh vodenja je tudi nepogrešljiv dejavnik učinkovitega urejanja tveganj varnosti in zdravja pri delu, saj je od njihovega uspešnega sodelovanja s predstavniki delavcev odvisno, ali bo prenos predpisov v vsakdanjo prakso podjetja uspešen ter bodo doseženi skupni cilji na področju varnosti in zdravja pri delu, so ugotovili v raziskavi ESENER, ki je bila izvedena z anketiranjem prebivalstva v 31 državah (takratnih 27-ih članicah EU, Hrvaški, Norveški, Švici in Turčiji) v letu 2009 (EU-OSHA 2012a).

Kultura varnosti in zdravja – temelj učinkovitega proaktivnega sodelovanja delavcev

Pojem varnost in zdravje na delovnem mestu je najpogosteje opredeljen kot **prepoznavanje in vrednotenje tveganj v delovnem okolju ter aktivnosti, ki imajo v središču delovanja preventivo nevarnosti poškodb in bolezni na delovnem mestu.** Pri tem je pomembno, da države vzpostavijo ustrezne sisteme, ki vključujejo mehanizme za vzpostavitev, ohranjanje in razvijanje kulture preventive na področju varnosti in zdravja z aktivnim vključevanjem vseh partnerjev, države, delodajalcev in delavcev (Alli 2008, 17-19). **Kulturo preventive** razumemo kot sistem temeljnih vrednot, ki jih udeleženci sprejemajo z namenom podpore varnosti in zdravja in promocije zdravja (Masanotti in Griffiths 2013, 39). Odraža se tudi v praksi in dejanjih menedžmenta, kadrovski politiki, načelih delavske participacije, politiki izobraževanja in usposabljanja ter menedžmenta kakovosti udeležencev (ILO 2014).

Po **podatkih Mednarodne organizacije dela – MOD** vsakih 15 sekund umre delavec zaradi delovne nesreče ali bolezni. Vsakih 15 sekund ima 153 delavcev nesrečo, povezano z delom. Vsak dan umre 6.300 ljudi zaradi delovnih nesreč ali bolezni, povezanih z delom; to je več kot 2,3 milijona smrti delavcev letno. 317 milijonov delovnih nesreč se zgodi v enem letu, veliko število pa ima za posledico dolgo bolniško odsotnost. Zaradi slabih praks, povezanih z varnostjo in zdravjem na delovnem mestu, znaša **izguba globalnega bruto domačega proizvoda 4 % letno.** MOD si prizadeva ozaveščati svetovno javnost o problematičnosti šibke skrbi za varnost in zdravje pri delu, zato pripravlja številne aktivnosti za ozaveščanje ljudi o pomenu skrbi za varnost in zdravje pri delu (ILO 2014). V raziskavi ESENER (EU-OSHA 2012a) so ugotovili, da so nezgode pri delu, stres, povezan z delom, kostno-mišična obolenja, nasilje, ustrahovanje in nadlegovanje na delovnem mestu, v tem vrstnem redu, največja tveganja za varnost in zdravje pri delu v EU.

Kultura varnosti in zdravja v organizaciji, ki vključuje kulturo preventive na področju varnosti in zdravja, upošteva navedena dejstva in je še posebej pomembna za proaktivno delovanje sveta delavcev. Tako ZVZD-1 kot tudi ZSDU pravno in vsebinsko opredeljujeta koncepte te kulture na konkreten način, vendar **samo izvajanje zakonodaje še ne zagotavlja vzdušja kulture varnosti in zdravja na vseh ravneh organizacije in pri vseh deležnikih.** Pri graditvi te kulture s svojimi programi, pobudami, razpisi, priročniki in drugimi izobraževalnimi pristopi sodeluje tudi Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, ki se je v Resoluciji o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu zavezalo ozaveščati, izobraževati, vzgajati in usposabljati tudi delodajalce in delavce.

Za razvoj ustrezne varnostne kulture in varnostne klime mora biti celotna družba **naklonjena participativnemu menedžmentu**, za kar je eden temeljnih pogojev naklonjenost menedžmenta (Franca 2009, 223). V organizacijskem trikotniku, ki ga tvorijo organizacijska struktura, procesi in organizacijska kultura, je prav slednja najpomembnejši temelj za razvoj kulture varnosti in zdravja. Model vzajemne varnostne kulture, ki temelji na Bandurovem modelu

recipročne determinantnosti človeškega vedenja, poudarja, da so osebnost, okolje in vedenje v nenehni interakciji, ki poteka v nekem kontekstu oziroma delovnem okolju, in skozi čas zgradijo varnostno kulturo (Cooper 2002, 30-36). Z vplivanjem na posamezne podsisteme lahko vplivamo na delovanje organizacije. Na spremembo kulture varnosti in zdravja lahko vpliva tudi sprememba menedžmenta.

Kultura varnosti in zdravja se skozi čas spreminja in jo je možno izmeriti oziroma oceniti z ustreznimi programi za merjenje zrelosti varnostne kulture. Glede na občutljivost menedžmenta za probleme varnosti in zdravja ter glede na občutljivost v organizaciji za informacije, povezane z varnostjo in zdravjem ***v modelu zrelosti varnostne kulture*** *(*angl. *safety maturity model)*, gre zorenje varnostne kulture skozi pet stadijev, od katerih je najnižji patološki stadij, sledijo reaktivni, kalkulativni (birokratski), proaktivni in najzrelejši generativni stadij (Taylor 2011, 34).

Če pogledamo na varnostno kulturo z vidika **proaktivnega sodelovanja delavskih predstavnikov** pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu, lahko pričakujemo, da se bo v organizaciji razvila zelo zrela varnostna kultura v **proaktivnem stadiju**, ne pa v ***reaktivnem stadiju***, ki je verjetno prisoten v tistih organizacijah, kjer so sveti delavcev pasivni ter se odzivajo na probleme varnosti in zdravja le takrat, ko se zgodi delovna nesreča. Patološki stadij je značilen za organizacije, v katerih se ne zmenijo za varnost in zdravje, kalkulativni (birokratski) pa za tiste, ki imajo vso predpisano dokumentacijo in sistem za obvladovanje vseh tveganj v primeru, če jih obišče pristojna inšpekcija. Generativni stadij je značilen za visoko zanesljive organizacije. Z naraščajočim notranjim obveščanjem v organizaciji ter naraščanjem zaupanja, odgovornosti in zanesljivosti raste raven zrelosti organizacije z vidika varnosti in zdravja.

Pri graditvi varnostne kulture imamo na voljo ***vedenjski model***, ki se ukvarja z vedenjem posameznika, in ***integrativni model*** zagotavljanja varnosti in zdravja, ki predstavlja celostni pristop izgradnje kulture varnosti in zdravja, kjer sta **enako pomembna vključevanje delavcev kot zavezanost menedžmenta** (DeYoj idr. 2004, 81-90; DeYoj 2005, 105-129). *Menim, da je primernejši integrativni model, saj upošteva tako delavce kot menedžerje in od obojih pričakuje, da postanejo aktivnejši pri vprašanjih varnosti in zdravja.* Pri tem so pomembni dejavniki, kot so aktivna vloga in pobuda menedžmenta, vključevanje in usposabljanje delavcev, komunikacija o varnosti in zdravju, sposobnosti povezane z varnostjo in zdravjem, podpora nadzornikov in delavcev (Hecker in Goldenhar 2014, 11-12). Kulturo varnosti in zdravja je treba razvijati **z navduševanjem delavcev za varnost in zdravje, razvijanjem pripadnosti podjetju in vplivanjem na oblikovanje vrednot,** kar je značilnost organizacij, v katerih veljajo demokratični odnosi in transformacijski stil vodenja (Clarke in Ward 2006, 1176).

Na temelju mednarodnih aktov, med katerimi je – poleg Direktive Sveta 89/391/EGS o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje delavcev pri delu – ena najpomembnejših Ottavska listina (WHO 1986), poteka usposabljanje ljudi za doseganje potencialov polnega zdravja in posredovanje med različnimi interesi za doseganje zdravja ter zagovorništvo za zdravje. ZVZD-1 določa, da mora delodajalec načrtovati in izvajati **promocijo zdravja na delovnem mestu** ter zanjo zagotoviti potrebna sredstva in način spremljanja njenega izvajanja. V Sloveniji poteka načrtovanje promocije zdravja na delovnem mestu na podlagi smernic Ministrstva za zdravje. Poudarja se pomen ocenjevanja potreb in pričakovanj delavcev pred začetkom programa. Promocija zdravja poteka tako na *ravni posameznika*, kjer je pozornost usmerjena v odkrivanje bolezni, kot na *ravni organizacije*, kjer potekajo aktivnosti za usposabljanje delavcev za boljšo skrb za zdravje. Svetovna zdravstvena organizacija zagovarja *promocijo zdravja na ravni organizacije*, saj se lahko intervencija usmeri celostno v fizične, socialne in organizacijske dejavnike.

Model proaktivne vloge delavskih predstavnikov (Podjed 2014) vključuje v načrtovanje, izvajanje in vrednotenje programov promocije zdravja tako sindikate kot voljene delavske predstavnike. Proaktivna vloga delavcev pri promociji zdravja pa se najbolj kaže z njihovim vključevanjem v vse faze programa promocije zdravja. Pri tem lahko uporabijo že izdelana orodja, kot so vprašalniki in kontrolni seznami (EU-OSHA 2012b). Zelo pomembno je ustrezno komuniciranje med delavskimi predstavniki, delavci in menedžmentom, saj je za proaktivno delovanje delavcev eden najpomembnejših dejavnikov zaznana podpora menedžmenta. Za aktivno vključitev v program promocije zdravja pri delu je pomembna tudi zavzetost delavcev samih, saj raziskave kažejo, da se le od četrtine do polovice delavcev udeleži programov promocije zdravja (Torp idr. 2013, 387-396). Pomembni dejavniki, ki prispevajo k aktivnemu vključevanju delavcev v programe promocije zdravja, so še organizacijska kultura in klima, zakonski predpisi, politika podjetja in družbeno okolje.

Zaključek

Tako evropska kot nacionalna zakonodaja nudita dovolj možnosti za proaktivno vključevanje delavcev v aktivnosti in odločitve delodajalca, povezane z varnostjo in zdravjem pri delu, na delavskih predstavnikih pa je, da **te možnosti učinkovito izkoristijo**. Še tako ustrezna in pravična zakonodaja ter demokratično izvoljeni predstavniki delavcev ne omogočajo varnih in zdravih delovnih razmer brez ustreznega prenosa predpisov v delovanje podjetja in njihovega ustreznega izvajanja. Za to pa je potrebno proaktivno in učinkovito sodelovanje tako delavcev kot delodajalca v vzdušju **kulture varnosti in zdravja v organizaciji**. Svet delavcev bi lahko s svojim proaktivnim, načrtnim delovanjem prispeval pomemben delež k odpravi šibkih točk pri izvajanju zakonskih predpisov in k njihovemu optimalnemu izvajanju na področju sodelovanja delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja.

Literatura:

Alli, Benjamin O. 2008. Fundamental principles of occupational health and safety. Geneva: ILO.

Bakovnik, Rajko. 2013. Načrtovanje notranje organizacije dela v svetu delavcev (4). Ekonomska demokracija 17 (6): 22-26.

Clarke, Sharon in Katie Ward. 2006. The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees safety participation. Risk Analysis 26 (5): 1175-1185.

Cooper, M. Dominic. 2002. Safety culture: a model for understanding and quantifying a difficult concept. Professional Safety 47 (6): 30-36.

DeJoy, David M. 2005. Behavior change versus culture change: divergent approaches to managing workplace safety. Safety Science 43 (2): 105-129.

DeJoy, David M., Bryan S. Schaffer, Mark G. Wilson, Robert J. Vandenberg in Marcus M. Butts. 2004. Creating safer workplaces: assessing the determinants and role of safety climate. Journal of Safety Research 35 (1): 81-90.

EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work. 2012a. Worker representation and consultation on health and safety: an analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER). https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/esener_workers-involvement/view (20. 5. 2016).

EU-OSHA – Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. 2012b. Sodelovanje delavcev pri upravljanju

varnosti in zdravja pri delu – praktični vodnik. Luxembourg, LU: Urad za publikacije Evropske unije. Doi:10.2802/32069.

Franca, Valentina. 2009. Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju: pravni in kadrovski vidiki s primeri iz sodne in podjetniške prakse. Ljubljana: Planet GV.

Gostiša, Mato. 2011. Vsebina in priprava celovitega programa dela sveta delavcev: priročnik za člane svetov delavcev. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo.

Hecker, Steven in Linda M. Goldenhar. 2014. Understanding safety culture and safety climate in construction: existing evidence and a path forward. Silver Spring, US-MD: CPWR – The Center for Construction Research and Training. Http://bit.ly/LZyxw4 (21. 5. 2016).

ILO (International Labour Organization). 2014. Safety and health at work: a vision for sustainable prevention. Geneva: ILO. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_protect/-protrav/-safework/documents/publication/wcms_301214.pdf (21. 5. 2016).

Lozar, Ana in Luka Bratec. 2011. Proaktivno delovanje sveta delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu. Ekonomska demokracija 15 (5): 14-21.

Masanotti, Giuseppe in John Griffiths. 2013. Uvajanje načel promocije zdravja v delovno okolje. V Promocija zdravja pri delu: definicije, metode in tehnike, ur. Tanja Urdih Lazar, 13-66. Ljubljana: Univerzitetni klinični center.

Podjed, Klemen. 2014. Proaktivni pristop k promociji zdravja na delovnem mestu. Ekonomska demokracija 18 (4): 13-16.

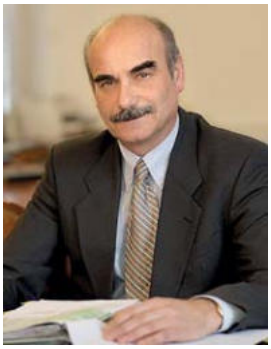
Strauss, George. 2006. Worker participation – some under-considered issues. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society 45 (4): 778-803. Doi:10.1111/j.1468-232X.2006.00451.x.

Taylor, N. Terence, ur. 2011. Occupational Safety and Health culture assessment – a review of main aproaches and selected tools. Luxembourg, LU: Publications Office of the European Union. Doi:10.2802/53184.

Torp, Steffen, Leena Eklund in Stefan Thorpenberg. 2011. Research on workplace health promotion in the Nordic countries: a literature review, 1986-2008. Global Health Promotion 18 (3): 15-22.

Walters, David, Theo Nichols, Judith Connor, Ali Cevat Tasiran in Surhan Sam. 2005. The role and effectiveness of safety representatives in influencing workplace health and safety. Sudbury, CA: HSE Books.

WHO (World Health Organization). 1986. Ottawa charter for health promotion. Geneva, CH: World Health Organisation. http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/ (22. 5. 2016).



Piše:
Vasja Butina

Dva vidika delavske participacije: sistemski in podjetniški

Vloga delavskih predstavništev pri spreminjanju organizacije

Delavski predstavniki v zadevah, ki jih določa zakon, zlasti pa tudi na področju spreminjanja organizacije (dela), nastopajo kot neke vrste /so/menedžerji. Zakon ne določa, kaj je »organizacija (dela)«, zato bomo poskusili v tem prispevku z različnih zornih kotov nekoliko podrobneje osvetliti vlogo svetov delavcev na tem področju njihovega udejstvovanja v okviru zakonsko določenih pristojnosti. Kaj vse torej načeloma sodi med te pristojnosti?

Splošno o pravici delavcev do sodelovanja pri upravljanju

Ustava RS, konkretno njen 75. člen, je **pravni temelj soodločanja**. Ta člen se namreč glasi: »*Delavci sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah in zavodih na način in pod pogoji, ki jih določa zakon.*« Pri tem ustava ne opredeljuje, kaj je upravljanje, njegovo vsebino, način izvajanja in pogoje pa prepušča določilom posebnega zakona, to je **Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)**, ki je bil sprejet dve leti po osamosvojitvi, 22. julija 1993.

Kako imenujemo s tujko »**upravljanje**«? **Management.**[1] Zanimivo, da besedo management pozna tudi Slovar slovenskega knjižnega jezika, ki jo razlaga: »*v kapitalistični ekonomiki – vodenje podjetja*« v smislu oseb pa kot »*vodilni uslužbenci*« – managerji, kot vodilne uslužbence podjetja.[2] Izraza management in managerji bomo v nadaljevanju tega prispevka uporabljali v fonetični obliki (menedžment in menedžerji).

Če nekoliko poenostavimo, da lažje sprejmemo namen zakona, delavski predstavniki v smislu ZSDU **nastopajo kot /so/menedžerji**, seveda le v zadevah, ki jih določa zakon. Z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem se lahko podrobneje uredi uresničevanje pravic iz ZSDU in tudi **druge načine sodelovanja** ali **več soupravljalskih pravic delavcev**, kot jih določa zakon (5. člen ZSDU).

To je pomembna razlika v primerjavi z vlogo sindikata, ki zastopa delavce na področju **delovnih razmerij,** torej ureja problematiko »***tržnih nasprotij med delom in kapitalom«,*** in le izjemoma posega na področje upravljanja (menedžmenta).

[1] Angleško-slovenski, slovensko-angleški poslovni slovar, PCP| DZS, Ljubljana, 1996, str. 194.

[2] Slovar slovenskega knjižnega jezika, DZS, Ljubljana, 1998, str. 520.

