TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 6/2023, LETNIK XXVII

EKONOMSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH



Razmislek k Poročilu o produktivnosti 2023

Doseganje optimalne produktivnosti brez optimalne »zavzetosti zaposlenih« je čista iluzija

Stran 2

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

Razmislek k Poročilu o produktivnosti 2023

Doseganje optimalne produktivnosti brez optimalne »zavzetosti zaposlenih« je čista iluzija

Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) je v vlogi nacionalnega odbora za produktivnost decembra 2023 objavil že peto Poročilo o produktivnosti. In že petič je le-to sila zaskrbljujoče. Pa ne samo zato, ker ugotavlja, da Slovenija v tem segmentu konkurenčnosti primerjalno celo nazaduje (raven produktivnosti na zaposlenega je, denimo, leta 2008 dosegla že 84 % povprečja EU, leta 2022 pa le še 82 %). Precej bolj nas lahko skrbijo priporočila, ki jih v zvezi s tem podaja slovenski razvojni politiki v poglavju z naslovom »Strateški pristop k razvoju človeških virov«. V njem namreč ponovno ni najti niti besedice o – v teoriji in praksi sicer preverjeno učinkovitih – ukrepih za dvig produktivnosti prek dviganja »zavzetosti zaposlenih« (ang. employee engagement). In sicer predvsem s pospešenim razvijanjem vseh treh temeljnih oblik sodobne t. i. organizacijske participacije zaposlenih, se pravi: 1. sodelovanja pri upravljanju; 2. udeležbe pri dobičku in 3. notranjega lastništva.

Kar več kot očitno kaže na to, da se pripravljavci teh priporočil žal ne zavedajo:

- *ne **ključnega pomena »zavzetosti« zaposlenih** za doseganje višje produktivnosti,*
- *še manj pa pomena razvijanja celovite (tj. upravljavske, finančne in lastniške) **participacije zaposlenih**, se pravi njihovega vsestranskega vključevanja/integracije v organizacijo kot tistega načina vodenja ljudi in »upravljanja človeških virov«, ki znanstveno dokazano zelo pomembno prispeva k njihovi zavzetosti.*

*Omenjena priporočila za hitrejšo rast produktivnosti tako ne vsebujejo prav nobenih predlaganih ukrepov, ki bi pomenili **»vlaganje (tudi) v zavzetost zaposlenih«,** zlasti še prek širitve in krepitve vseh oblik delavske participacije, ampak naj bi se sistematično še naprej vlagalo le v pridobivanje novih znanj in uvajanja sodobnih tehnologij, kar pa je kajpak samo del potrebnih predpogojev za želeno višjo produktivnost.*

*Gre torej za vsebinsko že v osnovi **močno pomanjkljiva priporočila**, ki kot taka zagotovo ne obetajo kakega resnejšega zmanjševanja tovrstnih zaostankov Slovenije za »vodilnimi inovatorkami« v EU. Kot kaže zgoraj navedeni podatek o doseganju samo še 82 % povprečja EU, prej obratno.*

Bistvo zavzetosti kot »subjektivne« komponente dela

*Sodobno delo, ki je danes v bistvu **sinonim za »človeški kapital«** (ne pa za »delovno silo«, o kateri sicer v zvezi s človeškim delom še danes pleteniči /neo/klasična ekonomska teorija[1]!), vsebuje tri med seboj neločljivo povezane integralne sestavine, in sicer:*

***1. fizično,** tj. gola delovna sila;*

***2. umsko/racionalno,** tj. znanje, ustvarjalnost, veščine, izkušnje in druge objektivne delovne zmožnosti/kompetence posameznika;*

***3. čustveno/emocionalno,** tj. zavzetost pri delu kot »sinteza« delovne motivacije in organizacijske pripadnosti, ki opredeljuje konkreten odnos posameznika do njegovega dela in delodajalca (Slika 1),*

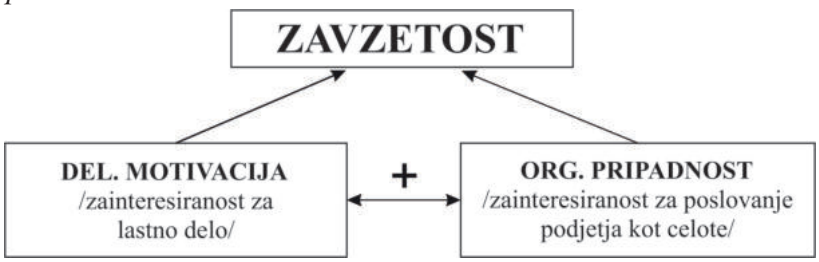
*pri čemer pa v 21. stoletju kot eri znanja in človeškega kapitala ter avtomatizacije, robotizacije in digitalizacije poslovnih procesov »fizična delovna sila« kot produkcijski faktor objektivno postaja čedalje bolj irelevantna, težišče produkcijskega pomena sodobnega dela pa se izrazito **koncentrira na njegovih umskih in emocionalnih sestavinah**.*

*Prve (tj. obstoječa znanja in zmožnosti zaposlenih) same po sebi še niso »človeški kapital«, ampak v resnici predstavljajo šele **objektivno razpoložljivi človeški produkcijski potencial,** ki pa (lahko) postane kapital v pravem pomenu besede šele in samo, če in kolikor so ga zaposleni subjektivno pripravljeni tudi dejansko angažirati/aktivirati v konkretnih podjetniških poslovnih procesih. To pa je **v celoti odvisno od stopnje njihove »zavzetosti«** kot povsem subjektivne ekonomske kate-*

[1] »Delovno silo« kot samostojen produkcijski faktor s takšno ali drugačno ekonomsko-matematično izračunljivo mejno produktivnostjo imajo stroji in delovne živali, ne pa ljudje kot delovno ustvarjalna bitja. Človeškega dela pač po nobeni logiki ni mogoče zreducirati zgolj na fizično delovno silo in čas bi bil, da se v ekonomiji o delavcih končno že preneha razpravljati kot o »delovni sili«. Večjo teoretično neumnost si je namreč v današnjih časih prav zares že težko zamisliti.

gorije. Lahko namreč delajo samo toliko, kolikor se – po marginalističnih principih neoklasične ekonomike – od njih zahteva, da opravičijo prejeto plačo, ali pa se samoiniciativno angažirajo do optimuma svojih objektivno razpoložljivih potencialov. Razlika v dejanskem produkcijskem inputu in posledičnem (količinskem in kakovostnem) outputu v enem in/ali drugem primeru pa je seveda ogromna.

***Slika 1:** Zavzetost kot sinteza delovne motivacije in organizacijske pripadnosti*



*Podatki kažejo, da podjetja z najvišjo stopnjo zavzetosti dosegajo **21 % večjo produktivnost,** 22 % večji dobiček ter 10 % boljšo oceno kupcev. V teh podjetjih beležijo tudi za 3 % manjšo odsotnost z dela, od 25 do 65 % manjšo fluktuacijo, za 28 % manj krčenja poslovanja, 48 % manj varnostnih incidentov in 41 % manj napak, povezanih s kakovostjo izdelkov.[2] Zato je resnično težko razumljiv uvodoma omenjeni »pomanjkljiv« pristop k pripravi priporočil za dvig produktivnosti, ki povsem zanemarja **nujnost vlaganj tudi v zavzetost zaposlenih kot subjektivno komponento dela**, med katerimi so, kot že rečeno, še zlasti nepogrešljiva – tako materialna kot nematerialna – vlaganja v hitrejši razvoj sodobne delavske participacije.*

Delavska participacija kot pomemben faktor zavzetosti zaposlenih

*Ta pristop še posebej čudi med drugim tudi zato, ker poročilo (glej poglavje: 3.2.2. Socialni kapital) sicer **tudi sámo ugotavlja**: »Pod povprečjem EU in vodilnih inovatork so v Sloveniji tudi dejavniki sodelovanja zaposlenih pri upravljanju in soodločanju v podjetjih in drugih organizacijah, prav tako pa se z delavci redkeje razpravlja o tveganjih zaradi digitalizacije (EU-OSHA, 2022).« Ob dejstvu, da je v Sloveniji obseg finančne participacije zaposlenih, tj. udeležbe pri dobičku in notranjega lastništva, v primerjavi z vodilnimi inovatorkami celo še bistveno bolj zanemarljiv kot obseg omenjene upravljavske participacije, je torej **delavska participacija kot celota pri nas očitno v hudem razvojnem zaostanku**. Zato seveda ni prav nič nenavadnega, če tako zelo zaostajamo tudi pri zavzetosti zaposlenih in posledično pri produktivnosti.*

*Nikakor namreč ni res, kar trdijo avtorji tega UMAR-jevega dokumenta, da »se Slovenja po zavzetosti sicer uvršča v povprečje držav EU (Gallup, 2017, 2020, 2022)«. V resnici je po podatkih iz najnovejšega **Gallupovega poročila 2023 o stanju zavzetosti zaposlenih v svetu**, ki ugotavlja, da je od vseh zaposlenih v povprečju:*

*1) **23 % »zavzetih«** (tj. svoje delo opravljajo s strastjo in predanostjo; so globoko povezani s podjetjem in poistoveteni s cilji podjetja; so inovativni in kreativni);*

*2) **59 % »nezavzetih«** (tj. med delom so mentalno odsotni, »zgolj delajo«; v delo vlagajo predvsem čas, ne pa tudi strasti in energije; načeloma niso škodljivi za delovno okolje, žal pa tudi ne posebej koristni);*

*3) **18 % »aktivno nezavzetih«** (tj. »toksični« zaposleni; so več kot nezadovoljni; svoje nezadovoljstvo aktivno izkazujejo; rušijo vse, kar zavzeti zaposleni ustvarijo),*

*Slovenija z ugotovljenimi **zgolj 16 % »zavzetih« zaposlenih globoko pod povprečjem.** Ne samo svetovnim, temveč tudi evropskim. Med 37 raziskovanimi evropskimi državami je, denimo, v tem pogledu šele na 21. mestu, najvišji ugotovljen odstotek »zavzetih« zaposlenih pa je sicer 35 %. In nad tem bi se vsekakor veljalo zamisliti bistveno globlje, kot so se zamislili avtorji obravnavanih priporočil za višjo produktivnost.*

*Stopnja razvitosti različnih oblik sodobne delavske participacije seveda ni edini faktor, ki vpliva na zavzetost zaposlenih. Je pa zagotovo **eden daleč najbolj ključnih**. Praktično vse novejše študije s področja poslovnih ved, ki proučujejo poslovne učinke sodelovanja zaposlenih pri upravljanju (delavskega soupravljanja), udeležbe delavcev pri dobičku in širšega notranjega lastništva zaposlenih (delavskega delničarstva in zadružništva) namreč ugotavljajo **signifikantno pozitiven vpliv vseh teh oblik delavske participacije na zavzetost zaposlenih**, posledično pa tudi na produktivnost in poslovno uspešnost podjetij na splošno. Številni konkretni tovrstni izsledki teh raziskav, ki potrjujejo, da brez visoko razvite in vsestranske participacije tudi ni mogoče pričakovati optimalne zavzetosti zaposlenih, so bili med drugim že večkrat predstavljeni tudi v tej reviji[3].*

Namesto zaključka

*Upravičeno je torej domnevati, da je prav /pre/slabo razvita delavska participacije **eden glavnih vzrokov za ugotovljeno zaostajanje Slovenije tudi pri zavzetosti in produktivnosti zaposlenih**. Zato bi bilo ob takšni ugotovitvi seveda logično pričakovati kopico predlaganih ukrepov za hitrejši razvoj vseh treh omenjenih temeljnih oblik sodobne organizacijske participacije. A UMAR-jevo /pri/poročilo o slovenski produktivnosti se žal konča le pri gornji ugotovitvi o zaostajanju ter ponavljanju »zguljenih« fraz o nujnosti večjih vlaganj v izobraževanje ter raziskave in razvoj. Naj bo prihodnje leto po možnosti boljše.*

dr. Mato Gostiša

[2] https://kadrovska-asistenca.si/raziskovalna-podpora/zavzetost-zaposlenih/.

[3] Glej npr.: *Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost* (ED, št. 5/2000); *Finančna participacija zaposlenih – novejše raziskave v Evropi* (ED, 1/2004); *Prednosti delavskega lastništva kot jih razkrivajo raziskave* (2/2016); *Vpliv delovanja svetov delavcev na poslovno uspešnost – raziskave* (1/2010); Delavska predstavništva na ravni podjetij – izsledki mednarodne raziskave (5/2012); *Ključne ugotovitve obsežne nemške raziskave o partnerski organizacijski kulturi* (ED, 3/2006) itd.



Piše:
mag. Peter Dular

Vpliv vodij na »zavzetost« zaposlenih

Kakovost vodenja in vodstvenih odnosov ter vloga svetov delavcev

Kompetentni vodje znajo motivirati svoje zaposlene in spodbujati njihov osebni in strokovni razvoj, kar prispeva k njihovi večji zavzetosti, posledično pa tudi k večji poslovni uspešnosti podjetij. Zato mora permanentno izboljševanje vodenja in vodstvenih odnosov nujno postati tudi eno temeljnih področij proaktivnega angažiranja svetov delavcev.

Uvod

Raziskava o zavzetosti zaposlenih 2023[1] (State of the Global Workplace: 2023 Report) je pokazala, da je **23 %** zaposlenih zavzetih, **59 %** zaposlenih nezavzetih in **18 %** zaposlenih aktivno nezavzetih. Slednji so najbolj problematični, saj je njihovo vedenje usmerjeno v škodovanje organizaciji, spodkopavanju ciljev organizacije in nasprotovanju vodjem. Nezavzeti zaposleni predstavljajo največji delež, hkrati pa potencial, da se njihovo vedenje spremeni, za kar pa je glede na ugotovitve v poročilu **ključen dejavnik vodja**, saj ocenjujejo, da vpliva na kar 70 % nezavzetosti.

Podatki za **Slovenijo** v poročilu kažejo, da je **zavzetih le 16 % zaposlenih**, da je dnevno pod stresom 37 % zaposlenih, 16 % zaposlenih pa je dnevno jeznih na delu. Z ustreznim izborom in usposabljanjem vodij, posledično z ustreznim vodenjem, se torej lahko bistveno izboljša zavzetost zaposlenih in lahko vplivamo na nezavzete zaposlene in preprečujemo, da zavzeti zaposleni postanejo nezavzeti. Žal pa se je v preteklosti pretrgala vez med organizacijo in aktivno nezavzetimi, ki posledično delujejo na način, da škodujejo organizaciji, in so prestopili mejo dopustnega. Tako mora organizacija z ustreznimi mehanizmi poskrbeti, da ne bodo več škodovali organizaciji. Škoda, ki nastane zaradi nizke zavzetosti, je na svetovnem nivoju ocenjena na 9 % BDP.