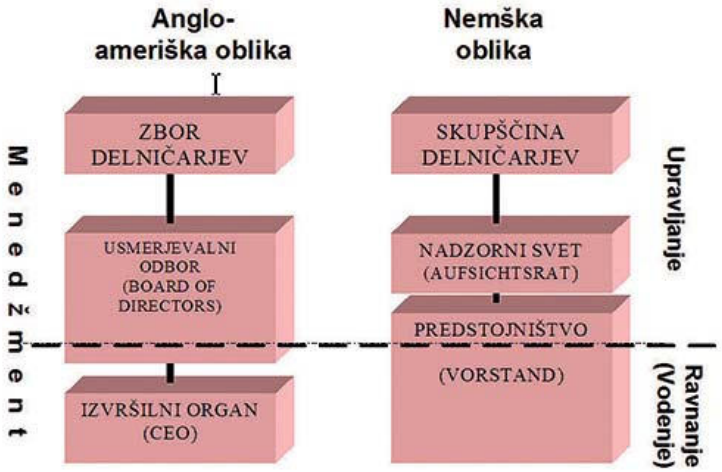
Menedžment = upravljanje, vodenje

Zmedo v razumevanju z Ustavo opredeljenega *»sodelovanja delavcev pri upravljanju …«* povečujeta dodatno dve razmeroma različni večinski praksi oz. obliki upravljanja najštevilčnejših oblik pridobitnih organizacij, delniških družb, ameriška in nemška:

a) **ameriška oblika** vključuje manj ravnanja in nima posebnega organa upravljanja, tako kot

b) **nemška oblika**, kjer je funkcija upravljanja izrazitejša in organizirana v posebnem organu (npr. nadzorni svet v delniški družbi).

Slovenska ureditev po osamosvojitvi in prevzemu tržne (kapitalistične) družbeno ekonomske ureditve leta 1991 in deloma tudi že prej, **povzema nemško obliko upravljanja**. Dopolnitve Zakona o gospodarskih družbah (ZGD) iz leta 1993 in novi zakon (ZGD-1) iz leta 2006, je uveljavil tudi evropsko delniško družbo oz. "**societas europaea" ter enotirni sistem upravljanja v delniški družbi** (ameriška oblika), ki pa ga zaradi manjšega števila primerov uporabe v praksi v tem sestavku ne pojasnjujemo.



***Slika**: Anglo-ameriško in nemška oblika menedžmenta*

Upravljanje s tujko, kot rečeno, splošno poimenujemo menedžment in tiste, ki upravljajo – menedžerji. Upravljanje pomeni vlado ali oblast v organizaciji (npr. podjetju), uveljavljeni tuji, zlasti angleški izrazi, ki jih povzemamo oz. prevajamo v slovenščino za upravljanje, so npr.: government, administration, management, top management ipd. Predstavniki delavcev v nadzornem svetu, pa ne samo oni, temveč tudi vsak posamezni delavec, v vprašanjih, ki jih določa zakon, se v tej vlogi **vključujejo v upravljanje organizacij kot menedžerji**.

Vodenje (ravnanje) je proces načrtovanja, uveljavljanja (organiziranja, vodenja) in kontroliranja aktivnosti in z njimi povezanimi viri (resursi), s katerimi organizacija doseže postavljen(e) cilj(e). **Potrebne aktivnosti izvajajo zaposleni organizacije** na podlagi vodenja in odločitev, ki jih v ta namen sprejemajo posebej najeti menedžerji (vodje, lep slovenski izraz je ravnatelji). Glede na ureditev lahko delavsko soupravljanje vsebuje tudi dejavnost upravljanja oz. del upravljanja prek delavskega direktorja, ki je član predstojništva, pri nas uveljavljeno ime zanj je uprava.

Menedžment avtorji prevajajo kot: vodenje, poslovodenje, upravljanje, ravnanje – in od tod voditelj, vodja, direktor, upravitelj, poslovodja, ravnatelj, pa tudi organizator, šef, poslovodski upravljavec, in še kaj bi se našlo.[3] V bistvu uporaba izraza izhaja iz vsebine, se pravi od tega, na kateri del **upravljalno ravnalnega procesa, menedžmenta v širšem smislu**, se nanaša. Velik del avtorjev v slovenščini prevaja oz. uporablja za menedžment v ožjem smislu slovensko besedo **ravnanje**, ki je starejši izraz kot vodenje; za najvišje ravni ravnanja naj bi se uporabljal izraz **ravnatelj**, za nižje ravni in kot splošni pojem pa naj bi bil v rabi izraz **ravnalec** (tuji izrazi: Manager, Leader, Leiter, Führer). Možna (pravilna) je uporaba izraza:

- menedžer (nimamo ustrezne slovenske besede), kadar mislimo na celoten upravljalno ravnalni proces in
- ravnatelj, ravnalec, kadar mislimo predvsem na del tega enovitega procesa, na ravnanje samo.

Kadar je to popolnoma jasno in zaradi razumevanja vsebine potrebno, lahko izraza ločimo, v nasprotnem pa lahko uporabljamo besedo **menedžer ali kar vodja**.

Vključevanje delavcev v upravljanje

Delavci imajo po ZSDU **pravico do:**

- individualnega in
- kolektivnega

sodelovanja pri upravljanju (menedžmentu, op. avtorja) zlasti, če gre za soodločanje oziroma vplivanje na:

1) **vsebino in organizacijo dela** ter na

2) določitev in izvajanje aktivnosti, namenjenih:

a) izboljševanju delovnih razmer oz. humanizaciji delovnega okolja in

b) doseganju uspešnega poslovanja družbe (4. člen ZSDU).

Organizacija, predvsem podjetja in gospodarski zavodi, dosegajo uspešno poslovanje v glavnem le takrat, ko na daljši rok ustvarjajo dobiček. To lahko dosežejo s povečanjem prometa (realizacije) in z nižanjem stroškov ali pa z obojim. Torej so vse aktivnosti povezane s temi, ki jih vodi menedžment za doseganje uspešnega poslovanja po zakonu, **tudi pravica delavcev**. Katere so te konkretne pravice, določa zakon v posameznih členih.

Z **dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem** se lahko podrobneje uredi uresničevanje pravic iz ZSDU in tudi več načinov sodelovanja ter soupravljalskih pravic delavcev, kot jih določa zakon (5. člen ZSDU).

Dva vidika delavske participacije

Delavska participacija – pomeni sodelovanje delavcev pri upravljanju, ki je sicer vloga organov lastnikov (nadzorni sveti) in poslovodstev (uprave, direktorji ipd.). Poznavanje upravljanja kot stroke – upravljanje (menedžment) je veda, zanj je potrebno znanje. Da se lahko kot delavski predstavniki ukvarjamo z vsebino, **moramo poznati tudi vsebino pravice do sodelovanja pri upravljanju**.

Prvi je sistemski vidik – **družbeno-politična ureditev**, ki jo določajo ustava, EU predpisi, zakoni, kolektivne pogodbe, pravila ipd. Sistem je določen in je za vse isti! Sistem imamo, v njem živimo in ga

[3] Pomen menedžerja v smislu poslovni zastopnik (glasbenika, športnika ipd.) nas v kontekstu organizacije poslovanja ne zanima.

lahko spreminjamo le na daljši rok. Tu je vloga delavskih predstavnikov in tudi sindikata predvsem nadzorna vloga, to je, da se sistem izvaja in da lahko vplivata na njegovo spreminjanje. Anomalije sistema (tranzicija, velik del državne lastnine, malo izkušenj, politična razmerja, stanje demokracije ipd.), ki se pojavljajo, nas ne smejo odvrniti od smiselnosti delavske participacije.

Drugi pa je **podjetniški vidik, podjetniška *"svoboda"*,** ki pomeni, kako najbolje delovati v danem sistemu (tudi delavskih predstavnikov v teh vlogah). Loči uspešne od neuspešnih podjetij! Tu pa je potreben miselni preklop, saj je potrebna "vživitev" v podjetniško vlogo. V bistvu je ta vidik, vloga težja.

Vsebina in organizacija dela

Splošno

Delavci imajo, kot rečeno, po ZSDU (4. in 5. člen) med drugim pravico do sodelovanja pri upravljanju zlasti, če gre za soodločanje oziroma vplivanje na **vsebino in organizacijo dela**. Pojma vsebina dela in organizacija pa v zakonu nista opredeljena, zato ju lahko razlagamo le posredno z določili drugih zakonov, predvsem Zakona o delovnih razmerjih (ZDR) in z opredelitvami vede o organizaciji oziroma **»organizacijske vede«.**

Vsebina dela je delovni (poslovni) proces, ki ga delavec opravlja na posameznem delovnem mestu (vrsti dela), npr. proces nabavljanja, prodajanja, proizvajanja … ZDR v 4. členu posredno definira tudi delovni proces: je prostovoljno razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem delavec za plačilo delodajalca osebno in nepretrgoma opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca.

Organizacija dela ni neposredno definirana, jo pa ZDR omenja dvakrat:

- 10. člen, ki „zahteva, da organizacijo dela delodajalec določi v splošnem aktu: *„Predloge splošnih aktov delodajalca, s katerimi delodajalec določa organizacijo dela"* …
- 33. člen, ki določa, da mora delavec pri delu upoštevati organizacijo dela: *„Delavec mora vestno opravljati delo na delovnem mestu oziroma v okviru vrste dela, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi, v času in na kraju, ki sta določena za izvajanje dela, upoštevaje organizacijo dela in poslovanja pri delodajalcu."*

Prevladujoča pojmovanja organizacije

Beseda organizacija pomeni *»skladno, smotrno, povezano celoto«*; tudi povezovanje, urejanje v celoto. Izvor besede organizacija sega do grške besede *"organon"*, katere prvotni pomen je orodje.[4]

Na podlagi omenjene in tudi drugih opredelitev organizacije, so se izoblikovala pojmovanja organizacije glede na vidik obravnavanja, na več načinov. Prevladujejo **trije osnovni pogledi na organizacijo**, in sicer:

1) organizacija kot subjekt (npr. podjetje, inštitut, zavod, državni organ, društvo ipd.),

2) organizacija kot struktura z nizom elementov, ki organizacijo sestavljajo (npr. oddelki, ljudje, stroji ipd.) in

3) organizacija kot organizacijski proces, s katerim razumemo smiselno povezano in usklajeno delovanje, posamezne dele procesa (aktivnosti, naloge …) dodelimo posameznim delovnim mestom oz. vrsti del, ki jih zapišemo v opis delovnega mesta (vrste del).

Vsebina in način sodelovanja delavcev

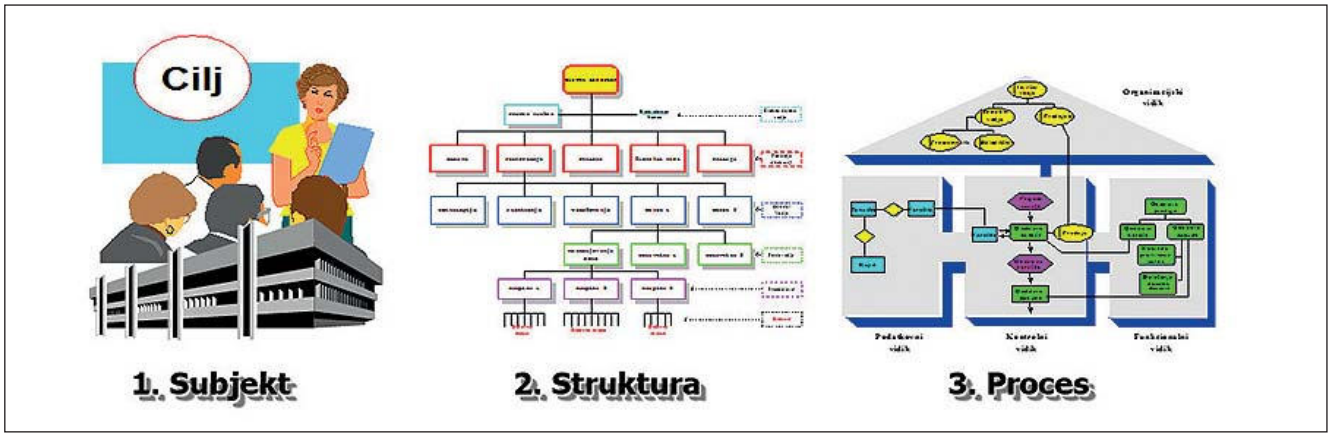
Sodelovanje delavcev pri upravljanju, tudi na področju vsebine dela in organizacije, se **uresničuje na naslednje načine**:

- s pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo
- s pravico do obveščenosti
- s pravico dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovora nanje
- z možnostjo ali obveznostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem
- s pravico soodločanja
- s pravico zadržanja odločitev delodajalca

Pravice v zvezi s sodelovanjem delavcev pri upravljanju uresničujejo delavci **kot posamezniki ali kolektivno prek:**

- sveta delavcev ali delavskega zaupnika
- zbora delavcev
- predstavnikov delavcev v organih družbe)

Sodelovanje v organih družbe poteka prek predstavnikov delavcev **v nadzornem svetu** in prek **delavskega direktorja** (v upravi ali med izvršnimi direktorji upravnega odbora – 78. člen ZSDU). V okviru splošnih pravic in obveznosti članov uprave družbe, delavski direktor zastopa in predstavlja interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj (84. člen ZSDU). Glede na organizacijo dela je lahko delavski direktor zadolžen tudi za druga področja v upravi.



***Slika**: Tri pojmovanja organizacije*

[4] Leksikon CZ, 2000, str. 752; organizacija je glagolnik od besede organizirati (SSKJ, DZS 1998, str. 185), povzeta iz franc. „organiser" – organizirati, prirediti, urediti, izpeljanke iz „organe" v pomenu orodje, sredstvo (SES, MK, 1997, str. 411).

Individualna participacija – sodelovanje posameznega delavca

Delodajalec mora delavcu kot posamezniku omogočiti sodelovanje pri upravljanju. **Delavec kot posameznik ima pravico** (88. člen ZSDU)**:**

- do pobude in odgovorov na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto;
- biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju (najmanj na delovnem mestu…);
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces;
- zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščeni delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona (seveda tistih, ki se tičejo njegovega delovnega področja).

Delodajalec mora odgovoriti na pobudo iz prve alineje ter na vprašanja iz četrte alineje prejšnjega odstavka najkasneje v 30 dneh.

Obveščanje sveta delavcev

Delodajalec mora skladno z 89. in 90. členom ZSDU **obveščati svet delavcev** predvsem o vprašanjih, ki se nanašajo na:

- gospodarski položaj družbe
- razvojne cilje družbe
- stanje proizvodnje in prodaje
- splošni gospodarski položaj panoge,

predhodno, torej pred sprejemom dokončne odločitve, pa mora obveščati svet delavcev o vprašanjih, ki se nanašajo na:

- spremembo dejavnosti
- zmanjšanje gospodarske dejavnosti
- spremembe v organizaciji proizvodnje
- spremembe tehnologije
- letni obračun in letno poročilo
- druga vprašanja na podlagi medsebojnega dogovora iz drugega odstavka 5. člena tega zakona

Na zahtevo sveta delavcev pa mora delodajalec **omogočiti tudi vpogled v dokumentacijo**, ki je nujna za obveščenost sveta delavcev o zgoraj navedenih zadevah.

Skupno posvetovanje s svetom delavcev

Delodajalec mora pred sprejemom obveščati svet delavcev in zahtevati **skupno posvetovanje glede**:

- statusnih vprašanj družbe
- kadrovskih vprašanj
- vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu

Potrebne informacije mora delodajalec posredovati svetu delavcev **najmanj 30 dni** pred sprejemom odločitve, rok za predlagano skupno posvetovanje pa mora biti **najmanj 15 dni** pred sprejemom odločitev (91. člen ZSDU).

Skupno posvetovanje med svetom delavcev in delodajalcem predstavlja **dolžnost delodajalca,** da:

a) seznani svet delavcev o predvidenih odločitvah glede statusnih in kadrovskih vprašanj ter glede vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu, se z njim

b) posvetuje in si

c) prizadeva za uskladitev stališč (92. člen ZSDU).

Statusna vprašanja so:

- statusne spremembe (združitev, delitev, sprememba pravno oorganizacijske oblike – ZGD-1)
- prodaja družbe ali njenega bistvenega dela (prenos premoženja – ZGD-1)
- zaprtje družbe ali njenega bistvenega dela,
- bistvene spremembe lastništva (93. člen ZSDU)

Za ***kadrovska vprašanja*** tega zakona se štejejo (94. člena ZSDU):

- potrebe po novih delavcih (število in profili)
- **sistemizacija delovnih mest** (tudi po ZGD); sestavni del sistemizacije je tudi vrednotenje DM)
- razporejanje večjega števila delavcev izven družbe
- razporejanje večjega števila delavcev iz kraja v kraj
- sprejemanje aktov s področja dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja
- zmanjšanje števila delavcev
- sprejem splošnih pravil o disciplinski odgovornosti

Sistemizacija je **organizacijsko vprašanje**! ***"Sistemizacija delovnih mest"*** je splošni akt (ali sestavni del drugega splošnega akta) delodajalca, ki določa delovna mesta in posebne pogoje za zasedbo delovnih mest.

Vprašanj ***varnosti in zdravja delavcev pri delu*** kot tretji sklop vprašanj, ki so predmet obveznega predhodnega skupnega posvetovanja s svetom delavcev, ZSDU ne opredeljuje posebej, ampak so podrobneje urejena v Zakonu o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). Gre pa za vrsto izjemno pomembnih vprašanj, ki so ključnega pomena za pravice in položaj zaposlenih v družbenoekonomskih razmerjih.