Vpliv vodij na delovno okolje in uspešnost zaposlenih in organizacije je mnogoplasten. Uspešno vodenje prispeva k ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja, kjer zaposleni čutijo, da so cenjeni in slišani, kar spodbuja njihovo **predanost in zavzetost za delo**. Dobri vodje so sposobni navdihovati in usmerjati ekipe, da dosežejo svoj polni potencial, kar se kaže v izboljšani produktivnosti, inovacijah in konkurenčnosti podjetja. Slabi vodje lahko povzročijo pomanjkanje zaupanja med zaposlenimi, povečajo stopnjo fluktuacije kadrov, zmanjšajo sodelovanje med ekipami ter zavrejo kreativnost in inovacije. To ima za posledico slabše delovne rezultate, nižjo kakovost izdelkov ali storitev ter celo povečanje konfliktov na delovnem mestu. Torej je na vseh, ki sodelujejo v postopku imenovanja vodstva v organizaciji (glavne direktorje, generalne direktorje, uprave, upravne odbore) velika odgovornost, da se na te položaje postavi prave ljudi. Pomemben pa je tudi način imenovanja, pri čemer mislim na to, ali se jih postavi na podlagi kompetenc, znanj, veščin in sposobnosti, ali pa pri tem prevladajo osebni interesi, dogovarjanja in zaveze, zveze in poznanstva. Slednje lahko vodi v to, da bodo vodje posledično uveljavljali parcialne interese tistih, ki so jih nastavili, in zanemarili interese vseh ostalih deležnikov, hkrati pa se postavlja pod vprašaj polje diskrecije, ki jo mora imeti na voljo vsak vodja, pri sprejemanju odločitev. Posledice za organizacijo in deležnike pa so lahko nepopravljive.

O moči organizacijskih vodij

Ni povsem vseeno, kakšni ljudje vodijo organizacije, saj organizacije vodjem nudijo možnost, da pridejo do moči, kontrole, statusa, imetja, vpliva, dostopa do gospodarskih in političnih elit in drugih privilegijev. Organizacije imajo moč, da vplivajo na svoje deležnike, kot so zaposleni, dobavitelji, kupci, investitorji in skupnost, imajo moč, da vplivajo na zakonodajo in regulative, ki urejajo njihovo poslovanje. **Vodje so na položajih, na katerih nastajajo odločitve z daljnosežnimi posledicam**: če

[1] State of the Global Workplace: 2023 Report (https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx.

ne reagirajo v pravem trenutku, če ne odločijo, je to samo po sebi nekaj, kar ima pogosto večje posledice kot same odločitve, ki jih sicer izdelajo. Vodijo namreč važne hierarhije in organizacije sodobne družbe, vladajo nad velikimi korporacijami, vodijo državni aparat in v družbeni strukturi zavzemajo tista strateška poveljniška mesta, na katerih so – njim v užitek – osredotočena resnična sredstva oblasti, bogastva in slave[2].

O menedžerju

»Manager je tisti, ki mu deležniki, ustanovitelji ali nadrejeni poverijo obvladovanje organizacije, da bi ta učinkovito in uspešno dosegala zastavljene cilje«[3], »[o]rganizaciji daje ton, definira vrednote in norme in ustvarja osebnost organizacije«[4], ima dominantno vlogo in kontrolo nad delitvijo virov v organizaciji[5]. Osebne lastnosti menedžerja vplivajo na njegov stil vodenja, stil vodenja pa vpliva na vedenje zaposlenih in funkcioniranje tima, in to se posledično rezultira v učinkovitosti organizacije[6]. Z načinom komunikacije, koordinacije, reševanjem konfliktov, nagrajevanjem oziroma kaznovanjem, postavljanjem ciljev, razporejanjem virov vplivajo na motiviranost ali demotiviranost vodenih, na odnos zaposlenih (pripadnost, zadovoljstvo), vedenje (izvedbo nalog) in na dinamiko timov[7].

V razvitem svetu veljajo pri izboru in presojanju menedžerjev **tri temeljna sodila**[8]:

- obvladovati mora primerna znanja
- biti zmožen voditi ljudi
- biti pošten, zanesljiv in etičen

Tavčar pravi[9], da je pomembno, da razume interese ljudi, jih usmerja, vpliva nanje in jih spodbuja, da delujejo za cilje organizacije, in čim višji je položaj managerja, tem več zmožnosti za učinkovito in uspešno obvladovanje organizacije potrebuje; mora biti etičen, pošten, verodostojen – saj mu lastniki (deležniki, ustanovitelji) zaupajo svoje premoženje, sodelavci pa pomemben del svoje življenjske usode. Uživati mora zaupanje, kar pomeni pričakovanje lastnikov, deležnikov, upravljalcev, sodelavcev, da bo menedžer deloval njim v korist, v skladu z njihovimi pričakovanji in s svojimi obljubami. In pravo zaupanje temelji na vrednotah, se pravi na tistih dobrinah, ki menedžerju največ pomenijo v življenju, nanašajo pa se tako na cilje kot doseganje ciljev, vrednot pa ni lahko identificirati, saj se jih navsezadnje še sami pogosto ne zavedamo, čeravno so najpomembnejši in najbolj trden dejavnik, ki usmerja obnašanje ljudi[10].

Uspešno vodenje prispeva k ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja, kjer zaposleni čutijo, da so cenjeni in slišani, kar spodbuja njihovo predanost in zavzetost za delo.

Tavčar[11] meni, da so dobri managerji **pomembna, če ne najpomembnejša temeljna zmožnost organizacije** in da je boljši malo manj bleščeč manager – pa zato bolj verodostojen človek, saj je usposobljenost mogoče pridobiti, dopolniti – zaupanje kvečjemu zapraviti. Bavec meni, da je večina managerjev priučenih za svoje delo in da praviloma nimajo osebne managerske izobrazbe, pri tem pa izvzema poznavanje ?nanc ter širše ekonomije ali prava, in pravi, da je znanje managementa večinoma pridobljeno iz priročnikov, napisanih v stilu, kako postati najboljši manager v treh dneh, ali pa največ v enem tednu. Težavo pa vidi tudi v tem, da se pri poučevanju praviloma oznanjajo ideje posameznih šol ali gurujev managementa, brez kritičnega premisleka in distance. In potem od managementa pričakujemo, da bo inovativen, kritičen in predvsem, da bo uspešno deloval v vseh mogočih situacijah[12].

Pri opisu idealnega managerja Kellerman poudarja **lastnosti, kot so**: inteligentnost, vztrajnost, fleksibilnost in volja, idealni vodja komunicira, mobilizira, sodeluje, sprejema dobre odločitve. Zagovarja, da je vodja, ki tega ne ne zmore ali ne želi, manj uspešen pri vodenju in da vodje, ki nimajo opisanih lastnosti, znajo zaiti v težave[13].

Slab vodja

Kellerman[14] ne razpravlja o dobrih vodjih, temveč o slabih vodjih, to pa zaradi prepričanja, da je **slabo vodenje vseprisoten pojav** in da je napačno razširjeno splošno mnenje, da biti vodja hkrati pomeni biti dober vodja, saj se v vsakdanjem življenju ne srečujemo le z dobrimi vodji, ki delajo dobre stvari, temveč tudi s slabimi vodji, ki delajo slabe stvari. Vodje se vedejo slabo zaradi tega, kdo so in kaj hočejo, na primer pohlepni vodje hrepenijo po vedno več – več uspeha, več denarja, več moči, več drugih koristi, na primer seksa. To pa po njenem mnenju še ne pomeni, da so vsi vodje, ki želijo še več,

[2] Mills, C. (1965). Elita oblasti. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

[3] Tavčar, M. I. (2006). Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov. Koper: Fakulteta za management.

[4] Van Fleet, D. D., & Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional organization culture. The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. Journal of Managerial Psychology, 21 (8), 698–708.

[5] Brothridge, C. M., & Keup, L. (2005). Barnyard democracy in the workplace. Journal of Organizational Change Management, 11 (3/4), 125–132.

[6] Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. Review of General Psychology, 9 (2), 169–180.

[7] Keiser, R. B., & Hogan, R. (2007). The Dark Side of Discretion: Leader Personality and Organizational Decline. (R. Hooljberg , J. J. Hunt, J. Antonakis, K. B. Boal, & N. Lane, Ured.)

[8] Tavčar, 2006.

[9] Tavčar, 2006.

[10] Tavčar, 2006.

[11] Prav tam.

[12] Bavec, C. (2012). Management med racionalnostjo in iracionalnostjo. Management, 7 (4), 351–365.

[13] Kellerman, B. (2004). Bad leadership: what it is, how it happenes, why it matters. Boston: Harvard business school press.

[14] Kellerman, 2004.

slabi. Navsezadnje so nagrade kot je denar ali moč preprosto nagrada, ki jo pričakujejo za opravljeno delo. Ko pa vodja ne želi ali ne zmore nadzirati pohlepa, bo postal slab vodja. Kellerman opredeli **7 tipov slabih vodij**[15];

1. Nekompetentno vodenje – vodja ne posedujejo volje in/ali veščin za učinkovito delovanje. Niso sposobni ustvarjati pozitivnih sprememb, kar je eden najpomembnejših izzivov vodenja. Ne pomeni, da so nesposobni glede vsega, da nimajo nikakršnih sposobnosti. Lahko, da jim primanjkuje inteligentnosti, so brez izkušenj, brez znanj, ali nimajo čustvene inteligence, so brezbrižni, neumni, raztreseni, leni, nemarni, ali podležejo negotovosti ali stresu, niso zmožni učinkovito komunicirati, usposabljati, delegirati itd.

2. Togo vodenje – vodje so trdi in neomajni, čeravno so kompetentni pa niso sposobni, ali pa ne želijo sprejeti nove ideje, nove informacije ali spremembe.

3. Nezgledno vodenje – odvisniki/slabiči. Vodji primanjkuje samokontrole in je »odvisnik« ki ga podpirajo privrženci, ki niso sposobni ali pripravljeni učinkovito posredovati.

4. Trdosrčno vodenje – vodja in nekateri privrženci so brezčutni ali neprijazni, ignorirajo ali ne upoštevajo potreb, želja, pričakovanj večine članov skupine ali organizacije, še posebej podrejenih.

5. Nepošteno vodenje – vodja in nekateri privrženci lažejo, goljufajo in kradejo, kršijo norme in postavljajo lastne interese pred družbene.

6. Ozkosrčno (ozkogledno) vodenje – vodje minimizirajo ali ne vzamejo v obzir zdravje in dobrobit drugih, tistih izven skupine ali organizacije, za katero so neposredno odgovorni.

7. Zlobno vodenje – vodje storijo grozodejstva. Z zlorabo moči povzročajo bolečino; poškodbe, ki jih povzročajo, so pogosto bolj resne kot nenevarne, psihične, fizične ali oboje.

Keiser & Hogan,[16] poudarjata, da mora imeti manager na voljo **diskrecijo**, ki je definirana kot razpon izbire ali svoboda akcije, saj tako lahko dajo lasten pozitiven prispevek organizaciji, po drugi strani pa omogoča, da jo razbijejo ali uničijo. Pri nizki diskreciji so odločitve in vedenje menedžerjev zelo omejeni, pri visoki pa imajo veliko svobode, da delajo kot želijo, in navajata, da raziskave kažejo, da tisti, ki je na čelu organizacije, vpliva na organizacijsko strategijo, strukturo, politiko in kulturo. Osebne lastnosti menedžerja vplivajo na njegov **stil vodenja**, ta vpliva na vedenje zaposlenih in funkcioniranje tima, in to se navsezadnje rezultira v učinkovitosti organizacije, in več kot imajo vodje diskrecijske svobode, bolj se bodo v njihovem stilu vodenja odražale njihove osebne lastnosti. Vodje s svojim vedenjem **motivirajo ali demotivirajo**, temna stran osebnih lastnosti pa se pokaže z vtisom ki ga naredimo na druge, ko nam je vseeno, kako nas vidijo drugi.

Vodje z načinom komunikacije, koordinacije, reševanjem konfliktov, nagrajevanjem oziroma kaznovanjem, postavljanjem ciljev, razporejanjem virov vplivajo na motiviranost ali demotiviranost vodenih, na odnos zaposlenih (pripadnost, zadovoljstvo), vedenje (izvedbo nalog) in na dinamiko timov.

Baker[17] je preučevala, kaj je značilno za podjetja s seznama Fortune 500, ki so po letu 2000 končala v stečaju, kot je na primer Enron, 18. na lestvici, ali Lehman Brothers, 88. na lestvici, in ugotovila, da imajo skupno to, da **jim ni uspelo predvsem zaradi slabega vodenja**. V raziskavi na vzorcu 30 CEO, ki so bili razvrščeni v tri skupine po 10 (v prvi skupini so bili CEO-ji, ki so vodili finančne organizacije, kot so mediji, tožilstvo, strokovna javnost povezali z globalno finančno krizo, v drugi skupini so bili CEO-ji, ki so vodili podjetja v propad: bankrot, prisilno poravnavo, tožbe zaradi ogrožanja zdravja in varnosti uporabnikov ali zaposlenih, in v tretji skupini CEO-ji, ki so vodili organizacije k uspehu, k večanju dobičkonosnosti in etičnem ravnanju in so za svoje vodenje prijeli javna priznanja. Torej je proučevala dve skupini slabih vodij, ki so vodili podjetja v propad, in skupino dobrih (3 skupine) vodij, ki je bila primerjalna skupina, in so vodje vodili podjetja v uspešno poslovanje.

Pri proučevanju in primerjavi osebnih značilnosti in načina vodenja med slabimi in dobrimi CEO-ji je za slabe vodje (CEO-ji) ugotovila naslednje značilnosti:

a) osebne značilnosti:

- izkazujejo bistveno več psihopatske brezčutnosti (neusmiljenost, pomanjkanje empatije, pomanjkanje slabe vesti ali obžalovanja) ,
- izkazujejo bistveno več Machievialistične manipulativnosti (manipulativna zloraba ljudi in organizacijskih virov za doseganje osebnih koristi na škodo drugih deležnikov),
- izkazujejo bistveno več narcistične egocentričnosti (občutek do upravičenosti in samopoveličevanja),
- izkazujejo bistveno več nevrednosti zaupanja (izogibanje odgovornosti in krivdi, zvračanje krivde na druge, upravičevanje),
- izkazujejo bistveno več neetičnega ali koruptivnega vedenja (goljufivosti, dvoličnosti, pomanjkanje integritete, nespoštovanje pravil in morale)
- so bistveno bolj nagnjeni k sprejemanju prevelikih ali nepotrebnih tveganj (sprejemanje drastičnih ukrepov, neustrašnost, nepremišljenost)
- izkazujejo bistveno več lakomnosti (nenasitna želja po denarju,

[15] Prav tam.