Soglasje sveta delavcev – soodločanje

Delodajalec mora po 95. členu ZSDU predložiti v **soglasje svetu delavcev** predloge odločitve v zvezi z:

- osnovami za odločanje o izrabi letnega dopusta
- merili za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev
- kriteriji za nagrajevanja inovacijske dejavnosti v družbi
- razpolaganjem s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev
- kriteriji za napredovanje delavcev

Kot vidimo, soglasje sveta delavcev ni predvideno za „organizacijske spremembe" (izjema je pripojitev družb, kot jo ureja ZGD), razen seveda, kadar so **spremembe povezane z zmanjšanjem (večjega) števila delavcev**. Po prvem odstavku 96. člena ZSDU mora namreč delodajalec v osmih dneh pridobiti predhodno soglasje sveta delavcev tudi v primeru, če imajo »organizacijske« in druge odločitve iz predhodnih členov (89 in 93) z**a posledico povečanje ali zmanjšanje števila delavcev**, če gre za večje število delavcev, po predpisih o delovnih razmerjih.

Konkretno mora delodajalec pod navedenim pogojem pridobiti soglasje sveta delavcev **v primerih iz 5. do 8. alineje 89. člena ZSDU**, ko gre za

- spremembo dejavnosti
- zmanjšanje gospodarske dejavnosti
- spremembe v organizaciji proizvodnje
- spremembe tehnologije,

in **v primerih iz 1. in 2. alineje 93. člena ZSDU**, ko gre za

- statusne spremembe
- prodajo družbe ali njenega bistvenega dela

pri čemer je po 98. členu ZDR-1 **večje število delavcev**:

- najmanj 10 delavcev pri delodajalcu, ki zaposluje več kot 20 in manj kot 100 delavcev
- najmanj 10 odstotkov delavcev pri delodajalcu, ki zaposluje najmanj 100, vendar manj kot 300 delavcev

- najmanj 30 delavcev pri delodajalcu, ki zaposluje 300 ali več delavcev

Svet delavcev lahko v obravnavanih primerih **zavrne soglasje** samo, če predlog odločitev o zmanjšanju števila delavcev:

- ne vsebuje predloga programa o razreševanju presežnih delavcev po predpisih o delovnih razmerjih (98. – 103. člen ZDR), ali če
- razlogi za odločitev o zmanjšanju števila delavcev niso utemeljeni

Če svet delavcev zavrne soglasje v nasprotju s prejšnjim odstavkom, ta zavrnitev nima učinka na pravilnost in zakonitost odločitve delodajalca.

Delodajalec **ne sme sprejeti zgoraj navedenih odločitev**, če je svet delavcev v osmih dneh zavrnil soglasje (97. člen ZSDU).

Soglasje sveta delavcev pri pripojitvi družb po ZGD-1

Za veljavnost pogodbe o pripojitvi družb je po 592. členu Zakona o gospodarskih družbah, ZGD-1, ki ureja varstvo upnikov, potrebno tudi:

… soglasje delavcev vsake pri pripojitvi udeležene družbe, v imenu katerih poda izjavo o soglasju njihov predstavnik, v skladu z zakonom, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju.

Soglasje je potrebno le, kadar je pri pripojitvi udeležena družba, ki je imetnik več kot 25 % delnic katere koli druge pri pripojitvi udeležene družbe (delnice ciljne družbe). Postopek dajanja soglasja je enak kot ga opredeljuje ZDSU v 96. členu za soglasje, s tem da „predstavniki delavcev dajo izjavo o soglasju v obliki notarskega zapisa“.

Zadržanje posamezne odločitve delodajalca

Zakon za primere določenih kršitev s strani delodajalca dovoljuje svetu delavcev posebno obliko »samopomoči«. Svet delavcev ima namreč pravico s sklepom **zadržati** posamezne odločitve delodajalca in istočasno **sprožiti** postopek za razreševanje medsebojnega spora, če delodajalec o vprašanjih iz

- **pete** (spremembo dejavnosti)
- **šeste** (zmanjšanje gospodarske dejavnosti)
- **sedme (**spremembe v organizaciji proizvodnje)
- **osme alineje** (spremembe tehnologije)

prvega odstavka 89. člena ZSDU **predhodno ne obvešča** sveta delavcev pred sprejemom dokončne odločitve, ali če delodajalec

- ne seznani sveta delavcev
- ne spoštuje rokov iz 91. člena tega zakona
- ne zahteva **skupnega posvetovanja** s svetom delavcev glede statusnih in kadrovskih vprašanj iz 93. in 94. člena tega zakona,

in sicer v obeh primerih v osmih dneh od dneva, ko je bil svet delavcev obveščen o sprejemu odločitve delodajalca.

V primerih iz prejšnjega odstavka delodajalec **ne sme izvršiti odločitve vse do dokončne odločitve pristojnega organa**.

Sodelovanje delavcev pri upravljanju v organih družbe

Sodelovanje delavcev pri upravljanju v organih družbe se uresničuje:

- v dvotirnem sistemu upravljanja prek **predstavnikov delavcev v nadzornem svetu družbe**, lahko pa tudi prek **predstavnika delavcev v upravi družbe** (delavskega direktorja);
- v enotirnem sistemu upravljanja prek **predstavnikov delavcev v upravnem odboru**, lahko pa tudi prek **predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji družbe** (pogojno: »delavskega direktorja v enotirnem sistemu upravljanja«).

Člani nadzornega sveta in upravnega odbora ter njegovih komisij, ki so predstavniki delavcev, zastopajo interese vseh delavcev v okviru pooblastil tega organa v skladu z zakonom, ki ureja gospodarske družbe, ali zakonom, ki ureja zadruge, in statutom družbe.« (Člen 80/1 ZSDU)

V okviru splošnih pravic in obveznosti, ki pripadajo vsem članom uprave družbe ali izvršnim direktorjem družbe v skladu s posebnim zakonom in statutom družbe, delavski direktor ali predstavnik delavcev med izvršnimi direktorji družbe zastopa in predstavlja interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj.« (84. člen ZSDU)

Splošni akti delodajalca s področja organizacija dela po ZDR-1

Predloge splošnih aktov delodajalca, s katerimi delodajalec določa **organizacijo dela ali določa obveznosti, ki jih morajo delavci poznati zaradi izpolnjevanja pogodbenih in drugih obveznosti,** mora delodajalec v skladu s prvim odstavkom 10. člena ZDR-1 pred sprejemom posredovati v **mnenje sindikatom** pri delodajalcu. Sindikat mora podati mnenje **v** roku osmih dni. Če je sindikat posredoval mnenje v roku iz prejšnjega odstavka, ga mora delodajalec pred sprejemom splošnih aktov obravnavati in se do njega opredeliti.

Če pri posameznem delodajalcu ni organiziranega sindikata, se s splošnim aktom delodajalca lahko določijo pravice, ki se v skladu s tem zakonom lahko urejajo v kolektivnih pogodbah, če so za delavca ugodnejše, kot jih določa zakon oziroma kolektivna pogodba, ki zavezuje delodajalca. Predlog takšnega splošnega akta mora delodajalec pred sprejemom posredovati v **mnenje svetu delavcev oziroma delavskemu zaupniku**. Svet delavcev oziroma delavski zaupnik mora podati mnenje v roku osmih dni, delodajalec pa mora pred sprejemom splošnega akta posredovano mnenje obravnavati in se do njega opredeliti.

Če pri posameznem delodajalcu **ni organiziranega sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika**, mora o vsebini predloga splošnega akta iz tretjega odstavka tega člena delodajalec pred sprejemom akta obvestiti delavce na pri delodajalcu običajen način.

Delodajalec mora omogočiti pri njem zaposlenim delavcem in delavcem, napotenim s strani delodajalca za zagotavljanje dela, da se seznanijo z vsemi veljavnimi splošnimi akti iz prvega in tretjega odstavka tega člena. V ta namen morajo biti splošni akti delodajalca vedno na razpolago na dostopnem mestu, na katerem se lahko delavci brez nadzora seznanijo z njihovo vsebino.

Postopek sprejemanja splošnih aktov po ZSDU

O **predlogu splošnega akta** s področja:

- sistemizacije delovnih mest (tudi vrednotenje dela)
- dodatnega pokojninskega, invalidskega in zdravstvenega zavarovanja
- varnosti in zdravja pri delu in disciplinske odgovornosti,

mora delodajalec svet delavcev najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve **obvestiti in zahtevati skupno posvetovanje** s svetom delavcev, ki mora biti skladno z 91. členom ZSDU izvedeno najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve.

O predlogu splošnega akta s področja:

- osnov za odločanje o izrabi letnega dopusta in o drugih odsotnostih z dela
- meril za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev
- kriterijev za nagrajevanje inovacijske dejavnosti
- razpolaganja s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev
- kriteriji za napredovanje delavcev,

mora delodajalec skladno s 95. členom ZSDU **predložiti v soglasje svetu delavcev** (ta se mora opredeliti v 8 dneh od predložitve v soglasje, v nasprotnem se šteje, da soglaša).

Za razliko od ZDR-1, ki glede »organizacijskih« splošnih aktov, kot smo videli zgoraj, določa le **subsidiarno pristojnost sveta delavcev in delavskega zaupnika,** pa seveda ZSDU skozi pravico do »predhodne« obveščenosti, ki seveda že po logiki stvari vključuje tudi pravico do podajanja mnenj in predlogov, v bistvu svetom delavcev priznava pravico do vključenosti tudi v postopek sprejemanja vseh tistih »organizacijskih« splošnih aktov, ki **pomenijo »spremembe v organizaciji proizvodnje«** po 89. členu ZSDU. V širšem pomenu tega pojma, lahko sem uvrstimo tudi »spremembe v organizaciji delovnega časa«, kar je zelo pomembno organizacijsko vprašanje, a je – ker tega zakon ne omenja izrecno – v praksi pogosto sporno.

EKONOMSKA DEMOKRACIJA – RAZGLEDI PO SVETU



Piše:
Jernej Štromajer

Ameriške predsedniške volitve in ekonomska demokracija

Izvolitev novega ameriškega predsednika v veliki meri oblikuje tudi smer, v katero se bo v prihodnje razvijala svetovna ekonomija. Zato tudi z vidika razvoja ekonomske demokracije ni nepomembno, kdo zaseda Belo hišo in kakšno politiko bo zasledoval. Rezultati ameriški predsedniških volitev so znani in naslednja štiri leta bo Belo hišo zasedal republikanec Donald Trump. V nadaljevanju bomo tako pogledali, kaj (če sploh) na področju razvoja ekonomske demokracije lahko pričakujemo od prihodnje republikanske administracije, kakor tudi, kaj so na tem področju v programu imeli zapisano demokrati.

Podpora republikancev ESOP shemam

Čeprav številni ocenjujejo, da v resnici sploh ne vemo, kaj točno lahko pričakujemo od Donalda Trumpa na položaju ameriškega predsednika, pa nam nekaj idej, ki jih zna zagovarjati skupaj z republikansko večino v obeh domovih ameriškega kongresa, lahko poda **letošnji predvolilni program republikanske stranke**. Čeprav bi lahko pričakovali, da desna, kapitalizmu naklonjena republikanska stranka v ekonomsko liberalnih Združenih državah Amerike v svojem programu ekonomske demokracije sploh ne bi omenila, ni čisto tako.

Republikanci so v svojem letošnjem predvolilnem programu (kakor tudi že v svojem programu leta 2012) **izrazili svojo podporo načrtom delavskega delničarstva v ZDA, znanim kot ESOP** (ang. *employee stock ownership plan*). Ob tem so zapisali, da verjamejo, da bo odnos med delodajalci in delojemalci v prihodnosti temeljil **na opolnomočenju delavcev in fleksibilnosti na delovnem mestu**. Iz tega razloga navajajo, da podpirajo ESOP sheme, saj po njihovem omogočajo delavcem, da postanejo kapitalisti in s tem prispevajo k razširjanju obsega zasebne lastnine ter k spodbujanju prostega tržnega gospodarstva.

Vidimo lahko, da imajo republikanci **zelo zanimivo interpretacijo delovanja ESOP shem**, hkrati pa gre to pripisati tudi naravi teh shem v ameriškem gospodarstvu. To se vidi tudi v tem, da demokratska stranka ESOP shem v svojem programu sploh ne omenja. Pri tem je zanimivo, da anketa organizacije Employee-owned S Corporations of America (ESCA), ki promovira zanimanje podjetij za ESOP sheme, ugotavlja, da **več registriranih demokratov kot pa republikancev podpira koncept, da bi zaposleni bili lastniki podjetij** in imeli korist od uspešnosti podjetja. To gre morda predpisati tudi razliki v dojemanju in po-

Tabela 1: *Podpora konceptu, da so podjetja v lasti njihovih zaposlenih, tako da imajo vsi delavci delež pri uspehu podjetja*

	Podpora	Nasprotovanje	Neodločen
Vsi	68 %	13 %	19 %
Demokrati	79 %	7 %	14 %
Republikanci	58 %	23 %	20 %
Neodvisni	67 %	8 %	25 %

Vir: *Employee-owned S Corporations of America (ESCA) 2016*

znavanju delavskega (so)lastništva med republikanci in demokrati[1].

Podpora demokratov udeležbi delavcev pri dobičku

Demokrati na drugi strani, kot rečeno v svojem programu niso omenili svoje (ne)podpore ESOP shemam. Je pa demokratska stranka v svoj program vključila **spodbujanje udeležbe delavcev pri dobičku (profit sharing)**. Pri tem so navedli, da je udeležba delavcev pri dobičku po njihovem mnenju povezana z višjo produktivnostjo. Hkrati pa so ugotavljali, da se ob skoraj rekordnih dobičkih podjetij to ni poznalo v obliki višjih plač delavcev. Zato so si s programom prizadevali, da bi hkrati z **dvigom plač**[2] vzpostavili tudi **dodatne spodbude za udeležbo delavcev pri dobičku** (v skladu z dogovorom z vsemi deležniki).

Obe največji stranki drugih tem, povezanih z ekonomsko demokracijo, niso zapisali v svoj program. Kot lahko vidimo, sta obe stranki sicer izpostavili dva različna elementa ekonomske demokracije, ki služita v ameriškem sistemu predvsem kot **način nagrajevanja in motiviranja delavcev,** z željo po večji produktivnosti, kakor tudi kot **model za pokojninsko varčevanje**. Glede na zapisano, pa bi obe stranki svoje predloge dosegali predvsem v obliki **davčnih spodbud oz. olajšav**. Morebitne davčne spodbude oz. olajšave za ESOP sheme so tudi edino, na kar lahko na tem področju od republikancev najverjetneje računamo v naslednjih štirih letih.

Sandersovo zavzemanje za delavske zadruge

Za ameriške razmere pa je radikalen predlog za **spodbujanje oblikovanja delavskih zadrug** v svojem ekonomskem programu imel neuspeli kandidat za demokratsko predsedniško nominacijo senator Bernie Sanders. On je namreč predlagal, da bi morale ZDA razviti nov ekonomski model, v katerem bi namesto davčnih olajšav za korporacije, država nudila pomoč delavcem, ki bi želeli izvesti delavski odkup in oblikovati svojo delavsko zadrugo. A za kaj takšnega bomo morali počakati vsaj do naslednjih ameriških predsedniških volitev leta 2020.

[1] V ZDA je sicer mnogo več ljudi zaposlenih v podjetjih s shemo ESOP (več kot 13 milijonov) kot npr. v zadrugah (manj kot 1 milijon).

[2] Demokrati so v svoj program zapisali tudi dvakratni postopni dvig zvezne minimalne plače s 7,25 $ na 15 $.

ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE

Komuniciranje sprememb z zaposlenimi

Vsaka sprememba je na začetku težka, v sredini neurejena in zmedena, na koncu pa čudovita

Naslovna misel s strani Robina Sharme, enega od gurujev na področju voditeljstva, bi nas morala spremljati vsakokrat, ko nas spremembe v življenju – zasebnem in službenem – postavljajo pred preizkušnjo. Podjetja se namreč dandanes dnevno soočajo s spremembami v svojem okolju in s tem pod pritiskom, da se tudi same prilagajajo. Kar pomeni, da spremembe slej ko prej »ujamejo« tudi zaposlene. Delavski predstavniki so lahko v obdobju sprememb (denimo statusnega preoblikovanja, prestrukturiranja, prevzemov ipd.) pomemben člen komunikacijske podpore. Z aktivno vlogo pri komuniciranju lahko prispevajo k obveščenosti, pravilnemu razumevanju sprememb in, nenazadnje, njihovemu izvajanju na operativni ravni.

Organizacije se vedno bolj pogosto soočajo s spremembami v političnem, ekonomskem, in družbenem okolju, pa v tehnologiji, v obnašanju naravnega okolja in zakonodaji. V vrtincu sprememb iščejo dinamično ravnotežje za dolgoročno uspešnost. Zatiskanje oči pred realnostjo namreč ni rešitev, vsaj ne na dolgi rok. Praksa namreč dokazuje, da so **dolgoročno uspešna podjetja, ki se neprestano »na novo izumljajo«**. Denimo, če Google ne bi spreminjal svojega poslovnega modela, bi



Piše:
mag. Marjeta Tič Vesel

bil še danes zgolj iskalnik, potrošniki pa bi bili prikrajšani za izjemno koristne inovacije, kot sta Google Earth in Google Map. Takšni primeri nas opogumljajo, da **spremembe obravnavamo bolj pozitivno** in ne kot »bav bav«, ki nam prinaša samo probleme.