[16] Keiser & Hogan, 2007

[17] Baker, M. W. (2013). A Multiple Case Study of the Dark Side of Leadership: An Exploration of Excutives Who Led Their Companies to Disastorus Results Versus Exemplary CEOs Who Did Not. Doktorska disertacija. Virginia: Regent Universit.

moči, statusu in s tem povezanimi koristmi),
- izkazujejo več čustvene nestabilnosti;
- izkazujejo več skrivnostnosti (zaprtost, nedostopnost, izogibanje),
- bolj ignorirajo moralne vrednote in vodenje po etičnih načelih organizacije,
- izkazujejo več antisocialne osebnosti (ki se kaže v bojevitosti in sovražnosti, tako do zaposlenih, tekmecev, novinarjev, dobaviteljev, kakor poslovnih partnerjev),
- izkazujejo več čustvene nepredvidljivosti (ki se kaže v nepredvidljivem vedenju in impulzivnosti),

b) vodenje in menedžment:

- so bolj nagnjeni h kratkoročnim ciljem, ki so posledica pomanjkanja realnih dolgoročnih ciljev,
- izkazujejo bistveno več nekompetentnosti (ki se kaže v nesposobnosti ali nepripravljenosti za upravljanje z ekonomskimi dejavniki ali s spremembami ali soočenjem s konkurenco in neusmiljenost, pomanjkanje empatije, pomanjkanje slabe vesti ali obžalovanja),
- bolj ustvarjajo lažen vtis za prepričevanje odločevalcev, da imajo kvalitete avtentičnega transformacijskega vodje, v resnici pa niso sposobni izpeljati potrebnih organizacijskih sprememb,
- izkazujejo bistveno več značilnosti uničujočega tirana (to so vodje, ki z žaljivim in agresivnim vedenjem izvajajo nasilje nad drugimi in ne sprejemajo drugačnih informacij, kot jih pričakujejo – pristop »ustreli kurirja«),
- izkazujejo bistveno več psihopatske brezčutnosti (neusmiljenost, pomanjkanje empatije, pomanjkanje slabe vesti ali obžalovanja)
- bistveno bolj izkazujejo značilnosti »pišmeuhovskega« vodje (vodja, ki pretirano delegira, pretirano decentralizira vodenje do točke, ko se izgubi nadzor nad pristojnostmi in odgovornostmi (»ne ve se, kdo pije in kdo plača«),
- niso sposobni, ali ne želijo prepoznati in obvladovati realnost tržnega ali finančnega stanja organizacije (»blinde spots«),
- so bistveno bolj usmerjeni na doseganje kratkoročnih ekonomskih kazalnikov (pogosto merjenje (po kvartalih) doseganja prihodka, stroškov, neto dobička, tržnega deleža),
- je bistveno bolj značilno, da sprejemajo odločitve, ki so kratkoročno predvsem v korist njim in članom uprave in na srednji in dolgi rok na škodo drugih deležnikov,
- sprejemajo nerealne plane in cilje, ki so na daljši rok neuresničljivi, čeravno so kratkoročno dosegljivi,
- je bolj značilna oportunistična, neprimerna ali zavajajoča prodaja, marketing ali PR (zavajanje in potvarjanje uspešnosti podjetja, izdelkov in storitev) s katero se okoriščajo na račun kupcev ali strank,
- bistveno bolj neustrezno razpolagajo z resursi (pogosto premalo sredstev, ljudi, pooblastil) namenijo za upravljanje (risk managementu, notranjim kontrolam), dolgoročnemu razvoju (raziskave in razvoj) in občasno tudi za ustrezno operativno delovanje (varnosti zaposlenih, zagotavljanju kakovosti, popravilom in vzdrževanju),
- so bistveno bolj značilne poneverbe in belo-ovratniška kriminaliteta (namerno potvarjanje finančnih informacij ali drugih poslovnih podatkov),
- so bistveno bolj značilne neetične ali nelegalne odločitve, ki se nanašajo na konflikte interesov in koruptivna dejanja (laganje, goljufanje, kraje), zlorabe notranjih informacij pri poslovanju z delnicami podjetja, podkupovanje, lobiranje za odločitve, ki niso v korist strank in investitorjev,
- je prisotno bistveno več napačnih predvidevanj pri postavljanju ciljev in smotrov organizacije zaradi neskrbnosti pri strateških analizah,
- so bistveno bolj značilne neustrezne odločitve glede plačil in nagrad (bonusov) za zaposlene in vodstveni kader, ki namesto dolgoročnega razvoja podjetja spodbujajo doseganje kratkoročnih koristi,
- izkazujejo več avtokratičnega vodenja (nadzirajoč, dominanten, diktatorski),
- izkazujejo več ekonomskega stila menedžmenta (ki se kaže v usmerjenosti v finančne kazalnike, še posebno kratkoročen dobiček in druge kazalnike, kot sta: tržni delež, odstotek rasti),
- je bolj značilno, da si lastno promocijo, osebne koristi in osebni vpliv ustvarjajo z uporabo donacij političnim strankam ali dobrodelnim organizacijam ali z udejstvovanjem v političnih odborih ali odborih dobrodelnih organizacij,
- je bolj značilna »pseudoinovativnost« in »pseudoustvarjalnost«, ki ne prinašata koristi in dodane vrednosti podjetju in deležnikom, ampak sta polna trikov in zavajanj ali navsezadnje tudi prevara.

Načrtno spremljanje in analitično proučevanje ter podajanje pobud za nenehno izboljševanje vodenja v organizaciji oziroma preprečevanje zlorab pri vodenju vsekakor sodi v delovni program sveta delavcev, in če je le mogoče tudi v participacijski dogovor.

Posledice slabega vodenja

Bakerjeva[18] ugotavlja, da se **posledice slabega vodenja kažejo v organizacijah na naslednje načine**:

- Za organizacije z birokratsko organizacijsko kulturo je verjetneje, da jih vodijo avtokratski vodje ali uničujoči tirani (»toxic tyrants«). Za te organizacije je značilno tudi, da vodje od podrejenih pričakujejo, da bodo brez vprašanj sledili navodilom.
- V organizacijah s slabimi vodji je tudi bistveno višja deviantnost zaposlenih ter disfunkcionalna in nemoralna organizacijska kultura.
- Posledice slabega vodenja v organizacijah se kažejo v (a) izgubi

[18] Baker, 2013.

zaupanja finančnih institucij in gospodarskih strokovnjakov, (b) posledicah pri kupcih – nezadovoljne stranke, (3) pri zaposlenih – demoralizirani, nezadovoljni zaposleni.

- Posledice slabega vodje se nenazadnje pokažejo v padcu organizacije kot tudi padcu vodje. Slabi vodje so pogosto obtoženi in obsojeni zaradi kriminalnih dejanj, mnogi pa se izognejo sodnim postopkom z dogovorom.

Menedžerji, ki se vedejo neetično, pogosto ustvarijo vzdušje v organizaciji, ki dopušča **menedžerjevim podobna odklonska vedenja**[19][20] in slaba menedžerska je pogosto prepoznana kot prožilec neželenih vedenj.[21]

Organizacije, ki jih vodijo **»organizacijski psihopati«**, lahko in najverjetneje vključujejo brezčutno in trdo obravnavo zaposlenih, nepričakovane prekinitve zaposlitev, nezdravo in okolju škodljive poslovne prakse, nevarno in nezdravo delovno okolje, kršenje človekovih pravic zaposlenih in delovno pravnih predpisov[22]. V organizaciji je sovražno ozračje s konflikti, nasiljem, delovnimi preobremenitvami, slabim zadovoljstvom zaposlenih in previsokimi organizacijskimi omejitvami[23]. Značilni so tudi večji odhodi iz okolja, kot je za podobna okolja navadno, zaposleni so deležni manj navodil, usposabljanj in pomoči od drugih, dobivajo manj priznanj za dobro opravljeno delo, pohval in nagrad, izkusijo manj prijazno delovno okolje, slaba je komunikacija in več je nepravičnega obravnavanja s strani nadrejenega[24] in slabša je tudi produktivnost[25]. Tran, Tian, & Sankoh[26] so ugotovili, da **destruktivno vedenje menedžerjev**, negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z delom in na fluktuacijo zaposlenih. V organizacijah, v katerih »vladajo« »organizacijski psihopati,« lahko pričakujemo več deviantnega vedenja, saj so pogosto povzročitelji nedostojnega vedenja ali kršitev v organizaciji in, kot menijo mnogi raziskovalci, predstavljajo nevarnost poslovnemu uspehu in organizacijski družbeni odgovornosti[27], nenazadnje že samo idejo organizacijske družbene odgovornosti smatrajo za popolnoma smešno in totalno skoraj nepotrebno, razen, če se ne bodo prikrito sprenevedali in uporabili lažno odkrito podporo družbeni odgovornosti za odvračanje pozornosti ali prikrivanje od drugih zahrbtnih menedžerskih praks[28].

Nenehni **pritiski za zmanjševanje stroškov** so vplivali na inženirske zmogljivosti in (ne)odzivanje na opozorila zaposlenih na varnostna tveganja v podjetju British Petroleum (BP), kar je privedlo do nesreče v letu 2005, ko je v eksploziji v Texsas Cityu umrlo 15 ljudi, do onesnaženja eksplozije in enajstih mrtvih na Aljaski leta 2006 ter onesnaženja v Mehiškem zalivu. Incident za incidentom, opozorilo na opozorilo, poročilo na poročilo in obljuba na obljubo, niso pripomogle k zmanjševanju stroškov[29]. Med leti 2006 in 2016 so v banki Wells Fargo banka v Kaliforniji brez vedenja strank odprli 3,5 milijona računov, 580.000 plačljivih elektronskih računov in takšne goljufive prakse so trajale več let. Ob izbruhu škandala so odpustili 5.300 zaposlenih, za katere so ugotovili, da so vpleteni v ta dejanja. Kmalu se je izkazalo, da ozadje teh dejanj ni preprosto, da to ni le dejanje slabih posameznikov, temveč da je banka z nenehnimi pritiski na zaposlene, da ustvarjajo vse več prometa in prodajo vse več storitev strankam, sama ustvarila okolje, v katerem je prišlo do teh odklonskih dejanj.[30]

Proaktivna vloga svetov delavcev pri izboljševanju vodenja in vodstvenih odnosov

In kaj lahko stori posameznik v primerih, ko je izpostavljen slabemu vodji oziroma vodenju, za katerim »stoji« organizacija? Običajno, ko ne zmore več, zapusti organizacijo, se zateče k odklonskemu vedenju (maščevanju, zmanjša delovne napore, se izogiba delu ipd.), se umakne iz toksičnega okolja (na primer na bolniško), lahko sproži inšpekcijske in druge pravne postopke v primerih kršitev, mobbinga, kaznivih ravnanj. Vendar pa je **takrat že prepozno**. Tak posameznik lahko trpi lahko psihofizične posledice, izgori, za organizacijo je izgubljen, delovno okolje pa je že zastrupljeno.

Če je posameznik dokaj nemočen napram organizaciji, pa ni povsem nemočno delavsko predstavništvo v organizaciji, izvoljeno po Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), še posebej, ko prevzame dejavno vlogo. **Svet delavcev** je zagotovo tisti, ki **mora prevzeti dejavno vlogo, ko zazna slabo prakso vodenja.** To je tema, s katero se mora ukvarjati, in zgoraj

---

[19] Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2005). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. V R. E. Martin (Ured.), Managing Organizational Deviance (str. 69–96). London: Sage.

[20] Appelbum, S., Iaconi, G. D., & Matusek, A. (2007). Positive and negative deviant behaviors: sousec, impacts, and solutions. Corporate Governance, 7 (5), 586–598.

[21] Bradly, J. O., Nelson, D. L., & Parayitam , S. (2006). Managing aggression in organizations: what leader must know. Leadership & Organizational Development Journa, 27 (5), 384–398.

[22] Ketola, T. (2006). From CR-Psychopaths to Responsible Corporations: Wking up the Inner Sleeping Beauty of Companies. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 13 (2), 98–106.

[23] Boddy, C. R. (2010a). Corporate Psychopaths in Australian Workplaces: Their Influence on Organizational Oustcomes. Curtin University of Technology.

[24] Boddy, C. R. (2010). Corporate Psychopaths and organizational type. Journal of Public Affairs, 10 (4), 300–312.

[25] Prav tam.

[26] Tran, Q. Y., Tian, Y., & Sankoh, P. (2013). The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm. American Journal of Industrial and Business Management, 3 (7), 595–600.

[27] Boddy, C. R., Ladyshewsky, R. K., & Galvin, P. (2010). The Infuence of Corporae Psychopaths on Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment to Employees. Journal of Business Ethics, 97 (1), 1–19.

[28] Prior, D., Sorroca, J., & Tribo, J. A. (2008). Are social responsible managers relly ethical? Exploring the relationship between earnings managment and corporate social responsibility. Corporate Ggoverance, 16 (3), 160–177.

[29] Van Rooij, B., & Fine, A. (2018). Toxic Corporate Culture: Assessing Organizational Processes of Deviancy. Administrative Sciences, 8 (23).

[30] Prav tam.

predstavljeni primeri in posledice, ki jih povzroča slabo vodenje, ki ogroža tako posameznika kot organizacijo, so zgovorni pokazatelji tega. Zato je vodja (in posledično stil vodenja) ena najpomembnejših, najbolj odgovornih, najzahtevnejših nalog. Kako je to pomembno priča tudi praksa v Sloveniji, nemi pričevalci pa so propadla podjetja, javni zavodi v finančnih težavah. In ni jih malo. Tudi Gostiša[31] (2011) zagovarja, da vodstveni odnosi v organizaciji **ne smejo biti »tabu tema« za svete delavcev**, ker naj bi to po mnenju nekaterih presegalo njihove funkcije in pristojnosti. Zagovarja ravno nasprotno, da je zadovoljstvo z vodji eden od ključnih elementov kakovosti delovnega življenja zaposlenih in torej njihov zelo neposreden in močan interes, svet delavcev pa je že po zakonu pristojen *»predlagati ukrepe, ki so v korist delavcev«.*

Rataj[32] meni, da je namen sodelovanja pri upravljanju v podjetjih v večji poslovni uspešnosti podjetij, in sicer naj bi se skozi dejavnik pripadnosti oziroma vključenosti v podjetje **zaposleni poistovetili s podjetjem, posledično pa bi bili pripravljeni prispevati več k boljšim poslovnim rezultatom**. Eden izmed dejavnikov, ki na to vpliva, je po njegovem mnenju tudi odsotnost konfliktov in smoter sodelovanja pri upravljanju vidi v sprejemanju čim bolj usklajenih poslovnih odločitev med poslovodstvom in svetom delavcev, kar zmanjšuje verjetnost konflikta. Slabo vodenje, slabi vodje pa pogosto ustvarjajo nehumano delovno okolje, toksično delovno okolje, izboljševanje delovnih razmer oziroma humanizacija delovnega okolja in doseganje uspešnega poslovanja družbe pa je po (4. členu Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju) pravica delavcev, se pravi tisto, za kar naj bi si prizadevali delavski predstavniki in svet delavcev. Tako sodi vprašanje slabega vodenja, slabih vodji tudi med teme, ki se tičejo delavskega soupravljanja in delovanja svetov delavcev. K temu pritrjuje tudi mnenje Strojin Štampar[33], ki meni, da zadeve delavskega soupravljanja, niso izrecno določene, ampak jih zakon opredeljuje načelno, med temi tudi izvajanje **aktivnosti, namenjenih izboljševanju delovnih razmer oziroma humanizaciji delovnega okolja in doseganju uspešnega poslovanja družbe**, pri čemer pripominja, da gre po njenem mnenju pri sodelovanju pri upravljanju za pravico in ne dolžnost delavcev. To pa pomeni, da so delavci tudi samostojni v odločitvi, katere pravice iz ZSDU bodo izvrševali in v kakšnem obsegu (ali sploh), o tem pa se dogovorijo s poslovodstvom družbe z dogovorom o soupravljanju (t. i. participacijski dogovor). **Načrtno spremljanje in analitično proučevanje ter podajanje pobud za nenehno izboljševanje vodenja** v organizaciji oziroma preprečevanje zlorab pri vodenju, tudi glede na vse predstavljeno v tem članku, vsekakor **sodi v delovni program sveta delavcev**, in če je le mogoče tudi v participacijski dogovor. Predvsem pa, ko se pojavita slab vodja in slabo vodenje, je pomembno, da se svet delavcev aktivno odzove in zaščiti delavce in organizacijo. In nekateri sveti delavcev (kot med drugim kaže, denimo, primer nedavnega tovrstnega angažiranja SD RTVS) v praksi že delujejo tudi na ta način.

[31] Gostiša, M. (2011). Vsebina in priprava celovitega programa dela sveta delavcev: priročnik za člane svetov delavcev. Kranj: ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

[32] Rataj, P. (2018). Vloga sveta delavcev v slovenskem sistemu delavske participacije. Delavci in Delodajalci, 2 – 3.

[33] Strojin Štampar, A. (2018). Sodelovanje delavcev pri upravljanju v enotirnem sistemu upravljanja. Delavci in delodajalci, 1.

Nov pogled na razdelitev ustvarjenega produkta podjetij

Udeležba (tudi) zaposlencev v presežni dodani vrednosti

Izhodišče modela razdelitve ekonomskega produkta podjetij bi moral predstavljati splošni zakon ustvarjanja in usmerjanja dodane vrednosti, ki ga utemeljujeta in opredeljujeta dve temeljni ugotovitvi[1]: 1) dodana vrednost je čisti izid delovanja organizacijskega sistema pri obvladovanju tveganja, ki je lasten sistemu in pripada nosilcem tveganja sorazmerno njihovemu prispevku k delovanju organizacijskega sistema; 2) nesorazmerno visoka ali nesorazmerno nizka udeležba posameznih nosilcev tveganja v dodani vrednosti (glede na njihov dejanski prispevek) povečuje entropijo organizacijskega sistema in ogroža uresničevanje njegovega trajnostnega razvoja. Omenjena »nesorazmernost« je v zdaj veljavnem modelu delitve očitna predvsem pri udeležbi nosilcev dela in kapitala kot ključnih deležnikov pri razdelitvi /so/ustvarjene dodane vrednosti.

Uvod

Delitev ustvarjenega (česar koli že) zadeva temeljne interese vseh udeležencev. Zato je temu primerno tudi obravnavanje delitve nasploh izredno pestro in široko, tako v ekonomski teoriji in praksi kot tudi z vidika drugih strok.

Delitev vseh vrst dobrin in težave s tem v zvezi spremljajo človeka od vsega začetka njegovega obstoja. Problem delitve je bil vedno prisoten, ljudje so ga reševali **predvsem na dva načina:**

[1] Bergant, 2018: 2.



Piše:
dr. Živko Bergant

- z dogovarjanjem in vzpostavljanjem pravil,
- nasilno (npr. prevare, ropi, suženjstvo, vojne).

Oba načina obstajata še danes, samo nekatere oblike so morda bolj prefinjene. To dokazuje, da **nobeden od naštetih načinov ne deluje uspešno**, saj človeštvo drvi v vedno večje konflikte, dohodkovna neenakost in neenakopravnost pa se povečujeta.

Razmišljujoči del človeštva nenehno poskuša najti **modele dogovarjanja**, kar kažejo številni poskusi in predlogi delitve. Adam Smith in David Ricardo sta verjetno med prvimi, ki so pristopili k reševanju problema delitve s teoretičnega vidika. Znana je trditev Ricarda, da je ***»distribucija temeljni problem politične ekonomije«*** (Sandmo, 2015, 4). To danes sicer ne velja več, saj se je politična ekonomija razvijala (Sandmo, ibidem, 60). Tu so svoje prispevali zlasti Walras, Marshall, Pareto in drugi (Sandmo, 2015, 43-58). Treba pa je dodati, da trditev Ricarda ne velja zaradi dejstva, da delitev ni samo polit-ekonomski problem, temveč jo je treba obravnavati mnogo širše, s sociološkega, psihološkega, filozofskega vidika, predvsem pa z vidika družbene odgovornosti in usmeritve v trajnostno družbo.

To pomeni, da je treba najti drugačen pristop oziroma izhodišče, ki upošteva zlasti razmislek o **družbeni odgovornosti podjetij**. Na splošno jo lahko opredelimo kot *odgovornost organizacijskih sistemov vseh oblik in ravni za vplive na družbo in za ustvarjanje in razporejanje dodane vrednosti, to je pri povečevanju blaginje celotne družbe s ciljem njenega trajnostnega razvoja. To dosegajo z ustreznim upoštevanjem ekonomskih, socialnih in okolijskih vidikov.* (Bergant, 2022, 71)

V nadaljevanju bomo torej podrobneje obravnavali delitev dodane vrednosti v industrijskem podjetju.

Pristop k delitvi dodane vrednosti

Struktura presežne dodane vrednosti

Izhodišče predstavlja **struktura presežne dodane vrednosti** (*PDV*), ki smo jo že predstavili v reviji Ekonomska demokracija (Bergant, 2018, 2), in sicer:

$$PDV = USD + ULK + I + T + ZDVSD + ZDVLK.$$

Presežna dodana vrednost je torej **sestavljena iz**:

- udeležbe zaposlencev (vključno s plačili in z nagradami poslovodstvu) (*USD*),
- udeležbe lastnikov finančnega kapitala (delničarjev in družbenikov) (*ULK*),
- udeležbe financerjev (*I*),
- udeležbe države (davki) (*T*),
- zadržane presežne dodane vrednosti, ki pripada zaposlencem (*ZDVSD*),
- zadržane presežne dodane vrednosti, ki pripada lastnikom kapitala (*ZDVLK*).

Udeležba zaposlencev

Pri tem je treba najprej pojasniti **pojem udeležbe zaposlencev (USD)**. Dobili smo ga tako, da smo od sedanjih celotnih stroškov dela (*SD*) odšteli vrednostno ocenjeni *potrošek delovne sile* (*PDS*), ki pomeni znesek minimalne plače, odvisen od življenjskih stroškov. Prejemajo ga vsi zaposlenci v isti višini. Povečan je lahko samo zaradi težjih pogojev dela, ki povzročajo hitrejšo izrabo delovne sile. *PDS* lahko **primerjamo z amortizacijo osnovnih sredstev**, zato bi ga morali (računovodsko in davčno) obravnavati kot materialni strošek poslovanja, ta del plače ne bi smel biti obdavčen niti pri podjetju niti pri prejemniku. *USD* zapišemo na naslednji način:

$$USD = SD - PDS.$$

Udeležba zaposlencev (USD) naj bi torej **obsegala:**

1. Del plače po pogodbi o zaposlitvi, ki temelji na oceni (točkovanju) delovnih opravil skladno s splošnim aktom podjetja (vključno z dodatkom na delovno dobo);

2. Morebitni variabilni del plače glede na učinek in individualno uspešnost zaposlenca;

3. Davek zaposlenca iz plače (dohodnina);

4. Druge dajatve oziroma prispevki skladno s predpisi.

Udeležba lastnikov finančnega kapitala

Udeležbe lastnikov finančnega kapitala – delničarjev in družbenikov (ULK) v enačbi 1 zahteva **podrobnejšo razlago in tudi utemeljitev**. Dobili smo ga tako, da smo od zneska, namenjenega lastnikom kapitala (dividend – Div), odšteli oportunitetni strošek kapitala (*SLK*). Prejmejo ga vsi lastniki kapitalskih vložkov v istem odstotku. Računovodsko in davčno pomeni materialne stroške poslovanja. *ULK* zapišemo na naslednji način:

$$ULK = Div - SLK.$$

Navedeno zahteva razlago **vloge kapitala v podjetju nasploh**. Dejstvo je, da sam kapitalski vložek v podjetje ne ustvarja dodane vrednosti. Z njim namreč podjetje nabavi potrebna proizvajalna sredstva[2]. Tekoče delo zaposlencev z uporabo proizvajalnih sredstev ustvarja dodano vrednost, ki ostaja po kritju materialnih stroškov poslovanja. To pomeni, da ima vloženi kapital ***značilnost orodja pri ustvarjanju dodane vrednosti***. Zato mu pripada tudi ustrezna *uporabnina*. Le-ta ima vse značilnosti materialnega stroška, kot jih imajo na primer tudi najemnina, zakupnina, licenčnina in podobno. To uporabnino vloženega kapitala izraža strošek kapitala (*SLK*), izkazanega v bilanci stanja podjetja. Primerjamo ga lahko z obrestno mero na depozite fizičnih oseb v bankah.

[2] Proizvajalna sredstva v tem smislu vključujejo tudi nujno potrebne zaloge in gotovino za zagotovitev ustrezne plačilne sposobnosti podjetja.

Lastniki vloženega kapitala pa s svojim vložkom **nosijo tudi del tveganja v poslovanju, kar jih opredeljuje kot deležnike** (Bergant, 2022, 40-50). S svojim vložkom prispevajo h kapitalski ustreznosti podjetja, obenem pa tvegajo, da pridobijo želeni donos. Zato so upravičeni do udeležbe v dodani vrednosti. Tveganje se kaže v večjem ali manjšem obsegu ustvarjene dodane vrednosti, ki je na razpolago za delitev, saj je od tega odvisna višina **donosa na njihov vložek**. Udeležbo lastnikov na tej podlagi označujemo z *ULK* v enačbi 3. Tako lastniki kapitalskih vložkov prejmejo zneske v višini:

- stroška kapitala (*SLK*),
- udeležbe v presežni dodani vrednosti (*ULK*) v odvisnosti od njenega obsega, torej od uspešnosti poslovanja podjetja (tveganje).

Udeležba financerjev

Udeležba financerjev (*I*) v enačbi 1 so predvsem **obresti**[3] **na prejeta posojila**. Obresti običajno predstavljajo pogodbeno obveznost posojilojemalca iz naslova posojila, ki pomeni nekakšno nadomestilo za kapital. Posojilodajalci (npr. banke ali podjetja) torej prevzemajo del tveganja v poslovanju in s tem tudi postanejo deležniki podjetja, ki jim pripada udeležba v dodani vrednosti. Prvi korak sprememb glede obresti je bil narejen z usmeritvijo bank tudi na **projektno financiranje** (*ang.: project financing*), ki pa je vse do danes ostalo samo kot manjši del bančne ponudbe. Drugi korak je bil narejen ob intenzivnejšem ukvarjanju bank s svojimi slabimi terjatvami, in sicer v smeri **kriznega poslovodenja** (*ang.: crisis management*) podjetij, ki niso sposobna odplačevati posojil.

Prevzemanje kriznega poslovodenja[4] kaže, da banka iz upnika pogosto postane ekonomska (so)lastnica prezadolženega podjetja in s tem jasno **prevzema tudi poslovno tveganje** (*ang.: business risk*). Razvoj v smeri prevzemanja kriznega poslovodenja je dokaz, da se banka ne more izogniti poslovnemu tveganju, čeprav so obresti pogodbena obveznost. Obenem je to tudi dokaz poslovne logike, ki ob prevzemu tveganja zahteva ustrezne pristojnosti pri odločanju.[5] Uveljavljanje te logike pri bankah bi (vsaj v prvi fazi) pomenilo vedno večji obseg projektnega financiranja poslovanja podjetij.

Ugotovili smo že, da so obresti nadomestilo za kapital. Če smo ugotovili, da je treba kapitalskim vložkom priznati uporabnino, moramo to logiko dosledno upoštevati tudi pri posojilih. Tako je možno deliti obresti na del, ki pomeni ***"nadomestilo za uporabo sredstev iz posojila"*** (I_{nad}) in predstavlja materialni strošek poslovanja[6] (prav tako tudi z davčnega vidika) ter na del, ki pripada financerjem kot ***»udeležba v dodani vrednosti zaradi prevzemanja tveganja«*** (I_{udel}). To lahko zapišemo takole:

$$I = (I_{nad}) + (I_{udel}).$$

S takim pristopom bi delno še ohranili model delovanja finančnega vzvoda (zaradi I_{nad}), vendar bi pomembno zmanjšali motiv podjetij za zadolževanje, saj bi se zmanjšal učinek "davčnega ščita". Obenem pa bi **udeležba financerjev (I_{udel}) postala odvisna od obsega dodane vrednosti podjetja.**

Z zgornjim popravkom za obresti se enačba 1 spremeni in se glasi:

$$PDV = USD + ULK + I_{udel} + T + ZDVSD + ZDVLK.$$

Obseg *davkov* (*T*) v enačbi 5 je pomembno odvisen od veljavnega davčnega sistema v posameznem obdobju. Iz zgornjih pojasnil posameznih kategorij v enačbi 1 in 5 izhaja potreba po pomembnih spremembah v davčnem sistemu, ki bi pomembno vplivale na pojavno obliko zakona dodane vrednosti (Bergant, 2008) v posameznem primeru.