Ljudje smo po naravi nenaklonjeni spremembam

Spreminjanje organizacije seveda pomeni, da se **spreminjajo tudi ljudje v njej**. Eno brez drugega ne gre, saj organizacije sestavljajo ljudje. Žal pa človeška vrsta ni znana po navdušenju nad spremembami. Že preprosta vaja pokaže našo zadrego, ko skušamo spremeniti neko ustaljeno navado (denimo prekrižati roke na drug način, iti v službo po drugi poti, preizkusiti novo jed na meniju naše priljubljene restavracije ipd.). Kar vprašajte se: **»Kdaj ste nazadnje neko stvar naredili prvič?«**

Strokovnjaki razlagajo, da je **strah pred neznanim** eden ključnih razlogov za upiranje spremembam. To je na nek način razumljivo: varneje se počutimo v sedanjem znanem stanju, kot da bi se premaknili v novo neznano stanje. A lahko si pomagamo: povečanje gotovosti in razumevanje novega končnega stanja namreč zmanjšuje strah. Zato se običajno posameznik, soočen s spremembo, giblje skozi **cikel štirih faz, skozi katere spreminja svoj odnos do spremembe:** od zanikanja do upora, raziskovanja in na koncu sprejemanja. V prvih dveh fazah spremembo vidimo kot nevarnost oziroma grožnjo, v tretji in četrti fazi pa jo obravnavamo kot priložnost. Ljudje se med seboj razlikujemo po tem, koliko časa traja ta cikel štirih faz: nekateri za sprejetje neke spremembe potrebujejo nekaj dni, drugi nekaj let.

Ste naravnani na status quo ali na rast?

Za samospoznavanje in analizo lastnega odnosa do sprememb je koristna vaja razmislek o naši miselni naravnanosti: **ali smo naravnani na status quo ali na rast**. Naravnanost na rast velja za vas, če so vaše misli v slogu: neuspeh je priložnost za rast, izzivi mi pomagajo rasti, navdihuje me uspeh drugih, rad poskušam nove stvari. Nasprotno pa vas zaznamuje naravnanost na status quo, če razmišljate v stilu: neuspeh omejuje moje sposobnosti, moje sposobnosti se ne spreminjajo, ne maram izzivov, ko me nekaj frustrira, odneham.

Pri razmisleku o naklonjenosti spremembam v bistvu govorimo o tem, ali se dosledno zadržujemo v **coni udobja**, ali pa smo se pripravljeni z učenjem in odkrivanjem novega »raztegniti« v **cono rasti**. Uspešni vam bodo povedali, da se življenje začne na koncu cone udobja, torej tam, kjer se začenja cona rasti.

Vsak proces sprememb v organizaciji potrebuje komunikacijsko podporo

Če danes najdete podjetje, v katerem ne potekajo spremembe, sta običajno samo dve možnosti: ali podjetje umira ali pa ni iz tega planeta. Dandanes so namreč **vse organizacije izpostavljene spremembam – bodisi v svojem okolju bodisi notranjim spremembam**. Še več: običajno si spremembe kar verižno sledijo, denimo, zaradi šibkih lastnikov pride do prevzema podjetja, temu sledi sprememba organov upravljanja, nato nova strategija in njeno izvajanje.

Vsak proces sprememb pomeni motnjo v odnosu organizacije do posameznih skupin deležnikov, denimo kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, lastnikov, pa naj bo posledica kapitalske spremembe (npr. vstopa strateškega partnerja), sprememb na trgu, nove zakonodaje ali globalne finančne krize). In vsak tak pretres v odnosu med organizacijo in deležniki potrebuje **načrtovano in sistematično komunikacijsko podporo**. Nobena organizacija si namreč v času sprememb ne želi izgubiti dobrih zaposlenih, zvestih kupcev, zanesljivih poslovnih partnerjev.

Vsak proces sprememb, tudi poslovno prestrukturiranje organizacije, je na nek način trenutek resnice za vse, ki so odgovorni za uspešno izvedbo sprememb, tudi za kadrovske direktorje in komunikatorje kot nosilce internih komunikacij. V tovrstnih izkušnjah se izkaže, ali kadroviki in komunikatorji razumejo poslovne izzive in strategijo organizacije, ali znajo dokazati svoj strateški prispevek, ali so torej napredovali iz obrtniške funkcije v svetovalce, strateške partnerje in povezovalce znotraj organizacij. Seveda, če so modri, bodo **v komunikacijsko podporo prestrukturiranja vključili tudi delavske predstavnike.**

Koraki za uspešno izvajanje sprememb

Pogosto slišimo, da so spremembe v resnici **»nova konstanta«**. Torej bi jih morali sprejeti kot običajni del razvoja in rasti organizacij. In vendar so v praksi zelo pogosto neuspešno izvedene. Strokovnjaki pravijo, da je kar 70 odstotkov sprememb neuspešnih. Najpogostejša razlaga za to je odsotnost vidnega, trajnega in aktivnega vodenja ter neučinkovita komunikacijska podpora sprememb v odnosu do zaposlenih.

Dobra praksa narekuje **10 korakov** za uspešno izvajanje sprememb in doseganje poslovnih ciljev.

1. Vključite vodstvo: vodje naj bodo v času izvajanja sprememb vidni in dosegljivi. Bolj kot to, kaj govorijo o spremembah, je pomembno to, kaj delajo.

2. Povežite program sprememb s poslovno strategijo: pojasnite, zakaj spremembe koristijo organizaciji in deležnikom (predvsem zaposlenim).

3. Pravilno ocenite doseg sprememb: niso vse spremembe enake. Nekatere so kratkoročne, druge dolgoročno naravnane, nekatere zgolj popravki obstoječega stanja, druge bolj globoke in celovite. Večja kot sta doseg in velikost spremembe, bolj pomembno je vključevanje višjega vodstva.

4. Opredelite vloge: določite sponzorja programa sprememb ter člane nadzorne in projektne skupine. V večje spremembe je običajno vključeno več različnih funkcij oz. oddelkov znotraj organizacije.

5. Trenirajte vodje: vodenje sprememb je veščina, ki se je lahko naučijo vsi vodje. Omogočite jim trening za uspešno vodenje in komuniciranje sprememb.

6. Opredelite kritična vprašanja in tveganja: v vsakem procesu sprememb so ovire in izzivi. Proaktivno predvidite te izzive, načine, kako jih boste premostili in se nanje odzivali.

7. Komunicirajte: ključnega pomena je pogosta in dvosmerna komunikacija. Pri tem upoštevajmo, da imamo znotraj organizacije opravka z različnimi skupinami oz. profili zaposlenih. Vsakemu od njih je potrebno komunikacijo o spremembah prilagoditi, da je relevantna zanje. K temu lahko

dodamo tudi aktivno vključevanje delavskih predstavnikov. In ne pozabite komunicirati in proslaviti skupaj z zaposlenimi tudi malih in velikih zmag, dosežkov na poti izvajanja sprememb.

8. Vključite srednje vodstvo: središčna točka pri komunikaciji sprememb so vodje (na srednjih ravneh organizacijske strukture). Pripravite jih na spremembe in njihovo komunikacijo, opremite jih s potrebnimi gradivi, priročniki, veščinami.

9. Poskrbite za odgovornost: vodenje sprememb je del funkcije vodenja. Vsi vodje v organizaciji se morajo zavedati svojega dela odgovornosti za uspešno izvedbo sprememb.

10. Merite in prilagajajte aktivnosti: redno spremljajte učinkovitost komunikacije o spremembah. Po ključnih mejnikih v procesu izvajanja sprememb izvedite hitre ankete, intervjuje ali fokusne skupine. Ugotovite morebitne vrzeli v razumevanju sprememb.

Premagovanje odpora do sprememb

Doživljanje sprememb na strani zaposlenih lahko opišemo z **zgodbo treh zidarjev,** ki so gradili katedralo**.** Ko so vprašali vsakega od njih, kaj počne, je prvi odgovoril, da je njegova naloga polaganje opek, da zasluži svojo plačo. Drugi je pojasnil, da zida steno. Tretji pa je ponosno naznanil, da gradi katedralo. Ko so zaposleni soočeni s spremembo znotraj organizacije, se žal, **pogosto počutijo kot prva dva zidarja**. Osredotočeni so na dnevne naloge in specifične vloge, ne vidijo pa velike slike in dolgoročne vrednosti svojega dela (kaj gradijo in zakaj).

Psihologi pojasnjujejo neuspešne spremembe z enim ključnim razlogom, to je **odpor ljudi do sprememb**. Praksa namreč kaže, da v procesih izvajanja sprememb vodstvo daje veliko poudarka »trdim« (racionalnim) elementom, kot so projektno vodenje, tehnične spremembe ipd. Mnogo manj pozornosti in resursov se namenja »mehkim« (čustvenim) elementom, tj. vodenju, elementom organizacijske kulture, vedenju zaposlenih.

Nevropsihologi dodatno pojasnjujejo, zakaj so ti mehki elementi tako pomembni in zakaj ljudje tako pogosto nasprotujemo spremembam in raje ohranjamo status quo. Ljudje običajno previsoko vrednotimo, kar imamo, čeprav se zavedamo, da obstoječe stanje niti ni najboljše. Osredotočamo se bolj na to, **kaj bi lahko izgubili, kot na to, kaj lahko pridobimo s spremembo.**

Svetovalci za prestrukturiranje podjetij zato izpostavljajo, da je eden prvih korakov pri prestrukturiranju **prepričati ljudi**. To konkretno pomeni **pogovor predstavnikov vodstva s sindikati in člani sveta delavcev** kot predstavniki zaposlenih. Tem je treba znati jasno in natančno povedati, kaj namerava storiti vodstvo, zakaj in kako. Denimo: odpustiti bomo morali 150 ljudi, ker je prodaja upadla za 30 odstotkov in nimamo dovolj dela. Ko bomo razvili boljši izdelek, našli nove trge, povečali prodajo in spet ustvarjali dobiček, bomo spet lahko zaposlovali. Ob tem zelo koristi pojasnilo, kaj bi se lahko zgodilo organizaciji na dolgi rok, če ne bomo odpuščali zdaj. Pogosto se namreč izkaže, da je bolje sprejeti omejene kratkoročne žrtve (npr. 150 odpuščenih danes) kot velike dolgoročne žrtve (500 odpuščenih jutri).

Če se lotimo komunikacije sprememb na tak način, bomo sodelavce lažje prepričali o potrebnosti sprememb. Delavski predstavniki in vodje na srednjih organizacijskih ravneh so torej **pomembni komunikatorji** v odnosu do vseh ostalih zaposlenih. Po eni strani lahko prispevajo k učinkoviti obveščenosti o spremembah (kaj, zakaj in kako se spreminja) in hkrati posredujejo povratno informacijo s terena (o tem, kaj zaposlene skrbi, kako se odzivajo na spremembe).

Priporočila dobre prakse komuniciranja sprememb

Enotna značilnost vseh sprememb v podjetjih, tudi procesov prestrukturiranja, je, da prinašajo negotovost. Te ne moremo nikoli 100-odstotno odpraviti, lahko pa naredimo veliko, da jo zmanjšamo. V nadaljevanju sledi nekaj **usmeritev**, ki izhajajo iz dobre prakse komuniciranja prestrukturiranja v podjetjih.

- Ena ključnih prioritet ob komuniciranju prestrukturiranja naj bo **vzdrževanje morale in produktivnosti zaposlenih** na vseh ravneh ter preprečitev odliva ključnih kadrov.
- Pot za doseganje prve usmeritve je, da zaposlenim **omogočimo, da lahko na različne načine izrazijo svoje skrbi, strahove**. Če teh ne poznamo, ne bomo vedeli, s čim imamo opravka.
- **Bodimo jasni v sporočilih, kaj se bo zgodilo**. Deležniki bodo namreč lažje prenesli resnico (ne glede na to, kako slabe novice prinaša), kot da ugibajo, kaj se bo zgodilo in pričakujejo najhujše.
- Ob vsakem prestrukturiranju komuniciramo naslednje **vsebine:** kaj se bo zgodilo (se dogaja), zakaj so potrebne spremembe, kakšen bo učinek/vpliv na deležnike (npr. kako bo reorganizacija vplivala na odpuščanje, spremembo delovnih mest, spremembo plač, lokacijo delovnih mest ipd.) in kakšni so načrti za prihodnost.
- Zelo koristno je v zgodbo o prestrukturiranju vključiti sliko: **kaj bi se zgodilo z organizacijo, če se ne bi spremenili.**
- Če ne morete natančno pojasniti, kaj se bo zgodilo (ker je situacija preveč negotova), to še ni razlog za molk. **Pojasnite proces**, skozi katerega gre organizacija, zato da se bo lahko odločila o prihodnjih spremembah, in verjetnost različnih scenarijev.
- Za vse zgornje usmeritve je ključna **vidnost najvišjega vodstva** v času izvajanja sprememb. Še toliko intervjujev in člankov v internem glasilu ne bo odtehtalo srečanja z upravo v živo, denimo na zboru delavcev. Predvsem komuniciranje ključnih informacij/prelomnic v postopku prestrukturiranja naj bo v živo (iz oči v oči).
- V komuniciranje sprememb vključite **linijske menedžerje** (srednji menedžment) in delavske predstavnike.
- Ne pozabite izpostaviti, **katere stvari ostajajo iste, nespremenjene**. Denimo: pojasnite zaposlenim, da kljub odpuščanju organizacija ostaja na isti lokaciji in z enako predanostjo strankam. To daje zaposlenim in drugim deležnikom »sidro«, varnost in vsaj minimalen občutek stabilnosti.
- **Bodite pozorni na »čustveno okužbo«** – običajno človeško reakcijo, ko se nalezemo negativnih čustev ene osebe in se ta lahko prehitro razširijo, denimo med zaposlenimi ali pa okužba celo »preskoči» na druge deležnike.

Ne pozabimo: za uspešno komuniciranje sprememb je nujno, da **vsi nosilci najprej opravijo osebno domačo nalogo**. Da torej spremembe (prestrukturiranje) zares dobro razume vsak sam (komunikator, kadrovski direktor, član sveta delavcev), da verjame, da je sprememba nujna za dolgoročne koristi organizacije in njenih deležnikov in da je zastavljena na pravi način. Tako bo tudi sam osebno prepričljiv ambasador prestrukturiranja v odnosu do drugih deležnikov, v prvi vrsti do sodelavcev. Predvsem pa bomo spremembe lažje sprejeli in jih tudi učinkovito predstavljali sodelavcem, če bomo v procesu sprememb svojo pozornost usmerjali ne v to, kaj bomo izgubili, temveč kaj bomo pridobili.



Piše:
Gorazd Podbevšek

Novosti v slovenskem kodeksu upravljanja javnih delniških družb

Prihodnje leto, s 1. januarjem 2017, bo stopil v veljavo prenovljeni Slovenski Kodeks upravljanja javnih delniških družb (v nadaljevanju: Kodeks). Po zaključku javne razprave o njegovi vsebini, ki je potekala v septembru in oktobru 2016, sta 27. oktobra 2016 njegova nosilca Ljubljanska borza in Združenje nadzornikov Slovenije sprejela preoblikovani Kodeks. Kodeks bo v novem besedilu poleg redakcijskih in nomotehničnih sprememb, vsebinsko in celostno dopolnil (ter nadomestil) dosedanji Kodeks upravljanja javnih delniških družb iz leta 2009. Nekaj pomembnih sprememb prinaša tudi na področju delovanja sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju.

Zakaj prenova?

Potreba po preoblikovanju Kodeksa izhaja najprej iz **spremenjene področne zakonodaje**. Sistemski zakon ZGD-1, ki opredeljuje korporativno upravljanje, je dobil novele od ZGD-1C do ZGD-1I in bil predmet dveh presoj ustavnega sodišča (novele so bile objavljene v Uradnih listih Republike Slovenije 42/2009, 33/2011, 91/2011, 100/2011– skl. US, 32/2012, 57/2012, 44/2013 – odl. US, 82/2013 in 55/2015.

Pomembna novost, ki je vplivala na prenovo Kodeksa, je bil tudi Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb, ki so ga leta 2014 skupaj sprejeli ZSDS, DEZAP in Slovenski forum socialnega podjetništva.

Navedene novele med drugim uvajajo tako spremembe na področju upravljanja družb, kot tudi spremembe na področju poročanja in javnih razkritij družb o upravljanju.

Drug pomemben razlog za potrebo po spremembi Kodeksa pa izhaja iz **spremenjene mednarodne in slovenske priporočene prakse, ki je povezana s korporativnim upravljanjem**. Zelo dejavne so bile mednarodne organizacije. OECD je skupaj z G20 septembra 2015 po dolgem usklajevanju sprejel nove Principe korporativnega upravljanja, EBRD je leta 2010 sprejel Jedrne principe za okvire korporativnega upravljanja (CGF), ICGN je leta 2014 sprejel globalne Principe korporativnega upravljanja, ecoDa (evropska konfederacija združenj direktorjev, katere član je tudi ZNS) pa je leta 2010 sprejela prve mednarodne principe upravljanja za nejavne družbe. To in potrebe ter novi izzivi v praksi so povzročili, da so mnoge evropske države sprejele nove ali posodobile obstoječe nacionalne kodekse (npr. Avstrija leta 2012, Baltske države skupaj leta 2010, Belgija 2009, Hrvaška 2010, Danska 2014, Finska 2015, Francija 2013, Nemčija 2015, Grčija 2013, Irska 2013, Italija 2015, Norveška 2014, Portugalska 2014, Španija 2015, Švedska 2015, Švica 2014, Nizozemska 2010, Združeno kraljestvo 2014...). Avtonomni viri in nove priporočene prakse korporativnega upravljanja so se seveda **razvijali tudi v Sloveniji.** ZNS je tako med drugim v tem času oblikoval in sprejel **naslednja priporočila in strokovne smernice:**

- Praktični napotki za kakovostna pojasnila v izjavah o upravljanju, 2016
- Priporočila za revizijske komisije, 2016
- Kodeks upravljanja za nejavne družbe, 2016 (skupaj z GZS in MGRT)
- Prioritete za delo revizijskih komisij v letu 2015/2016, 2015
- Vprašalnik za samoocenjevanje dela revizijske komisije, 2015
- Smernice za izbor in priporočila za delo predsednikov NS, 2014
- Smernice za izbor in delo sekretarjev nadzornih svetov in upravnih odborov, 2014
- Kodeks profesionalne etike Združenja nadzornikov Slovenije, 2014
- Priporočila za poročanje nadzornemu svetu, 2014
- Slovenske smernice korporativne integritete, 2014
- Smernice za komuniciranje za člane nadzornih svetov, 2013
- Smernice za delovanje upravnih odborov in Vzorec poslovnika o delu UO, 2013
- Praktični napotki za nadzorne svete pri kadrovanju uprav, 2012
- Vzorec izjave o neodvisnosti člana NS z navodili za izpolnjevanje, 2011
- Priročnik za vrednotenje učinkovitosti nadzornih svetov, 2011

Pomembna novost je bil tudi **Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb**, ki so ga leta 2014 skupaj sprejeli ZSDS, DEZAP in Slovenski forum socialnega podjetništva.