Zadržana dodana vrednost

Zadržana dodana vrednost je načeloma namenjena **zagotavljanju kapitalske ustreznosti podjetja in razvojnim naložbam** (poleg obračunane amortizacije). Te naložbe zmanjšujejo obe vrsti zadržane vrednosti v enakem razmerju. Opredelitev razmerja med obema kategorijama zadržane dodane vrednosti (*ZDVSD* in *ZDVLK*) naj bi bilo skladno z izhodišči, na katerih je opredeljeno razmerje med zneski nagrad aktivnim lastnikom kapitala, in zneski plač ostalih zaposlencev. Pri tem načeloma ne moti, da so vsi zaposlenci (ali samo del) obenem tudi (so)lastniki podjetja, kar pa je seveda treba ustrezno upoštevati.

Morebitno kasnejše izplačilo zadržane dodane vrednosti je torej načeloma možno **samo v sorazmernem deležu obeh skupin deležnikov**, saj bi bila drugačna odločitev v nasprotju s temeljnim načelom zakona dodane vrednosti, razen seveda v primeru, ko se s takim izplačilom strinjajo vsi deležniki.[7]

Z zgoraj navedeno izpopolnjeno enačbo 5 opredeljena presežna dodana vrednost, ima **nekaj pomembnih prednosti pred tradicionalno (običajno razumljeno) dodano vrednostjo**, in sicer:

- pomeni dosledno izpeljavo vsebinsko nesporne opredelitve novoustvarjene vrednosti, ki povečuje blaginjo družbe;
- pomeni veličino, ki je (oziroma naj bi bila) predmet usmerjanja oziroma delitve;
- pomeni podlago za enakopravno obravnavanje vseh deležnikov podjetja, s čimer s tem odpravlja neenakopravnost dela in kapitala v obstoječem družbenoekonomskem sistemu;[8]

[3] Tukaj v obresti štejemo vse stroške financiranja (obresti, bančne provizije, stroške popusta za hitro plačilo ipd.), ki presegajo prihodke od financiranja.

[4] Za prevzemanje kriznega poslovodenja banke po večini niso pripravljene in usposobljene, saj so bile dolgo (in številne so še danes) prepričane, da prevzemanje poslovnega tveganja ni bančni posel. Zato banke to dejavnost pogosto izvajajo v obsegu, ki je bistveno manjši od dejanskih potreb.

[5] Podobno kot prevzem tveganja pri zaposlencih zahteva tudi njihovo soupravljanje.

[6] Lahko uporabimo isti odstotek kot za oceno stroška kapitala.

[7] Lahko so se udeležbi v dodani vrednosti začasno odpovedali tudi morebitni drugi deležniki kot upravičenci v delitvi dodane vrednosti (npr. strateški poslovni partnerji na podlagi sklenjenih pogodb). To bi bilo treba seveda upoštevati v vsakem konkretnem primeru.

[8] Gostiša obstoječi družbenoekonomski sistem imenuje "mezdno kapitalistični sistem", ki obravnava delo kot tržno blago (Gostiša, 2014, 38).

- odpravlja zavajanje in navidezno pravičnost v pogledu udeležbe zaposlencev v dodani vrednosti;
- v določeni meri ohranja pozitivne namene nekdanjih prizadevanj ekonomistov po "obvezni akumulaciji kapitala"[9];
- pomeni natančneje opredeljeno kategorijo v primerjavi z znanimi, tradicionalnimi kategorijami, kot sta novoustvarjena vrednost in dohodek;
- pomeni minimum obveznih prejemkov zaposlencev tudi v kriznih obdobjih in mejo zmanjševanja plač v morebitnem sanacijskem procesu (pri tem morajo biti seveda udeleženi vsi zaposlenci, vključno s poslovodstvom);
- v celoti nadomešča kategorijo *dobiček* kot temeljni cilj poslovanja podjetja.[10]

Pogoji za uvedbo zamisli

Bralcem se bo zelo verjetno kakšna ideja iz prejšnjega poglavja zdela **heretična, revolucionarna ali pa celo neuresničljiva v naših razmerah**. Mogoče bi imeli celo prav. Kljub temu pa smo zamisel modela predstavili, da bi ugotovili, kaj vse je treba spremeniti najprej "v glavah", nato pa šele v predpisih in praksi.

Pri tem se moramo zavedati, da želimo spremeniti nekaj, kar je **"Ahilova peta" sedanjega kapitalističnega sistema**. Zato so nosilci in zagovorniki (apologeti) neoliberalizma tukaj najbolj občutljivi. Gre za sistem delitve, ki je temeljni vzrok naraščanju neenakosti med ljudmi in državami.

Temeljni pogoj za spremembe je torej široka strokovna in neobremenjena razprava, ki naj pospeši ustrezne spremembe predpisov. Toda, kje začeti? Ni potrebe po "ukinitvi" kapitalizma, samo težnjo po stalnem večanju kapitala je treba ustrezno usmeriti, to pa je v **ustvarjanje dodane vrednosti in s tem v povečevanje družbene blaginje**. Zato je treba ugotoviti in ustrezno umestiti vlogo kapitala pri doseganju tega cilja. Kako to narediti?

Iz zgodovine lahko vidimo, da je bil samo davčni sistem sposoben ukrotiti Al Caponeja. **Davčni sistem** bi moral določiti višine kategorij, kot so: uporabnina kapitala, ovrednoteni potrošek delovne sile in uporabnina sredstev iz posojil, in jih opredeliti kot materialne stroške poslovanja. S tem bi se začela ne samo nova doba ekonomike podjetja, temveč bi se laže odprlo tudi področje **delitve presežne dodane vrednosti**. Zadnje bi vsekakor zahtevalo predvsem strokovno razpravo, zlasti pa širše družbeno soglasje, ki bi temeljilo na skupnem cilju blaginje družbe.

Literatura

Bergant, Živko (2018) Udeležba zaposlencev v dodani vrednosti v podjetniškem okolju. Ekonomska demokracija št. 4/2018, str. 2–5.

Bergant, Živko (2022) Zavedanje družbene odgovornosti in posledice. Ekonomika na podlagi dodane vrednosti. Ljubljana: Visoka šola za računovodstvo in finance.

Durjava, Ostoj (1975) Dohodek kot motiv gospodarjenja in poslovnega obnašanja organizacij združenega dela. Zbornik posvetovanj teoretične sekcije ZES, str. 246–259. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.

Norčič, Oto (1983) Teoretični problemi ustvarjanja in delitve dohodka v samoupravnem socialističnem sistemu. Zbornik X. jubilejnega posvetovanja o o ekonomiki in organizaciji združenega dela. Portorož, marec, 1983, str. 23–37.

Sandmo, Agnar (2015) The Principal Problem in Political Economy: Income Distribution in the History of Economic Thought. Handbook of Income Distribution, letnik 2, Chapter 1, str. 3–65.

https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780444594280000023.

Zelić Nikola (1986) Uticaj raspodele na »X« i alokativnu efikasnost samoupravnog preduzeća. Zbornik posvetovanja ekonomistov ob 40-letnici Ekonomske fakultete. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča.

[9] V razmerah socialističnega družbenoekonomskega sistema so ekonomisti zagovarjali uvedbo obvezne akumulacije pri delitvi dohodka (npr. Norčič, 1983, 33 in Zelić, 1986, 217).

[10] To seveda ne pomeni, da izločimo kategorijo dobička iz teorije in prakse gospodarjenja v podjetju, saj »ima izreden pomen zlasti kot sestavina cen in podjetniških kalkulacij« (Durjava, 1975, 258).

IZ NOVE ZAKONODAJE

Vsebina, ozadje in postopek usklajevanja novele Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1D)

Čeprav je končna vsebina nedavno sprejete novele ZDR-1D bistveno ožja od prvotnih izhodišč in predloga, pa prinaša nekatere pomembne izboljšave in nove pravice za zaposlene, ki jih podrobneje predstavljamo v tem prispevku. Namen tega prispevka je kratko orisati tudi ozadje in potek usklajevanj o tej noveli.

Uvod

Na dan izteka skrajnega roka, ki ga je Evropska komisija postavila Sloveniji za implementacijo Direktive 2019/1152 o preglednih in predvidljivih delovnih pogojih in Direktive 2019/1158 o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja staršev in oskrbovalcev, je bilo v Uradnem listu št. 114/23 objavljeno besedilo novele Zakona o delovnih razmerjih (v nadaljevanju: ZDR-1D). Novela vsebuje **implementacijo omenjenih dveh direktiv**, poleg tega pa še nekatere **dodatne rešitve**, ki jih lahko v gro-



Piše:
Jakob Počivavšek

bem razdelimo na več vsebinskih sklopov, in sicer:

- uresničitev nekaterih zavez iz koalicijske pogodbe,
- paket določb, ki prinaša posebno varstvo delavcev, ki so bili žrtve družinskega nasilja ter
- še nekaj dodatnih novosti in redakcijskih popravkov.

ZDR-1D je že od samega začetka dvigal precej prahu, saj so mu delodajalske organizacije ves čas nasprotovale. To se je med drugim odrazilo **v dvakratnem odločanju Državnega zbora o predlogu zakona,** saj je Državni svet na sprejet zakon izglasoval veto. Poleg tega je potrebno ugotoviti, da končno besedilo zakona ni takšno, kot bi lahko bilo, če bi ga socialni partnerji vsebinsko strokovno obravnavali, interesno pa iskali kompromisne rešitve.

Ozadje in postopek usklajevanja ZDR-1D

Konec leta 2022 je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti predstavilo izhodišča za spremembo Zakona o delovnih razmerjih, nekoliko kasneje pa tudi predlog zakonskega besedila. Izhodiščni predlog je bil **bistveno bolj ambiciozen od sprejetega besedila.** Vseboval je namreč še vrsto predlogov, ki so bili pripravljani na pobudo Inšpektorata RS za delo, predloge, ki so se izoblikovali v okviru strokovnega odbora, ki je obravnaval ureditev dela na domu ter vrsto dodatnih vsebinskih predlogov, ki so nastali na pobudo Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve.

Delo v okviru pogajalske skupine Ekonomsko socialnega sveta, imenovane z namenom obravnave predloga ZDR-1D, se je že začelo s **precejšnjo zamudo**, saj delodajalske organizacije najprej dolgo časa niso imenovale svojih predstavnikov v pogajalsko skupino, nato pa niso upoštevale roka, ki je bil dogovorjen za pošiljanje prvih opredelitev in pripomb socialnih partnerjev na predlog zakona. Tudi po tem, ko so se pogajanja že pričela, so delodajalske organizacije delo **ovirale** z nesorazmerno dolgimi razpravami o zapisnikih, za iskanje kompromisov in prava pogajanja pa praktično vse do konca delodajalski predstavniki niso imeli mandata.

Ves čas pogajanj žal ni bilo razčiščeno vprašanje, **kakšen predlog bo vlada posredovala v zakonodajni postopek, če do uskladitve med socialnimi partnerji ne bi prišlo**. Potrebno je poudariti, da so bile spremembe Zakona o delovnih razmerjih do interventnih zakonov do leta 2019 vedno usklajene med socialnimi partnerji, z letom 2019 pa je bila ta praksa prekinjena. Leta 2019 je bila tako sprejeta sprememba ZDR, ki je delavcem prinesla pravico do odsotnosti za spremstvo otroka v šolo na prvi šolski dan, kar ni bilo usklajeno z delodajalsko stranjo, nato pa sta v času epidemije sledila še dva posega v Zakon o delovnih razmerjih, ki pa jima je nasprotovala sindikalna stran. Prvi je bila uzakonitev novega razloga za odpoved pogodbe o zaposlitvi ob izpolnitvi pogojev za upokojitev, t. i. prisilno upokojevanje. Ta rešitev je bila na zahtevo sindikatov za presojo skladnosti z Ustavo RS s strani Ustavnega sodišča najprej zadržana, nato pa razveljavljena. Drugi neusklajen poseg v ZDR pa je bilo skrajšanje obdobja, v katerem gre breme nadomestila za čas začasne nezmožnosti za delo v breme delodajalca, in sicer iz 30 na 20 dni. Glede te rešitve v času pisanja tega prispevka vlada predlaga, da bi se z interventnim zakonom o nujnih ukrepih na področju zdravstvenega varstva, ureditev vrnila v stanje pred spremembo.

Ker so bile **tokrat – zgodovinsko prvič – praktično vse predlagane spremembe v korist zaposlenih,** so delodajalske organizacije zahtevale, da bi šle v zakonodajni postopek samo tiste rešitve, ki bi bile usklajene med socialnimi partnerji, prav tako pa so vztrajale, da bi se v predlog, poleg predlogov MDDSZ, vključili tudi dodatni predlogi socialnih partnerjev. Kar se tiče delodajalskih organizacij, seveda predvsem njihovi dodatni predlogi. Ker jasnega in nedvoumnega stališča na vladni strani glede tega vprašanja ni bilo, je ta okoliščina pogajanja močno otežila in zavirala. Celo do te mere, da je delodajalska stran po zaključku pogajanj (ki so bila dejansko zaključena s tem, da delodajalska stran pri pogajanjih ni več želela sodelovati) pritiskala na vlado, da bi **v zakonodajni postopek posredovala zgolj rešitve, ki predstavljajo implementacijo dveh evropskih direktiv**, medtem ko bi ostale rešitve ostale prepuščene nadaljnjim pogajanjem in morebitni uskladitvi med socialnimi partnerji. Sindikalna stran je na drugi strani vztrajala, da mora končno besedilo vsebovati tudi dodatne rešitve, zato je vlada na koncu sprejela odločitev in v postopek posredovala **kompromisni predlog**, ki poleg implementacije direktiv vsebuje tudi še nekatere zaveze iz koalicijske pogodbe, varstvo žrtev družinskega nasilja in še nekatere dodatne predloge, od katerih sta dva vsebinska, ostali pa bolj ali manj redakcijski.