Poleg sprememb v normativnem okolju in strokovnih smernic so bile za odločitev o potrebni prenovi Kodeksa bistvene **analize uporabe in skladnosti s Kodeksom**. Te so bile med drugim povzete in prikazane v Poročilu o analizi razkritij v izjavah o upravljanju o skladnosti s Kodeksom upravljanja javnih delniških družb za obdobje 2010--2014. Analize so bile opravljene s strani Ljubljanske borze in Združenja nadzornikov Slovenije in so pokazale na posamezna področja Kodeksa, ki so bila neskladna s sodobno prakso korporativnega upravljanja in na nove potrebe po priporočilih, ki v letu 2009 še niso bile aktualne.

Pravna narava in namen Kodeksa

Pred pregledom vsebinskih novosti v Kodeksu je potrebno omeniti njegovo pravno naravo. V Kodeksu **ni zakonskih določb**, ki bi zavezovala družbe k spoštovanju. V njem so zbrana **priporočila za upravljanje, nadzor in vodenje javnih delniških družb**. Javne družbe so družbe, katerih delnice so uvrščene na organizirani trg vrednostnih papirjev v Sloveniji. Priporočilom pa lahko sledijo tudi druge družbe, z namenom oblikovati transparenten in razumljiv sistem upravljanja, ki dviguje raven zaupanja tako domačih kot tujih vlagateljev, zaposlenih, drugih deležnikov družbe (regulatorji, banke, dobavitelji...) in tudi širše javnosti. Bistvo je torej, da Kodeks ni podzakonski akt in del sistema regulacije v Republiki Sloveniji in za nobeno družbo ni zavezujoč. Pri tem pa ima Kodeks za javne družbe po ZGD-1 **naravo t. i. referenčnega kodeksa.** To pomeni, da morajo javne družbe v sklopu izjave o upravljanju skladno z 70. členom ZGD-1 razkriti, da Kodeks velja zanje in razkriti ter pojasniti tudi vsa odstopanja od kodeksa. To je **t. i. upoštevaj ali pojasni mehanizem**. Družba se torej sama odloči, ali bo priporočilu sledila, in lahko oblikuje lastno prakso upravljanja skladno s svojimi potrebami. Vendar pa imajo deležniki družbe pravico vedeti, kako je družba upravljana, da lahko vrednotijo svoja tveganja, povezana z njo. To pravico ZGD-1 varuje prek omenjene izjave o upravljanju in deležnikom so namenjena tudi pojasnila o odmikih od kodeksa.

Ne glede na dejstvo, da **namen novega Kodeksa ostaja enak prejšnjemu**, pa Kodeks vsebuje določene ključne vsebinske spremembe, na katere se bomo osredotočili v nadaljevanju.

Vsebinske spremembe Kodeksa

Prvo poglavje: Okvir upravljanja družb

1. V tem poglavju so bili najprej **spremenjeni cilji družb**. Kot osnovni cilj družbe, ki opravlja pridobitno dejavnost, je opredeljeno **dolgoročno in vzdržno maksimiranje vrednosti družbe**. Če ima družba tudi druge cilje, pa Kodeks priporoča, naj te opredeli akt o ustanovitvi. Pomembno je, da Kodeks za razliko od prejšnje verzije konkretno izpostavlja **dolgoročnost in vzdržnost** maksimiranja vrednosti. To se povezuje tudi z podpoglavjem o odnosih z deležniki, kjer je opredeljeno, da družba pri konkretnih odločitvah preuči in upošteva legitimne interese vseh deležnikov. To je odmik od kratkoročnega zasledovanja koristi delničarjev k bolj dolgoročnemu zagotavljanju koristi vseh deležnikov.

Zelo pomembno je tudi priporočilo naj nadzorni svet ali upravni odbor družbe enkrat letno obravnava poročilo sveta delavcev o stanju na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju in se do njega opredeli.

2. V tem poglavju je **dodan tudi popolnoma nov institut – Politika raznolikosti**. Politika raznolikosti je kot posledica evropske direktive na novo opredeljena že v 70. členu ZGD-1. Gre za dokument, ki opredeljuje zaveze družbe glede raznolikosti, ki se izvajajo v zvezi z zastopanostjo v organih vodenja in nadzora družbe. Raznolikost morajo družbe zasledovati glede vidikov, kot so, na primer, **spol, starost in izobrazba članov organov**. Politika raznolikosti ni le načelen dokument, temveč mora vsebovati konkretne cilje ter način njihovega izvajanja. Z novelo ZGD-1 J, ki se v času priprave tega prispevka še pripravlja pa se bo družbam še bolj jasno zapovedalo tudi razkrivanje rezultatov zasledovanja raznolikosti in bodo torej **morale javno razkriti, kako uspešne so pri implementaciji Politike**. Politika je posledica relativno neuspešnih priporočil o raznolikosti iz prejšnjega kodeksa. Na področju zastopanosti obeh spolov v organih vodenja in nadzora napredek ni bil velik, čeprav je Slovenija po deležu žensk boljša od mnogih evropskih držav. Upamo, da bo Politika družbe spodbudila k še bolj resnemu pristopu k zagotavljanju raznolikosti. Pri tem pa prek Kodeksa različnim družbam ne vsiljujemo enake rešitve. Trenutno je v pripravi tudi **t. i. zakon o enakih možnostih**, ki v trenutni verziji uporablja bistveno bolj drakonsko rešitev spolnih kvot. Tudi od tega, kako resno bodo družbe sprejele in implementirale ta priporočila, je odvisno, kako tog zakonski okvir bomo dobili. Pri tem imajo največjo vlogo **delničarji, sveti delavcev**, ki imenujejo predstavnike v nadzorne svete (in predlagajo delavske direktorje) ter seveda **nadzorni sveti**, ki imenujejo uprave.

3. Poleg tega so v prvem poglavju **dopolnjena priporočila glede oblikovanja izjave o upravljanju družbe in nadzoru nad skladnostjo s Kodeksom**. Večletna analiza izjav o upravljanju je namreč pokazala, da nekatere družbe nikoli niso razumele instituta »spoštuj ali pojasni«, ali pa ga niso vzele za resno orodje komuniciranja z deležniki. Posledično je bila kakovost razkritij odstopanj od Kodeksa, predvsem pa pojasnil odstopanj v izjavah o upravljanju pogosto neustrezna, nepopolna ali celo zavajajoča. To je lahko zelo slabo za družbe in za njihove deležnike. Nov Kodeks zato daje konkretna priporočila kako pristopiti h Kodeksu, kako presojati prakso upravljanja v družbi, kako oblikovati izjavo o upravljanju in kakšna je vloga posameznih organov pri vseh teh postopkih. Kodeks daje tudi konkretne napotke, kako oblikovati pojasnila o odstopanjih. Upamo, da bo to družbam pomagalo pri boljši implementaciji Kodeksa in pri pripravi **boljših izjav o upravljanju**. Kodeks skladno s Priporočilom Evropske komisije o kakovosti poročanja o upravljanju družb iz leta 2014 uvaja tudi priporočilo glede zunanje presoje ustreznosti izjave o upravljanju vsaj vsake tri leta.

Drugo poglavje: Razmerje med družbo in delničarji

V tem poglavju so bila med drugim **dopolnjena priporočila glede enakopravne obravnave delničarjev**. Še bolj jasno je navedeno, da mora družba ob enakih po-

gojih enako obravnavati vse delničarje, ne glede na to, ali so pravne ali fizične osebe, institucionalni investitorji, domači ali mednarodni, ali država ali/in upravljalec kapitalskih naložb države. Izkazalo se je namreč, da je neodvisnost uprave in nadzornega sveta od posameznega delničarja in sveta delavcev še vedno izziv in da prejšnje določbe Kodeksa niso bile vedno pravilno razumljene in spoštovane. Člani organov z vsem svojim premoženjem **odgovarjajo družbam (in ne svojim »principalom«)** in s temi priporočili smo jim skušali pomagati doseči večjo neodvisnost, od družb pa pri odločanju posledično pričakujemo bolj enakopravno upoštevanje vseh deležnikov. Ravnanje uprave in nadzornega sveta **»v dobro družbe«** je tako zdaj posebno podpoglavje in posebno priporočilo.

V Kodeksu je zdaj tudi še bolj jasno opredeljeno, da predstavniki zaposlenih niso odvisni, niti niso v nasprotju interesov le zato, ker so zaposleni v družbi.

Tretje poglavje: Nadzorni svet

1. V tretjem poglavju so bila, kot prvo, **posodobljena priporočila o vrednotenju dela nadzornega sveta** (bivše samoocenjevanje). Samoocenjevanja so bila pogosto izvedena površno in niso pripeljala do vsebinskih sprememb pri nadzoru. Ker namen samoocenjevanja ni le ugotavljanje, da je »vse super«, temveč je namen dosegati boljše delovanje nadzornih svetov, so ta priporočila zaostrena in se priporoča tudi zunanja presoja nadzornih svetov vsaka tri leta.

2. Dopolnjena so bila tudi **priporočila za predsednika in za sekretarja nadzornega sveta**. Ti dve funkciji namreč bistveno vplivata na delovanje nadzornega sveta kot celote, nista pa skoraj nič opredeljeni niti z zakonodajo niti s priporočili dobre prakse. Zdaj sekretarjem in predsednikom ponujamo konkretna priporočila, kako pripravljati, sklicevati in voditi seje, da bodo te bolj učinkovite. Na področju komisij nadzornega sveta so bile zlasti revizijske komisije prilagojene novim določbam evropskih direktiv in ZGD-1, dodana pa so bila tudi priporočila za dodatno usposabljanje članov nadzornih svetov.

3. Zelo pomembno je tudi priporočilo, naj **nadzorni svet ali upravni odbor družbe enkrat letno obravnava poročilo sveta delavcev o stanju na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju in se do njega opredeli.** V opredelitvi mora zavzeti tudi stališče do predloga ukrepov v poročilu. Nadzorni svet kot kolektivni organ je torej tisti, ki mora ocenjevati in proaktivno zasledovati čim boljši sistem soupravljanja zaposlenih. Percepcija v posameznih družbah, da je to nujno zlo in pasivnost posameznih nadzornih svetov, ki so se s tem ukvarjali, le če jih je svet delavcev v to prisilil, pri tem pa so se s poročilom le seznanili in do njega niso zavzeli stališča, ni dobra praksa. Dober sistem upravljanja je odvisen tudi od konstruktivnega in učinkovitega soupravljanja, nadzorni svet pa pri tem lahko in po našem mnenju mora pomagati.

Četrto poglavje: Uprava

Tu so med drugim **dopolnjena priporočila o načrtovanju nasledstva uprave**. Poleg tega so priporočene naloge uprave glede sistema vodenja družbe, ki mora biti pregleden glede pristojnosti, povezan s sistemom obvladovanja tveganj ter tak, da čim bolj zagotavlja etično in odgovorno ravnanje vseh nosilcev pooblastil v družbi.

Peto poglavje: Neodvisnost in lojalnost

Bistveno je bilo dopolnjeno tudi peto poglavje**.** Spremenjena je namreč **definicija neodvisnosti**, ki pravi, da je neodvisnost odsotnost vpliva na nepristransko, strokovno, objektivno, pošteno in celovito osebno presojo osebe pri izvajanju nalog ali pri odločanju v okviru funkcije, ki jo opravlja ta oseba. Šteje se, da so osebe odvisne, če izpolnjujejo kriterije, opredeljene v točki 23 Kodeksa, kar sedaj **ponuja bolj jasno ločnico od nasprotja interesov**. S tem se je pomen odvisnosti zožil samo na razmerja, ki trajno onemogočajo objektivno presojo članov organa v interesu družbe. Ne pomeni pa vsako nasprotje interesov avtomatično tudi razmerja odvisnosti. Zato je priporočilo glede neodvisnih članov nadzornega sveta s polovice **razširjeno na vse člane nadzornega sveta**. Kriteriji za nasprotja interesov so posodobljeni in zapisani bolj jasno, in sicer: nasprotje interesov obstaja, kadar je nepristransko in objektivno opravljanje nalog oziroma odločanje izključno v interesu družbe znotraj opravljanja funkcije posamezne osebe ogroženo zaradi vključevanja osebnega ekonomskega interesa, interesa družinskih članov ali zaradi posebne naklonjenosti ali kakršnih koli drugih interesov, povezanih z drugo fizično ali pravno osebo.

V tem sklopu je tudi še bolj jasno opredeljeno, da **predstavniki zaposlenih niso odvisni, niti niso v nasprotju interesov le zato, ker so zaposleni v družbi.** To vprašanje je v preteklosti povzročalo nejasnosti in težave pri izpolnjevanju izjav. Žal je v sklopu javne razprave, organizirane na strokovnem posvetu Združenja svetov delavcev Slovenije, oktobra iz kodeksa bilo umaknjeno priporočilo naj vsaj enega predstavnika sveti delavcev imenujejo izmed zunanjih strokovnjakov, če je predstavnikov v svetih delavcev več. To bi v mnogih primerih lahko doprineslo k boljšemu soupravljanju in nadzoru v družbah in je priložnost za naslednjo verzijo Kodeksa.

Namesto zaključka

Predstavljene spremembe so le nekatere novosti, ki so **pomembne tudi za delovanje predstavnikov zaposlenih v organih družb.** Verjamemo, da je nov Kodeks napredek in približuje slovenska priporočila mednarodnim standardom na področju korporativnega upravljanja. Pri njegovi pripravi smo se trudili upoštevati znanje in izkušnje širokega kroga strokovnjakov in pri tem so nam pomagali tudi predstavniki zaposlenih ter njihove organizacije. Seveda pa bomo tudi pri uporabi te verzije Kodeksa ugotovili nove priložnosti in izzive, zato smo se odločili, da bomo Kodeks posodabljali bolj redno in manj obsežno. Pri tem bomo veseli tudi vseh predlogov in pripomb predstavnikov zaposlenih.

Pri pripravi prenovljenega Kodeksa smo se trudili upoštevati znanje in izkušnje širokega kroga strokovnjakov in pri tem so nam pomagali tudi predstavniki zaposlenih ter njihove organizacije.



Piše:
dr. Mato Gostiša

»Poročila« svetov delavcev nadzornim svetom/upravnim odborom močno pridobivajo na pomenu

Kot eno najpomembnejših »pozitivnih« novosti prenovljenega Kodeksa upravljanja javnih delniških družb, predstavljenih v predhodnem članku v tej reviji, lahko brez dvoma označimo določbo točke 12.4 v poglavju »Nadzorni svet«, katera se glasi: »Nadzorni svet oziroma upravni odbor družbe enkrat letno obravnava poročilo sveta delavcev o stanju na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju in se do njega opredeli. V opredelitvi zavzame stališče tudi do predloga ukrepov v poročilu.« Samo upamo lahko, da bo praksa temu priporočilu res sledila.

Doslej namreč temu **žal ni bilo tako**. To priporočilo ni popolna novost, temveč le **nadgrajuje določbo drugega odstavka 80. člena ZSDU**, ki je bila sicer sprejeta že z novelo ZSDU-B iz leta 2007, glasi pa se: *»Nadzorni svet oziroma upravni odbor družbe je dolžan na zahtevo predstavnikov delavcev najmanj enkrat letno obravnavati poročilo sveta delavcev o stanju na področju uresničevanja tega zakona v družbi s predlogom ukrepov in se do njega opredeliti.«* (Opomba: Pomembna vsebinska nadgradnja prej navedenega novega kodeksnega priporočila je predvsem v tem, da **ne postavlja več, tako kot zakon, pogoja »zahteve predstavnikov delavcev«**, kar vnaša bistveno nove dimenzije glede načina uporabe te določbe v praksi.) Čeprav gre za izjemno priložnost za vse tiste, ki bi želeli nivo delavske participacije v svojih podjetjih dvigniti na višjo raven, pa je treba ugotoviti, da te priložnosti doslej niso v zadostni meri izkoriščali **ne sveti delavcev** (v Sloveniji je le peščica svetov delavcev, ki so pripravo vsakoletnega tovrstnega poročila uveljavili kot svojo redno prakso), **ne nadzorni sveti oziroma upravni odbori** (v nadaljevanju tudi: NS oz. UO), ki v nekaterih primerih teh poročil, če so jih že prejeli, niso obravnavali z zadostno resnostjo, ali pa so se (spričo popolnega nepoznavanja zakonodaje in tudi poslovnega bistva delavske participacije) glede njih **celo izrekli za »nepristojne«**. Kakšna napaka! Ali kot je zapisal avtor že omenjene predstavitve novosti iz prenovljenega Kodeksa upravljanja javnih delniških družb (v nadaljevanju: Kodeksa) v predhodnem članku v tej reviji*: »Nadzorni svet kot kolektivni organ je torej tisti, ki mora ocenjevati in proaktivno zasledovati čim boljši sistem soupravljanja zaposlenih. Percepcija v posameznih družbah, da je to nujno zlo in pasivnost posameznih nadzornih svetov, ki so se s tem ukvarjali, le če jih je svet delavcev v to prisilil, pri tem pa so se s poročilom le seznanili in do njega niso zavzeli stališča, ni dobra praksa. Dober sistem upravljanja je odvisen tudi od konstruktivnega in učinkovitega soupravljanja, nadzorni svet pa pri tem lahko in po našem mnenju mora pomagati.«*

Iskreno torej upamo, da bo zgoraj navedena **»napredna« percepcija** pomena visoko razvite delavske participacije pri upravljanju, ki jo zdaj posebej izpostavlja tudi prenovljeni Kodeks, čim prej tudi dejansko prevladala v praks – tako pri svetih delavcev kot pri NS oz. UO. Zato naj v nadaljevanju še enkrat predstavimo nekatera priporočila, ki jih je v zvezi s to problematiko (že takoj po uveljavitvi zgoraj citirane določbe 2. odst. 80. člena ZSDU) sprejelo Združenje svetov delavcev Slovenije, in sicer skupaj s **konkretnim opomnikom za pripravo tovrstnih poročil svetov delavcev za NS oz. UO,** ki je objavljen tudi na spletni strani ZSDS na naslovu: *http://www.delavska-participacija.com/priloge/89-1.doc.* Oboje je namreč zdaj spet močno **pridobilo na aktualnosti**.

Neposredna (so)odgovornost NS in UO za uresničevanje ZSDU

Citirana določba 2. odstavka 80. člena ZSDU, ki je bila zdaj, kot rečeno, nadgrajena še s priporočilom iz točke 12.4 Kodeksa, pomeni izjemno pomemben preboj pri normativnem utrjevanju in pri razvoju »dobrih praks« na področju sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju (delavskega soupravljanja, delavske participacije) v Sloveniji. In sicer zato, ker **pomemben del odgovornosti za delovanje tega sistema v skladu z zakonom znotraj podjetij končno prenaša tudi na NS oz. UO**. Morda ni pretirana niti ocena, da utegne v prihodnje prav to postati **eden od najbolj učinkovitih mehanizmov** za zagotavljanje doslednega uresničevanja ZSDU s strani delodajalcev v praksi – bolj kot inšpekcijski nadzor ter razni arbitražni, sodni in drugi pravni postopki, ki so se doslej v tem smislu izkazali kot razmeroma neučinkoviti.

Dejstvo je namreč, da so za konkretno uresničevanje »soupravljalskih« obveznosti, ki jih ZSDU nalaga »delodajalcu«, v imenu delodajalcev pristojna njihova poslovodstva, kar pomeni v družbah z dvotirnim

upravljanjem **uprave,** v družbah z enotirnim upravljanjem pa formalno sicer upravne odbore (kot celote), dejansko pa upravni odbori v praksi to pristojnost v glavnem povsod prenesejo na **izvršne direktorje oziroma odbore izvršnih direktorjev**. Zato je bilo pred sprejetjem uvodoma citirane nove določbe ZSDU, dejansko uresničevanje teh obveznosti v celoti odvisno izključno od »benevolentnosti« uprav oziroma izvršnih direktorjev (v nadaljevanju tudi: ožja poslovodstva), NS oz. UO pa se **s to problematiko preprosto sploh niso hoteli ukvarjati**, češ da to ne sodi v okvir njihovih funkcij.

Če torej poslovodstvo ni bilo naklonjeno soupravljanju, je lahko skoraj povsem nesankcionirano kršilo tudi svoje zakonske obveznosti iz naslova soupravljanja, kar v praksi niti približno ni redek primer. Sveti delavcev se namreč za uporabo različnih razpoložljivih pravnih sredstev in postopkov zoper svojega »delodajalca« (obvestitev inšpekcije dela, postopek za prekrške, ovadba za kaznivo dejanje ipd.) iz razumljivih razlogov odločajo zelo poredko, in še kadar se, s tem le izjemoma uspejo. Zato tudi ne čudi ugotovitev, da je ZSDU eden tistih slovenskih zakonov, ki so v praksi **najpogosteje in najbolj grobo, hkrati pa tudi bolj ali manj nesankcionirano kršeni** (s strani posameznih delodajalcev). In zakaj so pričakovanja glede pozitivnih učinkov nove zakonske določbe, zdaj podprte še s posebnim priporočilom Kodeksa, v tem pogledu lahko upravičeno tako zelo visoka?

Zato, ker imajo v veljavnem sistemu korporacijskega upravljanja edinole nadzorni sveti (v družbah z dvotirnim upravljanjem) in upravni odbori (v družbah z enotirnim upravljanjem) **dovolj realne moči,** da lahko ožjim poslovodstvom – upravam in izvršnim direktorjem – bodisi neposredno bodisi vsaj posredno **»diktirajo« takšen ali drugačen način delovanja na področju uresničevanja ZSDU v konkretni družbi.** Glede preprečevanja kršenja določil ter dejanskega uveljavljanja »duha« tega zakona v praksi posameznih družb torej zagotovo nobena inšpekcija in nobeno (raz)sodišče ne more doseči toliko, kolikor lahko v tem smislu doseže ustrezno »napotilo« nadzornega sveta ali upravnega odbora ožjemu poslovodstvu.

Pri tem pa je ključnega pomena zlasti to, da zakon in Kodeks zdaj nadzornim svetom in upravnim odborom preprosto **ne dopuščata več ingnorantskega odnosa do te problematike**, kakršnemu smo bili v večini družb priča doslej, ampak jim neposredno nalagata določeno aktivnost. Če namreč svet delavcev pripravi poročilo o uresničevanju ZSDU v družbi s predlogom ukrepov, ga je NS oz. UO na zahtevo predstavnikov delavcev v tem organu najmanj enkrat letno **dolžan** obravnavati in se do njega opredeliti, kar pomeni, da se mora predlagane ukrepe bodisi podpreti bodisi zavrniti (lahko jih tudi spremeni ali dopolni po lastni presoji). S tem pa v bistvu že prevzema tudi pomemben del **odgovornosti** za stanje na tem področju v družbi.

Nova filozofija korporacijskega upravljanja

Ta določba ZSDU in priporočilo Kodeksa torej prinašata na področje korporacijskega upravljanja v Sloveniji neko **povsem novo filozofijo**, bistveno drugačno od dosedanje. Glavni element te nove filozofije pa je, da delavsko soupravljanje prek zgoraj opisanih dejstev končno priznava kot **pomemben segment korporacijskega upravljanja** v smislu doseganja večje poslovne uspešnosti in uresničevanja sodobnega koncepta družbene odgovornosti podjetij.

Zaposleni so namreč ena najpomembnejših skupin **t. i. notranjih deležnikov**, od katerih je v največji meri odvisna poslovna uspešnost družb. Zato je ustrezno upoštevanje njihovih interesov pri sprejemanju pomembnejših upravljalskih odločitev izjemno pomemben, tako rekoč nujen element uspešnega upravljanja. Celoten sistem delavskega soupravljanja v smislu ZSDU pa v bistvu ni nič drugega kot ravno to, se pravi specifičen upravljalski mehanizem, prek katerega se lahko interesi zaposlenih učinkovito prelivajo v konkretne upravljalske odločitve. Že dolgo je tudi znano in znanstveno nesporno dokazano, da delavska participacija pri upravljanju pozitivno učinkuje na motivacijo in pripadnost zaposlenih, posledično pa seveda na **večjo poslovno uspešnost**. Torej bi že iz tega razloga morala biti še kako v interesu uprav in nadzornih svetov, tako da je dosedanji ignorantski odnos teh organov glede stanja in razvoja na tem področju v posamezni družbi pravzaprav izjemno težko razumljiv.

V zvezi s tem niti ne kaže posebej omenjati še dejstva, da je uresničevanje delavskega soupravljanja v Sloveniji urejeno tudi s posebnim zakonom, **nadzor nad zakonitostjo dela ožjih poslovodstev** pa je že po naravi stvari ena od temeljnih funkcij in pristojnosti nadzornih svetov in upravnih odborov. Skratka, zdi se, da šele z obravnavano zakonsko dopolnitvijo delavska, podprto s kodeksnimi »priporočili dobrih praks, participacija, določena v ZSDU, dobiva pravo mesto in pomen v okviru sistema korporacijskega upravljanja v Sloveniji.

Seveda pa je zdaj predvsem na svetih delavcev, da v praksi čim bolj izkoristijo to zakonsko novost za nadaljnji razvoj sistema delavske participacije v svojih podjetjih. Priprava vsakoletnega poročila za NS oz. UO bi torej morala postati **stalna praksa delovanja slehernega sveta delavcev.**

Poročilo sveta delavcev – sredstvo za aktiviranje NS oz. UO

Za večjo učinkovitost svetov delavcev je torej izjemnega pomena, da jim je zakon z določbo 2. odstavka 80. člena (in zdaj tudi s podporo priporočil Kodeksa) **odprl neposredno pot do NS oz. UO**, ki lahko v okviru svojih pristojnosti na predlog sveta delavcev

- bodisi postavljajo ali vsaj pomembno (so)oblikujejo ustrezno strategijo in politiko razvoja sistema delavskega soupravljanja kot elementa HRM (Human Resource Management – upravljanje s človeškimi viri) v družbi kot napotilo ožjemu poslovodstvu;
- bodisi intervenirajo zoper ožje poslovodstvo v primeru nedoslednega izvajanja oz. neposrednega kršenja ZSDU v družbi;
- ali pa neposredno sprejemajo določene ukrepe za učinkovitejše delovanje sistema soupravljanja v družbi (npr. ukrepi za izboljšanje delovanja delavskih predstavnikov v družbi; predlog dopolnitev statuta glede ureditve udeležbe delavcev pri dobičku družbe ipd.).

Skratka, NS oz. UO sta organa, ki imata velike možnosti pozitivnega vplivanja na delovanje in razvoj sistema delavskega soupravljanja v posameznih družbah. Vse te možnosti za učinkovito angažiranje NS oz. UO v obravnavanem smislu pa seveda odpira edinole akt, ki ga zakon imenuje **»poročilo sveta delavcev o stanju na področju uresničevanja tega zakona v družbi s predlogom ukrepov«** (v nadaljnjem besedilu: poročilo). In to sem imel v mislih, ko sem uvodoma zapisal, da te izjemne priložnosti »poročanja« ne bi smel zamuditi noben svet delavcev. Svet delavcev, ki ne bo izkoristil te zakonske priložnosti za morebitno izboljšanje stanja na področju ures-

ničevanja ZSDU v družbi, zagotovo **ne zasluži oznake »dober svet delavcev«.**

Kar zadeva realizacijo citiranih določb 2. odstavka 80. člena ZSDU in 12.4 Kodeksa, pa velja posebej omeniti še naslednje:

1. Vsak svet delavcev naj celovito poročilo za NS oz. UO, ki mora biti seveda v pisni obliki, pripravi »**najmanj**« **enkrat letno**, kolikor je NS oz. UO glede njegove obravnave tudi zavezan. To je vsekakor minimum, ki bi ga moral upoštevati vsak svet delavcev. Vsekakor pa bi se kazalo po možnosti s posebnim pisnim sporazumom med NS oz. UO dogovoriti, da bo NS oz. UO poleg tega obravnaval tudi vsa **morebitna priložnostna poročila in predloge ukrepov**, če jih bo svet delavcev pripravil in posredoval na ustrezen način. To bi bilo vsekakor zelo koristno zlasti v primerih hujših razhajanj med svetom delavcev in ožjim poslovodstvom v zvezi s pomembnejšimi poslovnimi odločitvami ali v primerih hujših kršitev ZSDU s težko popravljivimi posledicami in podobno, ko bi bila za ustrezno rešitev problema nujna ustrezna intervencija NS oz. UO. Primeri, ko se lahko svet delavcev za tovrstno pomoč obrne neposredno na NS oz. UO tudi v času med dvema »letnima poročiloma«, bi morali biti v omenjenem **pisnem dogovoru (lahko pa tudi v poslovniku NS oz. UO)** seveda čim bolj točno določeni.

2. NS oz. UO je dolžan po zakonu poročilo sveta delavcev obravnavati »na zahtevo predstavnikov delavcev« v tem organu. Teoretično in praktično torej lahko pride do situacije, ko predstavniki delavcev v NS oz. UO, med katere so sicer v praksi marsikdaj izvoljeni tudi predstavniki srednjega menedžmenta v posamezni družbi, ne bodo hoteli vložiti ustrezne zahteve, NS oz. UO pa zato **iz formalnih razlogov zavrnil obravnavo poročila**. Novo priporočilo iz točke 12.4 Kodeksa, kot rečeno, **to slabost odpravlja**. Žal pa Kodeks nima značaja zakona, prav tako ne zavezuje vseh družb, tako da bo treba podobno določbo po možnosti uvrstiti tudi v ostale slovenske kodekse upravljanja (za nejavne družbe, za družbe s kapitalsko naložbo države).

3. Glede vsebine letnega poročila sveta delavcev NS oz. UO je treba dikcijo »o stanju na področju uresničevanja tega zakona s predlogom ukrepov« **razumeti v najširšem smislu,** ne samo v smislu uresničevanja t. i. zakonskega minimuma. ZSDU sicer res neposredno določa nekatere minimalne soupravljalske pravice, katerih kršitve so seveda povsem nedopustne, vendar pa hkrati izrecno napotuje na razvoj **t. i. nadstandardne ravni delavske participacije pri upravljanju** (možnost avtonomnega dogovora o »večjem obsegu participacijskih pravic« in tudi o »drugih načinih« soupravljanja, poleg tistih, ki jih določa že zakon – glej 5. člen ZSDU!). Intencija zakona je torej čim širši razvoj sodelovanja delavcev pri upravljanju na avtonomni podlagi prek minimalnih okvirov, ki jih sicer neposredno varuje. ZSDU v tem pogledu vsekakor sodi med **t. i. razvojne zakone**.

Zato naj tej intenciji sledi tudi vsebina letnega poročila sveta delavcev NS oz. UO. To pomeni, da naj se svet delavcev v tem poročilu ne omeji zgolj na predlog ukrepov za preprečevanje in odpravljanje morebitnih kršitev minimalnih zakonsko zagotovljenih soupravljalskih pravic, ampak naj po možnosti predlaga **vse, kar bi lahko prispevalo k dvigu obstoječe ravni delavskega soupravljanja v konkretni družbi**. Poročila naj torej ne bodo le spisek zaznanih kršitev zakona s predlogi ukrepov za njihovo odpravo, ampak naj bodo **predvsem tudi razvojno usmerjena**. *(Primer: Zakon v družbah z manj kot 500 zaposlenimi ne določa obveznosti imenovanja delavskega direktorja. Če torej v takšni družbi delavskega direktorja ni, zakon ni v ničemer kršen. Toda zakaj ne bi svet delavcev v poročilu NS oz. UO v skladu z zgoraj omenjeno intencijo zakona kljub vsemu predlagal, da se ta funkcija v družbi vzpostavi, če ocenjuje, da bi to lahko pripomoglo k hitrejšemu in uspešnejšemu razvoju kakovostnega sistema delavske participacije v družbi. In podobno.)*

Vsebina letnega poročila sveta delavcev NS oz. UO

Zadnje od zgoraj navedenih opozoril v bistvu predstavlja tudi temeljno iztočnico in najbolj splošen okvir za vsebinsko načrtovanje poročila sveta delavcev NS oz. UO. Poročilo sveta delavcev naj bi torej čim bolj celovito zajemalo **prav vsa pomembnejša vprašanja**, ki so tako ali drugače, neposredno ali vsaj posredno povezana z uresničevanjem ne samo »črke«, ampak tudi »duha« veljavnega ZSDU. Upoštevaje to iztočnico, bi moralo poročilo vsebovati analizo stanja in predloge ukrepov predvsem po **naslednjih vsebinskih sklopih**:

1. stanje glede materialnih in drugih pogojev za delovanje voljenih delavskih predstavništev v družbi;

2. uresničevanje participacijskih obveznosti delodajalca do sveta delavcev /v skladu z določbami 89. do 97. člena ZSDU/ s splošno oceno »participativnosti« poslovodstva;

3. uspešnost sodelovanja predstavnikov v organih družbe (predstavniki v NS oz. UO, delavski direktor);

4. možnosti za avtonomno nadgrajevanje sistema delavske participacije v družbi (možnosti uveljavitve še drugih participacijskih pravic, oblik in načinov, poleg zakonsko določenih);

5. pomembnejša področja vsebinskih razhajanj v stališčih med svetom delavcev in poslovodstvom;

6. stanje na področju t. i. individualne (neposredne) in finančne participacije zaposlenih;

7. ocena stanja na področju delovnega zadovoljstva zaposlenih v družbi, posledično pa njihove delovne motivacije in pripadnosti družbi.

S temi vsebinskimi sklopi je torej bolj ali manj celovito pokrita tako **analiza obstoječega stanja**, kot tudi **ocena možnosti nadaljnjega razvoja** sistema delavske participacije v družbi.