Končna vsebina je torej **bistveno ožja** od prvotnih izhodišč in predloga, kljub temu pa prinaša nekatere izboljšave in nove pravice za zaposlene, ki bodo predstavljene v nadaljevanju.

Vsebina ZDR-1D

Implementacija Direktive 2019/1152 in Direktive 2019/1158

Obe uvodoma navedeni direktivi, ki ju je dokončno implementiral ZDR-1D (tj. Direktiva 2019/1152 o preglednih in predvidljivih delovnih pogojih in Direktiva 2019/1158 o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja staršev in oskrbovalcev), sta bili sprejeti v letu 2019, v nacionalne zakonodaje pa bi morale biti **implementirani do avgusta 2022**. Slovenija je torej z implementacijo že močno zamujala, zato ji je tudi že grozila kazen Evropske komisije, in sicer v obliki nominalnih zneskov za

vsak dan zamude, pri čemer kazen teče od skrajnega roka za implementacijo, torej od avgusta 2022. Potrebno je izpostaviti, da je Direktivo št. 2019/1158 o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja staršev in oskrbovalcev Slovenija deloma že pred sprejemom ZDR-1D implementirala z novelo Zakona o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (Ur. l. RS št. 153/22), in sicer v delu, ki se nanaša na starševski dopust. Preostale določbe omenjenih direktiv pa so vključene v ZDR-1D, pri čemer pa je potrebno povedati, da je razen pri enem institutu, kjer je nabor upravičencev glede na direktivo razširjen, v preostalem v ZDR-1D **prenešen praktično zgolj minimalni standard,** ki ga zahteva direktiva.

1.

Največja novost, ki jo prinaša implementacija Direktive o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja staršev in oskrbovalcev, je **pravica do najmanj petih dni oskrbovalskega dopusta letno**. Gre za pravico, ki naj bi naslovila vedno bolj pereč problem starajoče se družbe in precejšnje potrebe po oskrbi, zaradi katere se družba sooča z izzivi naraščajoče neenakosti med spoloma in tveganjem zmanjšanja aktivne udeležbe na trgu dela. Zakon tako v novem 167.a členu uvaja pravico do pet delovnih dni oskrbovalskega dopusta v posameznem koledarskem letu, ki je namenjena oskrbi, ki jo zakon definira kot potrebo po znatnejši negi iz zdravstvenih razlogov družinskega člana ali osebe, s katero živi v istem gospodinjstvu, kadar delavec ni upravičen do odsotnosti z dela v skladu s predpisi o zdravstvenem zavarovanju. Družinski člani, zaradi oskrbe katerih je delavec upravičen to te pravice, so zakonec ali zunajzakonski partner, otroci, posvojenci in otroci zakonca ali zunajzakonskega partnerja, starši, torej oče in mati delavca in pa zakonec ali zunajzakonski partner starša ter posvojitelj, ne pa tudi bratje in sestre, razen če živijo skupaj v istem gospodinjstvu.

Direktiva državam članicam prepušča prosto odločitev o tem, ali naj bo oskrbovalski dopust plačan ali ne, in vlada v postopku pogajanj **ni bila pripravljena določiti nadomestila za odsotnost iz naslova oskrbovalskega dopusta, zato bo le-ta neplačan**, razen če se bosta delavec in delodajalec sporazumela drugače. Ta rešitev ni najboljša, saj bodo posledično to pravico lahko izkoristili le tisti, ki si bodo to lahko privoščili, ali tisti, ki resnično ne bodo imeli nobene druge možnosti, kar bo povečevalo neenakost med delavci, za marsikoga pa bo ta pravica ostala zgolj mrtva črka na papirju.

O namenu koriščenja pravice do odsotnosti zaradi oskrbe je delavec dolžan delodajalca obvestiti o razlogu za odsotnost z dela **pred nastopom odsotnosti**, razen izjemoma, če mu to preprečujejo objektivne okoliščine. V tem primeru je delodajalca dolžan o odsotnosti obvestiti najpozneje v treh delovnih dneh po nastopu odsotnosti. V praksi utegne poseben problem predstavljati uveljavljanje pravice. Delavec jo bo **uveljavljal z izjavo**, ki mora po zakonu vsebovati razloge za upravičenost do odsotnosti, upravičenca do nege ter dokazila, ki izkazujejo dejstva iz izjave in lahko vsebujejo nujno potrebne osebne podatke upravičenca do nege. Vprašanje je, katera dokazila bodo delodajalci šteli kot zadostna za to, da bodo delavcem omogočili odsotnost iz tega naslova, težave pa utegnejo nastopiti tudi zaradi potencialnega nasprotovanja med zahtevo po dokazovanju in razkrivanjem osebnih podatkov v teh dokazilih, med katerimi utegnejo biti tudi občutljivi osebni podatki, zlasti podatki o zdravstvenem stanju.

Ker so bile tokrat – zgodovinsko prvič – praktično vse predlagane spremembe v korist zaposlenih, so delodajalske organizacije zahtevale, da bi šle v zakonodajni postopek samo tiste rešitve, ki bi bile usklajene med socialnimi partnerji.

2.

ZDR-1D prinaša tudi spremembo 49. člena, s katero daje pravico delavcem, da podajo **predlog za spremembo pogodbe o zaposlitvi ali za sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi zaradi izboljšanja zaposlitve ali pogojev dela**. V tem delu gre ZDR-1D širše od direktive, ki takšno pravico daje zgolj določenemu krogu delavcev, medtem kot ZDR-1D to pravico daje praktično vsem delavcem. Smisel pravice je v tem, da bo delavec lahko predlagal spremembe, ki bi mu bodisi pomagale izboljšati njegove delovne pogoje, bodisi sam status zaposlitve, kar bo še zlasti veljalo v primeru pogodb o zaposlitvi, sklenjenih za določen čas ali za krajši delovni čas (kadar ne gre za pogodbo o zaposlitvi s krajšim delovnim časom po volji delavca ali npr. na podlagi posebnih predpisov) ipd. Če delavec predlaga spremembo pogodbe o zaposlitvi ali sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi zaradi izboljšanja zaposlitve oziroma pogojev dela, bo moral delodajalec svojo odločitev glede predloga **pisno utemeljiti najkasneje v 30 dneh**, posredoval pa jo bo lahko delavcu tudi po elektronski poti, na elektronski naslov, katerega zagotavlja in njegovo uporabo nalaga delodajalec. Pisna utemeljitev ne bo potrebna v primeru, ko bo delodajalec delavčevemu predlogu sledil, saj bo s tem svojo odločitev izrazil s konkludentnimi dejanji in pisno spremembo ali sklenitvijo nove pogodbe o zaposlitvi. Opozoriti velja, da delavec lahko enak predlog poda **največ enkrat na leto**, prvič pa ga lahko poda po poteku šestih mesecev od sklenitve pogodbe o zaposlitvi oziroma po poteku poskusnega dela, ko le-to traja dlje kot šest mesecev.

V ZDR-1D je sicer še nekaj variant pravice do podaje predloga za spremembo pogodbe o zaposlitvi oziroma za sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi, ki so namenjene **posebnim kategorijam delavcev** (staršem, oskrbovalcem, žrtvam družinskega nasilja), za katere ni povsem jasno, zakaj je zanje potrebna posebna ureditev in v čem se pravzaprav njihova pravica razlikuje od splošne pravice po spremenjenem 49. členu, razen tega, da so v nekaterih primerih določeni krajši roki, ki jih ima na voljo za odgovor delodajalec. Takšen primer je nov 65.a člen,

po katerem lahko delavec, ki neguje otroka, starega do osem let ali delavec, ki zagotavlja oskrbo, v času delovnega razmerja podata predlog sklenitve pogodbe o zaposlitvi za krajši delovni čas, za določen čas, zaradi potreb usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Rok za delodajalčevo odločitev je v tem primeru krajši od roka za odgovor po 49. členu ZDR-1, saj mora delodajalec svojo odločitev o predlogu pisno utemeljiti v 15 dneh. Če delavec in delodajalec skleneta takšno pogodbo o zaposlitvi, delavec pa je pri delodajalcu že zaposlen za nedoločen čas, v času opravljanja dela po pogodbi o zaposlitvi za določen čas mirujejo pravice, obveznosti in odgovornosti iz pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas. Te pravice staršev pa ne gre mešati s pravico do dela s krajšim delovnim časom na podlagi Zakona o starševskem varstvu in družinskih prejemkih, pri kateri sklenitev pogodbe o zaposlitvi s krajšim delovnim časom dejansko ni odvisna od volje delodajalca, saj gre za pravico, ki jo delavcu daje zakon. Podobna instituta vsebuje ZDR-1D tudi v dopolnitvi 68. in 148. člena, po katerih ima delavec pravico podati **predlog za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za opravljanje dela na domu oziroma za drugačno razporeditev delovnega časa**, in sicer v obeh primerih zaradi potreb usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Tudi v teh dveh primerih je rok za odločitev delodajalca 15 dni. Kot navedeno ni povsem jasno, v čem se pravzaprav vsi navedeni primeri razlikujejo od splošne določbe 49. člena ZDR-1, ki je širši in dejansko zajame vse ostale primere, brez oženja kroga upravičencev in brez navajanja posebnih razlogov za podajo predloga za sklenitev drugačne pogodbe o zaposlitvi, razen tega, da gre za izboljšanje pogojev zaposlitve, pod kar bi bilo mogoče šteti tako drugačno razporeditev delovnega časa, kot tudi delo na domu in delo s krajšim delovnim časom.

V okviru določb, ki implementirajo Direktivo o lažjem usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja staršev in oskrbovalcev, ZDR-1D **razširja varstvo posebnih kategorij delavcev tudi na delavce, ki uveljavljajo svoje pravice iz naslova oskrbe**. V ta namen se širi nabor neutemeljenih razlogov za odpoved pogodbe o zaposlitvi na odsotnost z dela zaradi oskrbe v skladu ZDR-1D ter na opravljanje dela na domu ali s krajšim delovnim časom ali v drugače razporejenem delovnem času zaradi potreb usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ali podajo predloga za tak način opravljanja dela. V primeru spora glede uveljavljanja pravic delavcev zaradi nosečnosti, starševstva in po novem tudi oskrbe, je **dokazno breme na strani delodajalca**, ki delavcem mora omogočiti lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Zastavlja se sicer vprašanje, do kod sega ta njegova obveznost, glede na to, da v primeru pravic delavcev za podajo predloga za spremembo pogodbe o zaposlitvi ali sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi, ki jih na novo ureja ZDR-1D, delodajalec takšne pogodbe ni dolžan skleniti, temveč v primeru zavrnitve zgolj obrazložiti svojo odločitev.

3.

V zvezi z implementacijo Direktive o preglednih in predvidljivih delovnih pogojih velja omeniti **še tri novosti**.

- Prva je **sorazmernost trajanja poskusnega dela pri pogodbi o zaposlitvi**, ki se sklepa za določen čas. Splošno pravilo, da je najdaljše trajanje poskusnega dela 6 mesecev, ostaja nespremenjeno, vendar direktiva določa, da se v primeru pogodbe o zaposlitvi za določen čas trajanje poskusnega dela določi sorazmerno trajanju te pogodbe in naravi dela. Žal ZDR-1D v tem delu zgolj povzema direktivo in vpliva omenjenih dveh elementov, torej trajanja pogodbe in narave dela na trajanje poskusnega dela natančneje ne razdela.
- Pomembna novost v zvezi s poskusnim delom v pogodbi za določen čas pa je tudi izrecna prepoved, da bi sklenjena nova **zaporedna pogodba** o zaposlitvi za določen čas **za isto delo vključevala poskusno delo.** Po mojem mnenju se delodajalec tej prepovedi ne more izogniti zgolj npr. s formalno spremembo naziva delovnega mesta, temveč bi moralo iti dejansko za vsebinsko drugo delo, ki se opravlja po novi pogodbi o zaposlitvi.
- Druga pomembna določba glede preglednih in predvidljivih delovnih pogojev je izrecna zahteva, da se **v delovni čas všteva izobraževanje,** ki ga je dolžan zagotoviti delodajalec v primeru potreb delovnega procesa, če to zahteva zakon ali kolektivna pogodba ali če se je z izobraževanjem, izpopolnjevanjem ali usposabljanjem možno izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti ali poslovnega razloga. Čeprav je bilo to stališče vsaj v teoriji že doslej zelo prisotno, so bile v praksi s tem pogosto težave, zlasti ko je bilo izobraževanje organizirano izven delovnega časa, npr. popoldne ali ob vikendih.

Ukrepi za varstvo delavcev, žrtev družinskega nasilja

ZDR-1D prinaša **cel paket ukrepov** za varstvo delavcev, žrtev družinskega nasilja, ki so podobno kot oskrbovalci nova skupina delavcev, ki uživajo posebno zakonsko varstvo in dodatne pravice v delovnem razmerju. ZDR-1D se glede opredelitve nasilja in glede opredelitve družinskega člana delavca, ki je prav tako lahko potencialna žrtev družinskega nasilja, ki utemeljuje posebne pravice delavca, opira na opredelitve v **Zakonu o preprečevanju družinskega nasilja**. Ta slednje opredeljuje kot vsako uporabo fizičnega, spolnega, psihičnega ali ekonomskega nasilja enega družinskega člana (povzročitelj nasilja) proti drugemu družinskemu članu (žrtev) oziroma zanemarjanje ali zalezovanje žrtve ne glede na starost, spol ali katerokoli drugo osebno okoliščino žrtve ali povzročitelja nasilja, in telesno kaznovanje otrok. Opozoriti velja na to, da je opredelitev družinskega člana v primerih družinskega nasilja bistveno širša kot siceršnja opredelitev družinskih članov po ZDR-1, posamezniki pa se štejejo za družinskega člane ne glede na to, ali je razmerje ali partnerstvo prenehalo.

1) Nov 168. člen prinaša pravico delavca, ki je žrtev nasilja v družini, da je **odsoten z dela do petih de-**

lovnih dni v posameznem koledarskem letu, pri čemer je ta odsotnost za razliko od odsotnosti zaradi oskrbe **plačana**. Tudi ta odsotnost se lahko koristi zgolj namensko, in sicer zgolj v primeru urejanja zaščite, pravnih in drugih postopkov ter odpravljanja posledic nasilja v družini. Delavec bo moral delodajalca o odsotnosti obvestiti najpozneje tri dni pred nastopom odsotnosti, moral pa mu bo tudi predložiti potrdilo centra za socialno delo o izdelani oceni o ogroženosti zaradi nasilja v družini, dokazilo o podani prijavi na policijo in dokazilo o urejanju zadev, zaradi katerih je delavec upravičen do odsotnosti. Zlasti slednje ni povsem jasno opredeljeno, zato se utegnejo v praksi pojaviti težave, podobno kot pri potrdilih za primere oskrbovalskega dopusta pa se utegnejo pojaviti tudi težave z varstvom osebnih podatkov.