V že omenjenem »**Opomniku za pripravo poročila sveta delavcev NS oz. UO**« *(http://www.delavska-participacija.com/priloge/89-1.doc),* ki ga je pripravilo ZSDS, so podrobneje opredeljena konkretna vprašanja, ki sodijo v posamezne od zgoraj navedenih vsebinskih sklopov, pri čemer pa je treba izrecno opozoriti, da **vsako poročilo seveda ne more vsebovati analize vseh navedenih vprašanj**. Poročilo naj bo osredotočeno predvsem na analizo tistih pomembnejših vprašanj, glede katerih je uresničevanje tega ZSDU **v družbi problematično** in bi zahtevalo ustrezno **ukrepanje NS oz. UO** (ki jih torej svet delavcev kljub ustreznim poskusom ne more učinkovito rešiti z ožjim poslovodstvom), kajti ne gre pozabiti, da je temeljni smisel takšnih poročil prav v tem, da se NS oz. UO tako ali drugače »opredeli« do predlaganih ukrepov (in če jih akceptira, s tem prevzame tudi odgovornost bdeti nad njihovo realizacijo). **Poudarek je torej na:**

- »problematičnosti« konkretnih vprašanj in na
- nemožnosti njihove ustrezne rešitve s poslovodstvom /brez posredovanja NS oz. UO/.

Povedanega seveda ne gre razumeti tako, da **je odveč kdaj tudi kaka pohvalna beseda** na račun tistih vidikov in področij

sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki so v družbi **dobro urejeni in dobro delujejo**. Vsekakor pa bi bilo povsem odveč obširnejše povzemanje stanja na teh področjih, kar bi samo po nepotrebnem obremenjevalo vsebino poročila in s tem zmanjševalo njegovo »učinkovitost«. Prav je torej, da so v poročilu vsaj na kratko omenjena tudi ta področja (če drugega ne, zaradi celovitosti poročila, katerega namen je ne nazadnje tudi to, da NS oz. UO lahko tudi na njegovi podlagi ocenjuje oziroma izvaja nadzor nad uspešnostjo poslovodstva pri vodenju ljudi v poslovnem procesu oziroma pri »upravljanju s človeškimi viri« kot pomembnem segmentu uspešnega »vodenja poslov«), podrobnejši prikaz in analiza stanja s predlogi ukrepov, pa naj se nanaša samo na **področja in vprašanja, kjer je dejansko potrebno takšno ali drugačno ukrepanje** in kjer je lahko vloga NS oz. UO še posebej koristna.

Predhodno posredovanje poročila ožjemu poslovodstvu

Naj še enkrat ponovimo, da je prvi sogovornik svetu delavcev na strani delodajalca predvsem ožje poslovodstvo družbe, le pri vprašanjih, ki so neposredno v njegovi pristojnosti, ali glede katerih svet delavcev ne more najti ustrezne rešitve z ožjim poslovodstvom, naj bi bil to tudi NS oz. UO. Velika večina vprašanj, ki so načeloma lahko predmet poročila sveta delavcev, pa sodi ravno v to drugo kategorijo.

Zato bi bilo v duhu razvijanja konstruktivnega sodelovanja z ožjim poslovodstvom vsekakor smiselno poročilo pred posredovanjem NS oz. UO **posredovati v vednost najprej upravi oziroma izvršnim direktorjem** in jo/jih pozvati na skupni posvet o posvet o možnostih za rešitev odprtih vprašanj, ne da bi z njimi obremenjevali NS oz. UO. To bi namreč vsekakor utegnilo biti tudi v njihovem interesu, kajti tudi zanje ni prijetno, če jih svet delavcev »tožari« NS oz. UO ter zahteva takšne ali drugačne intervencije z njegove strani, kar vsekakor meče slabo luč na uspešnost njihovega vodenja poslov družbe, zlasti na njihovo uspešnost pri »upravljanju s človeškimi viri«.

Če ožje poslovodstvo sprejme tovrstno pobudo sveta delavcev in če je med njim in svetom delavcev nato tudi dejansko dosežen **ustrezen dogovor o takojšnjem začetku reševanja določenih odprtih vprašanj**, naj seveda svet delavcev ta vprašanja v končnem poročilu za NS oz. UO bodisi izloči bodisi označi kot »rešena« oziroma »v reševanju«.

Seznanitev zaposlenih s poročilom

V okviru rednega obveščanja zaposlenih o stanju na področju sodelovanja pri upravljanju in o svojem delu, naj svet delavcev vsekakor s celotnim poročilom na ustrezen način (oglasne deske, zbori delavcev, interno glasilo ipd.) **seznani tudi kolektiv zaposlenih**. To vsekakor lahko med drugim močno prispeva k prepoznavnosti sveta delavcev in širši podpori njegovemu delovanju med zaposlenimi, kar je eden od temeljnih pogojev za njegovo večjo uspešnost. Poleg tega lahko to ustvarja določen »pozitiven« pritisk na pristojne organe družbe (tako ožje poslovodstvo kot tudi NS oz. UO) za čim bolj odgovorno obravnavo poročila.

Prav tako je seveda treba kolektiv zaposlenih seznaniti tudi z **odgovorom NS oz. UO**, torej z njegovimi sklepi v okviru »opredeljevanja« do poročila sveta delavcev in v njem predlaganih ukrepov.

INFORMACIJE IN TEME IZ PARTICIPACIJSKE PRAKSE

Vladni projekt št. 9

Spodbujanje razvoja socialnega podjetništva, zadružništva in ekonomske demokracije

Socialna ekonomija v zadnjem času tako v Evropski uniji kot tudi v Sloveniji, dobiva vse večji pomen. Delovna mesta, ki nastajajo kot posledica odgovorov na potrebe in izzive sodobnega časa, so tako že danes, še bolj pa bodo v prihodnje, tista delovna mesta, ki bodo ustrezna protiutež hitrim in revolucionarnim spremembam v industrijskem razvoju. Vlada Republike Slovenije je pomen socialne ekonomije prepoznala že ob začetku svojega mandata in opredelila spodbujanje razvoja socialnega podjetništva, zadružništva in ekonomske demokracije v 9. strateškem projektu.

Cilji in izvedbena struktura projekta

Cilj vladnega strateškega projekta je **razvoj sektorja socialne ekonomije**, ki ga sestavljajo:

- socialna podjetja
- zadruge
- tretji sektor (NVO)
- invalidska podjetja
- zaposlitveni centri,

in **v desetih letih v Sloveniji doseči primerljivo EU raven**, in sicer od trenutnega 0,7 % delovnih mest in 1 % BDP na 6,5 % delovnih mest in 7 % k BDP, kar je povprečje vseh držav članic Evropske unije.

Eden od pomembnih ciljev projekta pa je tudi **pospeševanje nadaljnjega razvoja sistema ekonomske demokracije v Slo-**



Piše:
Tadej Slapnik

veniji. Pri tem je v ospredju predvsem razvoj različnih oblik sodobne organizacijske participacije zaposlenih, kot sta participacija pri upravljanju podjetij in finančna participacija (udeležba pri poslovnih rezultatih, širše notranje lastništvo).

Izvedbena struktura vladnega strateškega projekta zajema ključna vsebinska področja, ki so pomembna za razvoj socialne ekonomije. Poleg **krovne strateške projektne skupine** v ovkiru projekta delujejo **projektne skupine s področij**:

- ekonomske demokracije
- socialnega podjetništva
- zadružništva
- invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov
- inštitucij znanja
- finančnega podpornega okolja
- prekarnih oblik na trgu dela in kreativnih industrij

V obdobju od začetka 2015 so bile **izvedene številne aktivnosti**, opredeljene v vladnem strateškem projektu, tako na področju zakonodaje kot tudi na področju povečanja prepoznavnosti in pomena socialne ekonomije, ter tudi konkretni ukrepi za podporo pospeševanja nastanka in delovanja socialnih podjetij.

Zakonodaja in strateške usmeritve

Aktivnosti s **področja zakonodaje in strateških usmeritev** so bile usmerjene predvsem v sistemsko ureditev in integracijo socialne ekonomije v vse ključne dokumente za pospeševanje podjetništva:

- s spremembo **Zakona o javnem naročanju** smo v okviru pridržanih javnih naročil omogočili ustrezno obravnavo socialnih podjetij pri javnem naročanju;
- novela **Zakona o socialnem podjetništvu** je bila posredovana v javno obravnavo, v kateri so se izoblikovale rešitve za boljšo ureditev socialnega podjetništva in izvajanje dejavnosti socialnih podjetij v praksi;
- **Zakon o delavskih odkupih** je bil posredovan v prvo medresorsko obravnavo;
- v **strategiji kapitalskih naložb države** smo opredelili zavezo SDH za preverjanje interesa delavskega odkupa ob prodaji podjetja;
- v **Zakonu o DUTB** pa smo opredelili preverjanje interesa za odkup s strani zaposlenih pred prodajo podjetja s strani DUTB.

Aktivnosti, ki trenutno potekajo v sklopu Vladnega strateškega projekta Spodbujanja razvoja socialnega podjetništva, zadružništva in ekonomske demokracije, so usmerjene tudi v pripravo podlag za vzpostavitev **vladnega Strateškega sveta za ekonomsko demokracijo** in pripravo **Akcijskega načrta za spodbujanje ekonomske demokracije**, prav tako pa je v fazi priprave tudi **Strategija razvoja socialne ekonomije 2017-2027** ter vzpostavitev **sistema merjenja družbenih učinkov**.

Finančni ukrepi za podporo socialni ekonomiji

Finančni ukrepi so usmerjeni **v podporo podjetjem socialne ekonomije v vseh fazah njihovega življenjskega cikla**, od razvoja inovativne podjetniške ideje do delovanja teh podjetij na trgu. V finančni perspektivi 2014-2020 je zagotovljenih **45 mio EUR nepovratnih** in **11 mio povratnih sredstev** za spodbujanje razvoja socialne ekonomije. Za podporo socialnim podjetjem v zagonski – start up fazi je v obdobju 2016-2020 namenjenih skupaj 3,8 mio EUR. S pravkar zaključenim javnim razpisom za zagon socialnih podjetij in mladinskih zadrug je bilo **podprtih več kot 90 socialnih podjetij** v skupni višini nekaj manj kot 2 mio EUR. Prav tako so bili podprti trije pilotni projekti učnih izdelovalnih laboratorijev v skupni višini 1,8 mio EUR, načrtujemo pa tudi ukrep podpore 10 regionalnim učnim izdelovalnim laboratorijem v višini 2 mio EUR.

V sklopu Vladnega strateškega projekta št. 9 so načrtovani tudi ukrepi podpore vzpostavitvi **regionalnih mrež podpornega okolja in mentorskih programov** za podjetja socialne ekonomije za obdobje 2016-2020 (skupaj 6 mio EUR) ter ukrepi podpore vzpostavljanju **zadružnih poslovnih modelov** (4 mio EUR) in za razvoj poslovnih procesov višanja energetske učinkovitosti in učinkovite rabe virov **(energetske zadruge)**. Predvideno je tudi **oblikovanje finančnega instrumenta** za socialna podjetja in delavske odkupe v višini 6 mio EUR povratnih sredstev.

Na ministrstvu za okolje in prostor je bila nedavno oblikovana delovna skupina za pripravo izvedbe pilotnega projekta **mladinske stanovanjske zadruge** za zagotavljanje dostopnih najemnih stanovanj za mlade ter oblikovanje **finančnega instrumenta za razvoj stanovanjskih zadrug** za zagotavljanje dostopnih najemnih stanovanj 5 mio EUR povratnih sredstev.

V sklopu ukrepov, ki jih za programsko obdobje 2014-2020 načrtuje ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, je predvidena podpora **"učnim" socialnim podjetjem** za usposabljanje ranljivih skupin na trgu dela (deficitarni poklici, ...) za obdobje 2016-2020 v skupni višini skupaj 10 mio EUR in podpora izvajanju **pilotnih progamov** socialnega vključevanja, deinstitualizacije in razvoja socialno varstvenih storitev podjetij socialne ekonomije za obdobje 2016-2020 skupaj 20 mio EUR.

Ukrepi za podporo **razvoju socialnega podjetništva na podeželju** bodo podprti tudi v okviru Programa za razvoj podeželja. V sklopu teh aktivnosti je pravkar v pripravi uredba, ki bo omogočala tudi socialnim podjetjem skozi partnerstva s kmetijskimi gospodarstvi in pravnimi osebami – institucijami izvajati socialno varstvene in druge storitve, za kar je predvidenih 1,9 mio EUR za dve leti.

Skupna podpora evropskega sklada za regionalni razvoj in kmetijskega sklada pa je namenjena P**rogramu lokalnega razvoja**, ki ga vodi skupnost (CLLD), v okviru katerega je za obdobje 2016-2020 skupaj 98 mio EUR. V okviru tega programa lahko podjetja socialne ekonomije bodisi samostojno ali v partnerstvih odgovarjajo na potrebe lokalnega okolja in s tem prispevajo k ustvarjanju delovnih mest na lokalni ravni, kar je še posebej pomembno za tista območja, ki se soočajo z demografskimi izzivi (staranje prebivalstva, depopulacija).

Z ustrezno vključitvijo »družbenih učinkov« **tudi v druge nacionalne politik**e bo tako zagotovljena ustrezna podpora socialni ekonomiji, tako skozi večjo vidnost, kot tudi z ustvarjanjem ekosistema za delovanje socialnih podjetij in uresničevanje ciljev vključujoče socialne kohezije, ki jo v sklopu svojih aktivnosti spodbuja tudi Evropska komisija.



Piše:
mag. Rajko Bakovnik

(Izobraževanje za) razvoj participativne organizacijske kulture = »know-how« za novo industrijsko revolucijo

»Na nedavnem kongresu Združenja Manager smo spet začutili zaskrbljenost menedžerjev, ki se predobro zavedajo, da bodo brez spremembe kulture zaposlenih, to je delavcev in njihove zavzetosti, znanja, odprtosti in pripadnosti, do leta 2030 potonili s še preostalo polovico zdaj uveljavljenih podjetij. Zato iščejo know-how za delovno naravnanost kolektiva, ki ustreza industrijski revoluciji 4.0 ali celo 5.0, ki je pred vrati.«[1]

Pomen razvoja participativne organizacijske kulture

V zgoraj opisani zaskrbljenosti slovenskih menedžerjev in njihovi **novi naravnanosti k spremembam organizacijske kulture**, ki naj bi spodbujala še zlasti zavzetost in pripadnost zaposlenih, se prav gotovo skriva izjemen izziv in priložnost tudi za svete delavcev v podjetjih. Zakaj? Sveti delavcev so namreč, v okviru današnjega sistema korporacijskega upravljanja, osrednje delavsko predstavništvo (nekakšen delavski parlament) v podjetjih, ki naj bi »prelival interese zaposlenih v poslovno odločanje«. Prav **vključevanje zaposlenih in njihovo sodelovanje pri upravljanju**, *»…zlasti če gre za soodločanje oziroma vplivanje na vsebino in organizacijo dela ter na določitev in izvajanje aktivnosti, namenjenih izboljševanju delovnih razmer…«* (4. člen ZSDU), je **eden ključnih vzvodov za doseganje večje poslovne uspešnosti**. O tem pišejo številni, mednarodno ugledni avtorji in to potrjuje vrsta znanstvenih raziskav, ki se ukvarjajo s proučevanjem vpliva upravljalske participacije zaposlenih na poslovno uspešnost. Hkrati se vse to ujema tudi z napovedmi o pričakovanih družbenih spremembah, po katerih nas čaka prihodnost, ki bo zaznamovana z zmanjševanjem moči kapitala in povečevanjem moči zaposlenih. Zato je **spodbujanje razvoja participativne organizacijske kulture**, v kateri bo vsestransko vključevanje zaposlenih v vse vidike poslovanja in razvoj vseh oblik delavske participacije **ena od temeljnih vrednot sodobnega podjetja**, vsekakor lahko izziv in priložnost za svete delavcev.

Seveda pa sveti delavcev te priložnosti ne bodo mogli izkoristiti, če ne bodo na to posebej pripravljeni. Dejstvo je namreč, da je spreminjanje organizacijske kulture **zelo kompleksen in strokovno zahteven projekt**, ki ga morajo v prvi vrsti sprejeti najvišja vodstva podjetij, sveti delavcev pa so pri tem objektivno lahko le pobudniki in kasneje po potrebi tudi izvajalci skrbno načrtovanih aktivnosti. Pri tem je ključnega pomena presoja oziroma ocena posameznega sveta delavcev, kdaj so v podjetju nastale ustrezne razmere za takšno pobudo. Tudi morebitne zunanje, sistemske in druge spodbude imajo na to lahko le omejen doseg. Razvoj organizacijske kulture je namreč **predvsem notranja zgodba in ključni interes podjetja**, da bi bilo v današnjih pogojih poslovanja uspešno.

Brez specializiranih »(so)upravljalskih« znanj ne bo šlo

Sicer pa sveti delavcev niso pred težkim, zahtevnim strokovnim izzivom samo v primerih spodbujanja razvoja sodobne participativne organizacijske kulture v podjetjih, temveč prav pri vsem svojem delovanju. Praksa uresničevanja Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) namreč čedalje bolj potrjuje tezo, da **brez potrebnih specializiranih »upravljalskih znanj in veščin«** torej tudi brez ustreznega strokovnega izobraževanja in usposabljanja, danes **ni več mogoče zadovoljivo opravljati soupravljalskih funkcij v svetih delavcev in organih družb** (če je to sploh kdaj bilo), ki vse bolj postajajo tudi strokovno zahtevne.