2) Tudi delavci, žrtve družinskega nasilja, lahko v času trajanja delovnega razmerja zaradi potreb usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja **predlagajo sklenitev pogodbe o zaposlitvi za krajši delovni čas**, in sicer za obdobje urejanja zaščite, pravnih in drugih postopkov ter odpravljanja posledic nasilja v družini. Za razliko od ostalih različic te pravice, ki jih uvaja ZDR-1D, ima delavec, ki dela krajši delovni čas in je žrtev nasilja v družini, pravico do plačila za delo po dejanski delovni obveznosti ter druge pravice in obveznosti iz delovnega razmerja kot delavec, ki dela polni delovni čas, če z ZDR-1 ni drugače določeno, ter pravice iz socialnega zavarovanja, kot če bi delal polni delovni čas, če zakon tako določa. Položaj teh delavcev je torej v primeru sklenitve pogodbe o zaposlitvi s krajšim delovnim časom **primerljiv** z delavci, ki delajo s krajšim delovnim časom po posebnih predpisih s področja starševstva, pokojninskega in invalidskega zavarovanja ali zdravstvenega zavarovanja, se pa od teh primerov razlikuje v tem, da delodajalec takšne pogodbe o zaposlitvi **ni dolžan skleniti**, temveč mora svojo odločitev v primeru zavrnitve zgolj obrazložiti najkasneje v 15 dneh. Postavlja se vprašanje, koliko bo glede na takšno ureditev sploh sklenjenih pogodb o zaposlitvi na tej podlagi, saj delodajalci dodatnih stroškov iz tega naslova najbrž ne bodo želeli prostovoljno prevzeti nase.

3) Delavci, ki so žrtve družinskega nasilja, uživajo **pravico do posebnega varstva v delovnem razmerju** zaradi učinkovitejšega sodelovanja v postopkih, ki povečujejo njihovo varnost. Med drugim je mogoče odrediti delo prek polnega delovnega časa, neenakomerno razporediti ali začasno prerazporediti delovni čas ali naložiti opravljanje nočnega dela samo s predhodnim pisnim soglasjem delavca, ki je žrtev nasilja. Delodajalec mora delavcem, žrtvam nasilja v družini, omogočiti lažje usklajevanje poklicnih obveznosti in obveznosti, ki izhajajo iz urejanja zaščite, pravnih in drugih postopkov ter odpravljanja posledic nasilja v družini, v primeru spora pri uveljavljanju pravic iz naslova varstva delavcev, žrtev družinskega nasilja pa je dokazno breme na strani delodajalca.

Uresničitev zavez iz koalicijske pogodbe

Tretji sklop sprememb v ZDR-1D predstavlja uresničitev nekaterih zavez iz koalicijske pogodbe, med katerimi velja **izpostaviti tri**, in sicer:

- spremembo določila o opozorilu pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi,
- nadgrajeno varstvo delavskih predstavnikov ter
- višje nadomestilo agencijskim delavcem za čas, ko delavec ni napoten na delo k drugemu uporabniku, ali če slednji napotitev predčasno prekine.

1) Sprememba ureditve **opozorila pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi**, kot procesne predpostavke za zakonito odpoved pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga, je bila poleg tega, da gre za zavezo iz koalicijske pogodbe, tudi **predmet ljudske iniciative**. Predlog, podprt s podpisi volivcev, je bil že predmet zakonodajnega postopka, vendar je bil postopek zaključen brez sprejema novele zakona z zavezo, da bo ta vsebina zajeta v ZDR-1D. Kljub temu, da je koalicijska pogodba predvidevala pravno varstvo zoper opozorilo (po obstoječi sodni praksi je opozorilo mogoče izpodbijati šele v postopku odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga, ki je delavcu vročena ob ponovni kršitvi), ZDR-1D pravega pravnega varstva žal ne prinaša. Bistveno pa **skrajšuje obdobje veljavnosti opozorila** in s tem obdobja negotovosti, ki ji je v tem obdobju izpostavljen delavec, in sicer iz 12 na 6 mesecev, je pa to obdobje mogoče s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti podaljšati na največ 18 mesecev, medtem ko je bilo najdaljše obdobje doslej 24 mesecev. Omeniti velja, da so morebitne kolektivne pogodbe, ki vsebujejo takšno 24-mesečno obdobje veljavnosti opozorila, po novem torej neskladne z zakonsko ureditvijo. Poleg tega ZDR-1D delavcu daje **pravico do izjave o očitanih kršitvah**, in sicer na podlagi pisne zahteve delavca, ki jo mora le-ta podati v roku treh delovnih dni od prejema pisnega opozorila. Na podlagi takšne zahteve mora delodajalec delavcu **omogočiti zagovor** v roku najmanj treh delovnih dni in ne več kot 30 dneh, razen če obstajajo okoliščine, zaradi katerih bi bilo od delodajalca neupravičeno pričakovati, da delavcu to omogoči, torej enako, kot to velja pri zagovoru pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti ali iz krivdnega razloga. Pri zagovoru lahko po pooblastilu delavca sodeluje sindikat, če delavec ni član sindikata, pa svet delavcev oziroma delavski zaupnik ali druga oseba, ki jo delavec pooblasti. Delodajalec mora **v osmih dneh po zagovoru sprejeti končno odločitev, jo obrazložiti in v pisni obliki vročiti delavcu**. Sprejete spremembe najbrž zlorab instituta opozorila pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi najbrž v celoti ne bodo preprečile, bodo pa na eni strani delodajalcu administrativno otežile izdajo opozoril, omogočile delavcu da predstavi svojo plat zgodbe, predvsem pa skrajšale obdobje negotovosti, v kateri je delavec v času trajanja veljavnosti opozorila.

2) Druga pomembna sprememba je **nadgrajeno varstvo delavskih predstavnikov**, ki je bila sprejeta na podlagi zavez iz koalicijske pogodbe in tudi pogostih in več let trajajočih opozoril sindikatov, svetov delavcev in tudi dela delovnopravne stroke, ki je opozarjala na neučinkovito varstvo delavskih predstavnikov pred odpo-

vedjo. Sprememba tega člena morda ne bi bila potrebna, če bi sodišča v sporih o zakonitosti odpovedi pogodbe o zaposlitvi delavskim predstavnikom izdajala začasne odredbe, ker pa so pogoje za izdajo le-teh postavila tako visoko, da jih v praksi ni bilo mogoče dosegati, je bila sprememba ZDR-1 v tem delu nujna. Po novem se v primeru uveljavljanja nezakonitosti odpovedi pogodbe o zaposlitvi delavskemu predstavniku v sodnem postopku **avtomatično podaljša učinkovanje odpovedi do odločitve sodišča v sporu na prvi stopnji oziroma najdlje za šest mesecev**, predpogoj pa je predhodno negativno mnenje sindikata, sveta delavcev ali delavcev, ki so izvolili svojega predstavnika. Kot doslej lahko delodajalec delavskemu predstavniku sicer prepove opravljanje dela v času neučinkovanja odpovedi pogodbe o zaposlitvi, vendar se **višina nadomestila**, ki ga mora izplačevati delavskemu predstavniku za ta čas, dviguje iz 50 % osnove (praviloma plače delavskega predstavnika v določenem obdobju) na 80 % osnove. ZDR-1D daje tudi podlago za **ustanovitev sklada** s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti, iz katerega se lahko delodajalcu povrnejo sredstva za izplačano nadomestilo plače, če bi se v sodnem postopku izkazalo, da je bila odpoved vendarle zakonita.

3) Dviga se **nadomestilo agencijskim delavcem** za čas, ko delavec ni napoten na delo k drugemu uporabniku ali če slednji napotitev predčasno prekine. Nadomestilo je v teh primerih doslej znašalo 70 % osnove (praviloma plače v preteklem obdobju), po novem pa se zvišuje na 80 % osnove.

Ostale novosti

Zadnji sklop sprememb obsega nekatere redakcijske spremembe (ki jih zavoljo omejenega obsega tega prispevka namenoma puščam ob strani), nekatere dodatne novosti in predvsem rešitve, ki so potrebne zaradi dosedanje neskladnosti z mednarodnimi standardi in pogodbami, ki zavezujejo Slovenijo.

1) Prva takšna rešitev je **subsidiarna odgovornost pogodbenika za terjatve iz naslova plač, ki jih imajo delavci do neposrednega podizvajalca.** Gre za posledico neustrezne implementacije Direktive 2014/67/EU o izvrševanju Direktive 96/71/ES o napotitvi delavcev na delo v okviru opravljanja storitev in spremembi Uredbe (EU) št. 1024/2012 o upravnem sodelovanju prek informacijskega sistema za notranji trg (uredba IMI), saj je Slovenija takšno subsidiarno odgovornost določila za primere, ko gre za pogodbe s čezmejnim elementom, medtem ko primerljivega instituta ni uveljavila v primeru, da sta oba subjekta domača, s tem pa je postavila domače delodajalce v bolj ugodni položaj. Posebej velja poudariti, da omenjena subsidiarna odgovornost velja zgolj za terjatve delavcev, zaposlenih pri podizvajalcu iz naslova plač in velja **samo za gradbeno dejavnost**. Kot podizvajalec se šteje pravni subjekt, ki mu je bil s pogodbo v izvajanje oddan del storitve ali celotna storitev, za izvedbo katere je glavni izvajalec sklenil pogodbo z naročnikom storitve. Delavec, zaposlen pri podizvajalcu, bo torej lahko svoje terjatve iz naslova plač terjal od pogodbenika, s katerim je podizvajalec sklenil podizvajalsko pogodbo, če svoje terjatve od svojega neposrednega delodajalca ne bo mogel izterjati.

2) Druga sprememba se nanaša na **obdobje, v kat erega lahko delavec prenese neizrabljen letni dopust**, če ga ni mogel koristiti zaradi objektivnih okoliščin, npr. odsotnosti zaradi starševstva, dolgotrajne začasne nezmožnosti za delo ipd. Doslej je lahko delavec v teh primerih neizrabljen letni dopust izrabil do konca koledarskega leta, v katerega je bil možen prenos letnega dopusta (npr. dopust iz leta 2022 je lahko izrabil do konca leta 2023), po novem pa se to **obdobje podaljšuje**, in sicer do konca meseca marca v letu, ki sledi letu, v katerega je možen prenos letnega dopusta (npr. dopust iz leta 2022 lahko po novem izrabi do konca marca 2024). Ta sprememba je posledica prakse Sodišča Evropske unije ter na njej temelječe domače sodne prakse.

3) Z ZDR-1D se **odpravlja prepovedi podzemnih del žensk v rudnikih**, kar je posledica v letu 2009 odpovedane Konvencije posledica odpoved i konvencije ILO št. 45 o zaposlovanj u žensk pri podzemnih delih v rudnikih vseh kategorij. Odpoved omenjene konvencije je posledica implementacije Direktive 2002/73/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 23. septembra 2002 o izvajanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zvezi z dostopom do zaposlitve, poklicnega usposabljanja in napredovanja ter delovnih pogojev, ki je uvedla načelo enakega obravnavanja moških in žensk, države članice pa morajo sprejeti vse ukrepe, da zagotovijo spoštovanje tega načela – eden od teh je tudi odpoved Konvencije MOD št. 45.

4) Z ZDR-1D se odpravlja tudi **neskladnost ureditve dela otrok**, mlajših od 15 let, s 7. členom Evropske socialne listine. Delo otrok, mlajših od 15 let starosti, je načeloma prepovedano, izjemoma, proti plačilu, pa lahko sodelujejo pri snemanju filmov, pripravi in izvajanju umetnostnih, scenskih in drugih del s področja kulturne, umetniške, športne in oglaševalne aktivnosti. Otrok, ki je dopolnil starost 13 let, lahko opravlja lažje delo najdalj 30 dni v posameznem koledarskem letu v času šolskih počitnic tudi v drugih dejavnostih, na način, v obsegu in pod pogojem, da dela, ki jih bo opravljal, ne ogrožajo njegovo varnost, zdravje, moralo, izobraževanje in razvoj, zato pa je potrebno predhodno dovoljenje inšpektorja za delo. Doslej je trajanje takšnega dela lahko trajalo največ sedem ur dnevno in 35 ur tedensko, sedaj pa se to skrajšuje na šest ur dnevno in 30 ur na teden, otrokom pa je potrebno zagotoviti v vsakem 24-urnem obdobju dnevni počitek

Bistveno se skrajšuje obdobje veljavnosti opozoril pred odpovedjo PZ (iz 12 na 6 mesecev), prav tako pa mora biti po novem delavcu omogočen predhoden zagovor.

najmanj 14 zaporednih ur, poleg tega pa je otrokom, ki opravljajo lažja dela v času šolskih počitnic, potrebno v času šolskih letnih počitnic zagotoviti tudi najmanj dva tedna neprekinjenega počitka.

5) Z novelo se med drugim tudi **razširja prepoved zadrževanja izplačevanja plače tudi na povračila stroškov v zvezi z delom in druge prejemke delavcev**. Nespremenjena ostaja ureditev, da je zadržanje mogoče samo v zakonsko določenih primerih in da so vsa določila pogodbe o zaposlitvi, ki določajo druge načine zadrževanja izplačila, neveljavna (nična).

6) Pomembna novost, ki jo prinaša ZDR-1D, pa je vsekakor tudi **pravica do odklopa**, katere relevantnost se je povečala predvsem v času epidemije COVID-19 in posledično bistveno povečanega obsega dela na daljavo ter vedno intenzivnejše uporabe informacijsko komunikacijske tehnologije, ki omogoča praktično stalno dosegljivost delavcev. Pravica do odklopa naj bi zagotovila delavcu, da v času izrabe pravice do počitka oziroma v času upravičenih odsotnosti z dela v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo oziroma splošnim aktom **ne bo na razpolago delodajalcu**. V ta namen bo moral delodajalec sprejeti **ustrezne ukrepe,** ki pa jih zakon na žalost ne določa in ne konkretizira, določeni pa bodo morali biti **s kolektivno pogodbo** na ravni dejavnosti, pogojno, če le-ta teh ukrepov ne določa, pa lahko tudi s kolektivno pogodbo ožje ravni ali s splošnim aktom delodajalca (če pri delodajalcu ni sindikata). Delodajalec mora o ukrepih pisno obvestiti delavce na pri delodajalcu običajen način (npr. na določenem oglasnem mestu v poslovnih prostorih delodajalca ali z uporabo informacijske tehnologije), v primeru spora glede sprejema ukrepov pa je dokazno breme na strani delodajalca. Uvajanje pravice do odklopa sicer velja pozdraviti, ključna pa bo implementacija te pravice v praksi. Prednost relativno odprte zakonske določbe je sicer v tem, da omogoča prilagoditev ukrepov posamezni dejavnosti ali delodajalcu, da bi bilo mogoče kar najbolj upoštevati posebnosti načina in organizacije dela.