Na učinkovitost delavskega soupravljanja v slovenskih podjetjih oziroma sodelovanja delavcev pri upravljanju, kot to najširše opisuje tudi ZSDU, vsekakor vpliva **vrsta dejavnikov**. Med te lahko uvrstimo zlasti:

- ustrezno normativno (zakonsko) ureditev,
- pozitivno širšo »družbeno klimo« in naklonjenost delavskemu soupravljanju,
- stopnjo razvitosti organizacijske kulture ter odnosov med zaposlenimi, menedžmentom in lastniki ter zlasti tudi
- ustrezno znanje in usposobljenost izvoljenih članov svetov delavcev.

In prav slednjemu v okviru dejavnosti Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS) namenjamo še posebno pozornost, pri čemer tudi ostalih dejavnikov nikakor ne zanemarjamo.

[1] Petra Kovič, odgovorna urednica, Delo – Svet kapitala, petek, 7. oktober 2016.

Današnjim zaposlenim – »nosilcem dela in znanja« – namreč še zdaleč ni vseeno, da v zvezi z delom in podjetjem nimajo skoraj nobenega vpliva, ne na svoj položaj in ne na sedanji ter bodoči razvoj podjetja. Ob tem se odpira izjemna priložnost, tako za svete delavcev kot tudi za pospešen razvoj **širše »ekonomske demokracije«**, pri čemer lahko najpomembnejšo vlogo odigra prav učinkovito sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetij.

Razvejan sistem izobraževanj in usposabljanj v ZSDS

V ZSDS nam je v dosedanjem nekaj več kot 20-letnem delovanju, s skupnimi močmi (tudi s sodelovanjem svetov delavcev v podjetjih), uspelo razviti zelo pester in **visoko kakovosten sistem strokovnih izobraževanj ter usposabljanj za člane svetov delavcev** in predstavnike delavcev v organih družb, v okviru katerega ima še posebno težo *»sistem certificiranja«* oziroma »temeljni tečaj za člane svetov delavcev«, ki ga izvajamo že osmo leto.

V letošnjem letu smo tako organizirali **36 izobraževalnih srečanj** (seminarji, delavnice, temeljni tečaj, študijska srečanja, študijska potovanja, strokovni posveti), ki se jih je udeležilo **1.092 članov** svetov delavcev, drugih delavskih predstavnikov, sindikalnih funkcionarjev in predstavnikov strokovnih služb iz številnih slovenskih podjetij. Pri tem posebej razveseljuje dejstvo, da je **družina imetnikov certifikatov** (udeležencev Temeljnega tečaja za člane svetov delavcev) narasla na skoraj **800 članov**.

Glavni cilj, ki ga v ZSDS zasledujemo s certificiranjem, je povečanje strokovnosti, učinkovitosti in etičnosti ravnanj pri opravljanju funkcije člana sveta delavcev ter s tem posledično tudi izboljšanje delovanja svetov delavcev pri upravljanju podjetij. In očitno je med člani svetov delavcev že dozorelo spoznanje, da je učinkovito soupravljanje in uveljavljanje interesov zaposlenih v podjetjih mogoče le **z ustreznim znanjem**. To pa hkrati predstavlja tudi veliko spodbudo in izziv za vse v vodstvu ZSDS, ki skrbimo za načrtovanje in izvajanje te specializirane izobraževalne dejavnosti.

V nadaljevanju predstavljamo (kot pripomoček za potrebe finančnega in terminskega načrtovanja svetov delavcev na tem področju) okvirni program izobraževanja in usposabljanja v ZSDS za leto 2017.

* * *

Program izobraževanja in usposabljanja v Združenju svetov delavcev Slovenije (januar – december 2017)*

JANUAR – 2017

PRAVNA ŠOLA ZA ČLANE SVETOV DELAVCEV – ključna pravna znanja na konkretnih primerih iz ZSDU

Termin: ČETRTEK, 12. januar 2017
Kraj: Konferenčni center – M Hotel Ljubljana, Derčeva 4

FEBRUAR – 2017

KAKO PRIPRAVITI PROGRAM DELA SVETA DELAVCEV V PODJETJU? – seminar s knjigo

Termin: SREDA, 1. februar 2017
Kraj: Konferenčni center – M Hotel Ljubljana, Derčeva 4

Srečanje članov ZSDS neposredno v delovnem okolju: ŠTUDIJSKO SREČANJE V DRUŽBI LUKA KOPER, d.d.

Termin: PETEK, 17. februar 2017
Kraj: LUKA KOPER, d.d., Vojkovo nabrežje 38, 6000 Koper

MAREC – 2017

OSNOVE POSLOVNIH FINANC ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE – vloga sveta delavcev pri obravnavi letnega poročila v podjetju

Termin: TOREK, 7. marec 2017
Kraj: Konferenčni center – M Hotel Ljubljana, Derčeva 4

VLOGA SVETA DELAVCEV PRI IZGRAJEVANJU SODOBNE PARTICIPATIVNE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Termin: SREDA, 22. marec 2017
Kraj: Konferenčni center – M Hotel Ljubljana, Derčeva 4

APRIL – 2017

TEMELJNI TEČAJ ZA ČLANE SVETOV DELAVCEV – certifikat ZSDS:

A = Osnove sistema delavskega soupravljanja in vloga sveta delavcev
B = Upravljanje družb in vloga delavskih predstavništev
C = Spremljanje razvojnih in finančnih ciljev družbe
D = Vloga sveta delavcev na področju organizacije in kadrov
E = Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih v podjetju
F = Komuniciranje sveta delavcev v podjetju

Termin: PONEDELJEK-TOREK: 3. in 4. april 2017
Kraj: Hotel JELOVICA, Bled

NADZORNA VLOGA SVETOV DELAVCEV PRI URESNIČEVANJU PREDPISOV NA PODROČJU SOUPRAVLJANJA, DELOVNIH RAZMERIJ IN VARNOSTI TER ZDRAVJA PRI DELU – sodelovanje svetov delavcev z inšpekcijo dela

Termin: ČETRTEK, 20. april 2017
Kraj: Konferenčni center – M Hotel Ljubljana, Derčeva 4

MAJ – 2017

KAKO POSTOPATI, KADAR SE Z ODLOČITVIJO DELODAJALCA NE STRINJAMO? – vloga sveta delavcev in sindikata

Termin: TOREK, 9. maj 2017
Kraj: Konferenčni center – M Hotel Ljubljana, Derčeva 4

Izobraževanje članov ZSDS »iz prakse za prakso«:

UKREPI ZA PREPREČEVANJE IN ODPRAVLJANJE POSLEDIC TRPINČENJA (MOBINGA) NA DELOVNEM MESTU – primer dobre prakse

Termin: SREDA, 24. maj 2017
Kraj: Ljubljana

JUNIJ – 2017

KOMUNIKACIJA IN/ALI MANIPULACIJA – Kako komunicirati v menedžerskem okolju in uspešno uveljavljati interese zaposlenih?

Termin: SREDA, 14. junij 2017
Kraj: Hotel JELOVICA, Bled

SEPTEMBER – 2017

POKLICNE BOLEZNI – TEMPIRNA BOMBA?

Termin: ČETRTEK, 14. september 2017
Kraj: Konferenčni center – M Hotel Ljubljana, Derčeva 4

Študijsko potovanje članov ZSDS:

DELAVSKO SOUPRAVLJANJE IN SOCIALNI DIALOG NA IRSKEM

Termin: 20., 21., 22. in 23. september 2017
Kraj: Dublin

OKTOBER – 2017

Letni dvodnevni strokovni posvet članov ZSDS:

Termin: ČETRTEK-PETEK, 12. in 13. oktober 2017
Kraj: Hotel JELOVICA, Bled

STATUSNE SPREMEMBE DRUŽBE IN VLOGA SVETA DELAVCEV – pravni in praktični vidik

Termin: PETEK, 27. oktober 2017
Kraj: Konferenčni center – M Hotel Ljubljana, Derčeva 4

NOVEMBER – 2017

TEMELJNI TEČAJ ZA ČLANE SVETOV DELAVCEV – certifikat ZSDS:

A = Osnove sistema delavskega soupravljanja in vloga sveta delavcev
B = Upravljanje družb in vloga delavskih predstavništev
C = Spremljanje razvojnih in finančnih ciljev družbe
D = Vloga sveta delavcev na področju organizacije in kadrov
E = Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih v podjetju
F = Komuniciranje sveta delavcev v podjetju

Termin: PONEDELJEK-TOREK: 13. in 14. november 2017
Kraj: Hotel JELOVICA, Bled

EKONOMIJA SOUPRAVLJANJA

Termin: SREDA, 29. november 2017
Kraj: Konferenčni center – M Hotel Ljubljana, Derčeva 4

DECEMBER – 2017

OKROGLA MIZA/POSVET (aktualna tema) – prednovoletno srečanje članov ZSDS

Termin: SREDA, 13. december 2017
Kraj: Hotel JELOVICA, Bled

Opomba:
**gre za okvirni (osnovni) program, ki ga bomo tudi sproti dograjevali z aktualnimi temami – v primeru morebitnih sprememb, pa vas bomo pravočasno obveščali na spletni strani ZSDS: http://www.delavska-participacija.com/*

VPRAŠANJA – ODGOVORI

Svet delavcev in zahteva za revizijo računovodskih izkazov

Vprašanje:

Svoje vprašanje postavljam v vlogi člana sveta delavcev in predstavnika delavcev v nadzornem svetu družbe. Sindikat družbe želi, da podpremo stališče, naj zunanji strokovnjaki opravijo pregled letnega poročila družbe in podajo svoje mnenje, saj meni, da številke v njem ne morejo biti tako ''rožnate''. Ali menite, da je ta korak smiseln in kdo nosi stroške tega pregleda – sindikat, svet delavcev ali morda celo uprava?

Odgovor:

Če naj bi »pregled letnega poročila«, ki ga predlaga sindikat, zajemal predvsem pregled »številk«, iz tega sledi, da gre v bistvu za zahtevo po »reviziji računovodskih izkazov«, kar pa seveda ni tako enostavno, da bi bilo mogoče za to opravilo s strani sindikata samega ali pa sveta delavcev najeti in plačati zunanjega strokovnjaka po lastni presoji. Pa ne samo zato, ker po zakonu razne vrste revizij lahko opravljajo samo pooblaščeni revizorji, ki jih najame in plača družba, ampak tudi zato, ker družba – razen pooblaščenemu revizorju – ni dolžna nobenemu zunanjemu strokovnjaku, ki bi ga samostojno najel sindikat ali svet delavcev, dati na razpolago vseh potrebnih podatkov in listin, brez katerih pa je ustrezna

preveritev verodostojnosti računovodskih izkazov seveda neizvedljiva.

Poznamo več vrst revizij, ki jih urejata Zakon o gospodarskih družbah in Zakon o reviziji, zlasti pa:

- ustanovitvene revizije, ki so podlaga za vpis ustanovitve družb v sodni register;
- notranje revizije, ki jih naroči poslovodstvo in ki (običajno) služijo predvsem kot pomoč pri učinkovitem poslovodenju;
- obvezne revizije letnih poročil, katerim so po določbi 57. člena ZGD-1 zavezane velike in srednje kapitalske družbe, dvojne družbe in tiste majhne kapitalske družbe, z vrednostnimi papirji, s katerimi se trguje na organiziranem trgu;
- posebne revizije zaradi preveritve ustanovitvenih postopkov ter vodenja posameznih poslov družb po 318. členu ZGD-1, ki se opravijo na podlagi sklepa skupščine ali po sklepu sodišča na zahtevo manjšinskih delničarjev;
- izredne revizije zaradi podcenitve postavk v letnem poročilu, ki jih – prav tako na zahtevo manjšinskih delničarjev – odredi sodišče, vendar najkasneje v roku 30 dni od zasedanja skupščine, na kateri je bilo izpodbijano letno poročilo in pod pogojem, da predlagatelji dokažejo utemeljen dvom v računovodske izkaze.

Morebitna razmišljanja o nekakšni ad hoc reviziji računovodskih izkazov iz letnega poročila v samostojni režiji sindikata in sveta delavcev s pomočjo prosto izbranih zunanjih strokovnjakov so torej bolj ali manj iluzorna. Edina možnost ukrepanja delavskih predstavništev, ki bi morda v tem smislu prišla v poštev v vašem konkretnem primeru, je angažiranje »revizijske komisije nadzornega sveta« po 280. členu ZGD-1. Ta člen se namreč glasi:

»(1) Če nadzorni svet imenuje revizijsko komisijo, mora biti vsaj en član imenovan izmed neodvisnih strokovnjakov z računovodskega ali finančnega področja. Poleg njih so za člane revizijske komisije lahko imenovani le člani nadzornega sveta.

(2) Naloge revizijske komisije so:

- *nadzorovanje neoporečnosti finančnih informacij, ki jih daje družba;*
- *nadzor nad delovanjem sistema obvladovanja tveganj, notranje revizije in sistema notranjih kontrol;*
- *ocenjevanje sestave letnega poročila, vključno z oblikovanjem predloga za nadzorni svet;*
- *sodelovanje pri določitvi pomembnejših področij revidiranja;*
- *sodelovanje pri izbiri neodvisnega zunanjega revizorja ter pripravi pogodbe med revizorjem in družbo;*
- *spremljanje neodvisnosti, nepristranskosti in učinkovitosti zunanjih revizorjev;*
- *nadziranje narave in obsega nerevizijskih storitev, in*
- *druge naloge, določene s statutom ali sklepom upravnega odbora.«*

Ta komisija nadzornega sveta, v katero ima svet delavcev skladno z določbo petega odstavka 79. člena ZSDU pravico imenovati tudi predstavnika delavcev, bi torej v okviru svojih zakonskih pristojnosti lahko bodisi samostojno opravila želeno preveritev verodostojnosti računovodskih izkazov iz letnega poročila družbe bodisi predlagala morebitno izvedbo notranje revizije. Takšen predlog lahko svet delavcev naslovi na nadzorni svet neposredno ali pa prek vas kot predstavnika delavcev v nadzornem svetu. Če te komisije še nimate, pa je lahko konkretna situacija tudi podlaga za vaš predlog, da se komisija ustanovi.

Vsekakor pa je predpogoj za kakršnokoli nadaljnjo aktivnost sveta delavcev in vas kot predstavnika delavcev v nadzornem svetu v obravnavanem smislu predvsem to, da se dvom v verodostojnost računovodskih izkazov, ki ga izraža sindikat, ustrezno utemelji. Pri tem naj vam bo vodilo predvsem določba drugega odstavka 322. člena ZGD-1, ki pravi: »(2) Šteje se, da so postavke sredstev podcenjene, če so v računovodskih izkazih ovrednotene v nižji vrednosti, postavke obveznosti do virov sredstev pa, če so izkazane v višji vrednosti od tiste, po kateri bi morale biti ovrednotene v skladu z zakonom, računovodskimi standardi, splošnimi računovodskimi predpostavkami za sestavljanje računovodskih izkazov ter splošnimi načeli za vrednotenje postavk v teh izkazih.« Zgolj načelno izraženo nezaupanje v te izkaze, češ da so številke preveč »rožnate«, v tem pogledu seveda ne zadostuje.

Odgovor pripravil:
dr. Mato Gostiša

AVTORJI PRISPEVKOV: Elizabeta Zirnstein, doktorica prava, profesorica na Fakulteti za management v Kopru; **Milica Maslo Bezer,** magistrica znanosti s področja menedžmenta, vodja sektorja javnih storitev in zadolžena za stike z javnostjo v družbi Okolje Piran d.o.o.; **Vasja Butina**, diplomirani organizator; višji predavatelj in avtor več strokovnih del s področja organizacije in ravnanja s kadrovskimi viri; **Jernej Štromajer**, doktorand na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani; **Marjeta Tič Vesel,** magistrica znanosti s področja poslovnih ved; višja svetovalka v svetovalni družbi Pristop iz Ljubljane; **Gorazd Podbevšek,** univ. dipl. pravnik, direktor svetovalne družbe RMG, predsednik strokovnega sveta in član programskega sveta Združenja nadzornikov Slovenije; **Tadej Slapnik**, dipl. ing. strojništva, državni sekretar v Kabinetu predsednika Vlade RS; **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved, direktor CPM; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije s področja industrijskih odnosov, ŠCID.

Izdajatelj revije **EKONOMSKA DEMOKRACIJA** je **ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo**. Revija je vpisana v register javnih glasil pri Ministrstvu za kulturo Republike Slovenije pod zaporedno številko 1394. Glavni in odgovorni urednik: **dr. Mato Gostiša**. Urednik: **mag. Rajko Bakovnik**. Tehnični urednik: **A. Boc**. Tisk: **Tiskarna Požgaj, Kranj**. Naslov uredništva: **Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj; tel.: (04) 231 44 70, fax: (04) 231 44 71, http://www.delavska-participacija.com, E-naslov: scid@siol.com** 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

Prekarno delo
BEG IZ DELOVNE ZAKONODAJE KOT NOV POSLOVNI MODEL...
... in kje so tukaj sveti delavcev?

Dne 14. decembra je Združenje svetov delavcev Slovenije na Bledu organiziralo svoj zadnji letošnji strokovni posvet, ki je bil združen tudi s prednovoletnim srečanjem članov združenja. Strokovni del posveta je bil, kot je razvidno iz naslova, posvečen aktualni problematiki prekarnega dela, ki v Sloveniji nenehno narašča. Gre, kot ugotavljajo strokovnjaki, v bistvu že kar za nekakšen nov »poslovni model bega iz zakonodaje«, ki se ga v vse širšem obsegu poslužujejo delodajalci na račun delovnih in socialnih pravic delavcev. Na posvetu so udeleženci posebno pozornost posvetili predvsem oblikovanju usmeritev in priporočil za prokativno angažiranje svetov delavcev pri reševanju te problematike v svojih podjetjih.