Vacatio legis

ZDR-1D je bil objavljen v Uradnem listu 15. 11. 2023 in z naslednjim dnem (torej 16. 11. 2023) je začela veljati večina njegovih določil, vendar so **pri nekaterih ključnih členih določene izjeme**. Tako bo od novosti, izpostavljenih v tem prispevku, posebno varstvo delavskih predstavnikov začelo učinkovati 12 mesecev po uveljavitvi ZDR-1D, torej 16. 11. 2024, do takrat pa bodo morali delodajalci tudi sprejeti ukrepe za uveljavitev pravice do odklopa, sprejeti oziroma skleniti ustrezne kolektivne pogodbe (ali anekse). Posebna prehodna ureditev velja tudi glede opozorila pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi in subsidiarno odgovornost za terjatve plač delavcev, zaposlenih pri podizvajalcih. Glede prvega se postopki odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz krivdnega razloga, ki so bili začeti pred uveljavitvijo ZDR-1D, končajo po dosedanjih predpisih in torej na že izdana opozorila ZDR-1D ne vpliva, glede drugega pa bo subsidiarna odgovornost veljala samo za pogodbena razmerja, sklenjena po uveljavitvi ZDR-1D.

Po novem se v primeru sodnega uveljavljanja nezakonitosti odpovedi PZ delavskemu predstavniku avtomatično podaljša učinkovanje odpovedi do odločitve sodišča na prvi stopnji oz. najdlje za 6 mesecev, predpogoj pa je predhodno negativno mnenje sindikata, sveta delavcev ali delavcev, ki so predstavnika izvolili.

Zaključek: kaj sledi noveli ZDR-1D?

Kot navedeno v uvodu je obseg ZDR-1D bistveno manjši, kot je to predvideval prvotni predlog, ki je bil bistveno ambicioznejši. Ker so bili številni pomembni predlogi opuščeni in ker v pogajanjih niso bili obravnavani dodatni predlogi socialnih partnerjev, **naj bi po ZDR-1D stekel še en krog pogajanj, katerega rezultat naj bi bila še ena novela ZDR-1**.

Glede dodatnih predlogov sindikatov in delodajalcev je pričakovati precej burne razprave, saj gre zlasti pri predlogih delodajalskih organizacij za predloge, s katerimi so v pogajanjih že večkrat skušali prodreti, vendar so za sindikalno stran popolnoma nesprejemljivi, saj bi drastično poslabšali položaj delavcev in močno znižali zakonski standard delavskih pravic. Pomembno pa bo tudi **nadaljevanje razprave o predlogih, ki so bili vsebovani v predlogu ministrstva in bi si zaslužili mesto v novi noveli ZDR-1**. Če naštejem zgolj nekatere, so to ukrepi, ki predstavljajo uresničitev še dodatnih koalicijskih zavez, npr. glede omejitev agencijskega dela in naslavljanja problematike prekarnega dela, v okviru katerega je bila predlagana izenačitev zastaralnih rokov za terjatve prekarnih delavcev s terjatvami zaposlenih po pogodbi zaposlitvi, torej na 5 let. Poleg tega je pričakovati nadaljevanje obravnave predloga za možnost skrajševanja delovnega časa, ki šteje kot polni, na najmanj 30 ur tedensko, glede reintegracije v primeru ugotovitve nezakonitosti odpovedi pogodbe o zaposlitvi samo ob soglasju delavca, glede obvezne poslovne uspešnosti in dodatka za delo v soboto, glede obveznega neprekinjenega 48-urnega tedenskega počitka v koledarskem mesecu, ne glede na referenčna obdobja in še nekaterih rešitev, ki bi omogočile lažje izvajanje in bolj jasno zakonsko besedilo.

Ne glede na nekatere nejasnosti in ne glede na okrnjen nabor rešitev v ZDR-1D velja **vseeno pozdraviti dejstvo, da prinaša nekatere nove pravica in izboljšuje položaj delavk in delavcev.** Čas bo pokazal, kako bodo novosti iz ZDR-1D delovale v praksi in ali se bo pokazala tudi potreba po spremembi določenih rešitev. Če se bo, bo poleg dodatnih vsebin morebitna nova novela ZDR-1 priložnost tudi za revizijo določil ZDR-1D.



Piše:
Nina Bakovnik

Pregled drugih aktualnih novosti iz zakonodaje

V letu, ki se izteka, smo bili priča uveljavitvi pomembnih sprememb zakonodaje, ki neposredno ali posredno posegajo na področje urejanja delovnih razmerij in so pomembne tudi za uresničevanje pravice delavcev do soupravljanja oziroma za delo svetov delavcev v podjetjih. Poleg novele Zakona o delovnih razmerjih, predstavljene v prejšnjem prispevku, so v veljavo stopili tudi novi Zakon o varstvu osebnih podatkov, novi Zakon o zaščiti prijaviteljev (»žvižgačev«) ter kot najbolj aktualno tudi novela Zakona o evidencah na področju dela in socialne varnosti. V nadaljevanju predstavljamo bistvene spremembe.

Novi Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-2)[1]

Z ZVOP-2 so se v slovenski pravni red implementirali določeni postopkovni in vsebinski elementi sistema varstva osebnih podatkov po Splošni uredbi o varstvu osebnih podatkov oziroma GDPR[2]. Slednja namreč predpisuje skupni evropski regulatorni okvir, ki se v državah članicah uporablja neposredno, državam članicam pa prepušča, da določena področja samostojno oziroma specialno uredijo. Na ta način ZVOP-2 ne spreminja pravil, ki so v veljavi na podlagi GDPR, dodatno oziroma samostojno pa ureja **uporabo zdravstvenih, biometrijskih in genetskih podatkov**, na novo ureja **dopustnost videonadzora**, in določa v katerih primerih je treba voditi **dnevnike obdelave osebnih podatkov**. Ena izmed pomembnejših novosti je tudi postopkovna, in sicer da bo informacijski pooblaščenec, ki ostaja nadzorni organ, lahko izrekal **globe za kršitve obveznosti varstva osebnih podatkov** po in v višini, kot jih določa GDPR. ZVOP-2 se uporablja od 26. 1. 2023.

Zakon o zaščiti prijaviteljev (ZZPri)[3]

Z 22. 2. 2023 je začel veljati ZZPri, ki vzpostavlja **sistem varstva prijaviteljev kršitev predpisov oziroma »žvižgačev«**. Zakon ščiti fizične osebe, ki prijavijo ali javno razkrijejo informacije o kršitvi pridobljeni v svojem delovnem okolju, če na podlagi utemeljenih razlogov menijo, da so bile prijavljene informacije ob prijavi resnične in pred potekom dveh let od prenehanja kršitve, podajo prijavo kršitev. Poleg zaposlenih so zaščitene tudi vse fizične osebe v podobnih razmerjih zunaj delovnega razmerja, kot tudi posredniki in s prijaviteljem povezane osebe (npr. sodelavci in sorodniki). Zakon uvaja **postopek in varovalne mehanizme, vezane na notranjo prijavo kršitev predpisov**, pri delodajalcu. Predmet postopka je lahko kršitev kateregakoli predpisa, ki velja v Republiki Sloveniji, vključno s pravom EU ali kršitev drugih mednarodnih pravil, ki zavezujejo Slovenijo. Primeri kršitev so torej lahko: kršitve predpisov s področja delovnih razmerij, kršitve prepovedi diskriminacije, korupcija, podkupovanje, kršitve finančnih predpisov, kršitve okoljskih predpisov, kršitve davčnih predpisov, kršitve predpisov za preprečevanje pranja denarja in financiranje terorizma, kršitve predpisov s področja javnega zdravja, kršitve predpisov za zaščito potrošnikov.

Zavezanci za vzpostavitev 1) notranje poti za prijavo kršitev, 2) imenovanje zaupnika (ta mora biti nekdo izmed zaposlenih, lahko pa ima strokovno pomoč zunanjih strokovnjakov), 3) sprejetje internega akta, 4) za vzpostavitev evidence prijav, 5) za implementacijo ukrepov za preprečitev razkritja identitete prijavitelja in 6) za letno poročanje KPK, so **subjekti v javnem in zasebnem sektorju s 50 ali več zaposlenimi**. Zavezanci v zasebnem sektorju, ki zaposlujejo 250 ali več zaposlenih, in javni sektor, so morali sistem vzpostaviti do 23. 5. 2023, zavezanci v zasebnem sektorju, ki zaposlujejo do 249 zaposlenih, pa do 17. 12. 2023.

[1] Zakon o varstvu osebnih podatkov (Ur. l. RS, št. 163/22, »**ZVOP-2**«).

[2] Uredba (EU) 2016/679 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 27. aprila 2016 o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov in o prostem pretoku takih podatkov ter o razveljavitvi Direktive 95/46/ES (Splošna uredba o varstvu podatkov, »**GDPR**«).

[3] Zakon o zaščiti prijaviteljev (Ur. l. RS, št. 16/23, »**ZZPri**«).

Zakon **prepoveduje vsakršne povračilne ukrepe zoper prijavitelje**: poleg odpovedi delovnega razmerja to vključuje tudi premestitev na nižje delovno mesto, spremembo delovnega časa, prenos delovnih nalog, neizplačilo nagrade, nizko oceno delovne uspešnosti, uvedbo disciplinskega postopka, šikaniranje, diskriminacijo in druga podobna ravnanja. Kot povračilni ukrep šteje tudi grožnja s povračilnim ukrepom ali poskus povračilnega ukrepa. Povračilni ukrep predstavlja težji prekršek, za katerega se lahko pravna oseba kaznuje z globo od 5.000 do 20.000 EUR, če gre za srednjo ali veliko gospodarsko družbo pa z globo od 10.000 do 60.000 EUR. **Prepovedano je tudi razkritje identitete prijavitelja** brez njegovega soglasja. Delodajalec ne sme ugotavljati identitete prijavitelja, če je prijava podana anonimno.

Poleg prepovedi povračilnih ukrepov zakon določa tudi **zaščitne in podporne ukrepe**. Prijavitelj praviloma ne bo odgovoren za razkritje informacij, tudi če gre npr. za poslovne skrivnosti, pod pogojem, da ni prijavil ali javno razkril neresničnih informacij in je na podlagi utemeljenih razlogov menil, da je bilo razkritje takšnih informacij nujno za razkritje kršitev. Urejeno je tudi **sodno varstvo** zoper povračilne ukrepe ter **nadomestilo za primer brezposelnosti,** v primeru, da delodajalec prijavitelju odpove pogodbo o zaposlitvi iz krivdnega razloga in da prijavitelj zoper odpoved uveljavlja sodno varstvo. Prav tako je urejena **pravica do brezplačne pravne pomoči** (ne glede na materialni položaj prijavitelja) in **psihološka podpora**.

Predpisan je **postopek notranje prijave**, in sicer kako se prijava poda, kako in v kakšnem roku jo zaupnik preizkusi oziroma preveri izpolnjevanje pogojev, potek obravnave prijave in posledice ter roki, v katerih je treba vsa ta opravila opraviti. Zakon ureja tudi **možnost zunanje prijave** oziroma prijavo kršitve neposredno z uporabo zunanje poti prek določenih organov za zunanjo prijavo (npr. Inšpektorat RS za delo, Finančna uprava RS, Informacijski pooblaščenec, Komisija za preprečevanje korupcije itd.), in sicer če notranja pot za prijavo ni vzpostavljena, če notranje prijave ne bi bilo mogoče učinkovito obravnavati, ali če prijavitelj meni, da v primeru notranje prijave obstaja tveganje povračilnih ukrepov.

Zakon ne predvideva posebne vloge **delavskih predstavnikov** v procesu vzpostavitve in izvrševanja sistema notranje prijave kršitve, tako da se za sodelovanje delavskih predstavnikov uporabljajo obstoječi predpisi po Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju in Zakonu o delovnih razmerjih.

Novela Zakona o evidencah na področju dela in socialne varnosti (ZEPDSV-A)[4]

Delodajalci morajo voditi **evidence** o zaposlenih delavcih, stroških dela, delovnem času ter kolektivnih delovnih sporih, in sicer od sklenitve pogodbe o zaposlitvi do prenehanja pogodbe za vsakega posameznega delavca. Vodenje evidence delovnega časa je tako obvezno že od sprejema ZEPDSV[5] v letu 2006 in se do novele ZEPDSV-A še ni spreminjalo ali dopolnjevalo. Določbe ZEPDSV-A so pričele veljati 20. 5. 2023, uporabljati pa so se pričele z 20. 11. 2023.

Glavni namen uvedenih sprememb je zagotoviti **učinkovitejši nadzor nad spoštovanjem zakonodajnih zahtev glede delovnega časa, odmorov, počitkov in drugih pravic delavcev**, ki so povezane z delovnim časom. Upoštevanje pravil o delovnem času, predpisanih odmorov in počitkov je namreč bistvenega pomena za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu. Novela natančneje in dodatno opredeljuje osebe, za katere je treba voditi evidence o izrabi delovnega časa, katere informacije morajo biti evidentirane in pravico zaposlenih, da so seznanjeni s temi podatki, ter nenazadnje obveznost elektronskega vodenja evidence v primeru ugotovljenih kršitev določb delovnega časa po ZDR-1 ali zaradi vodenja evidenc po ZEPDSV, pri čemer obveznost traja dve leti.

Skladno z ZEPDSV-A **se širi definicija »delavca« za katerega je treba voditi evidence**, in sicer je določeno, da se za namen obveznosti vodenja evidenc kot delavec šteje tudi oseba, ki na kakršnikoli drugi pravni podlagi opravlja delo za delodajalca ali opravlja samostojno poklicno, kmetijsko ali drugo dejavnost, pod pogojem, da ga opravlja osebno in je vključen v delovni proces delodajalca ali pretežno uporablja sredstva za opravljanje dela, ki so del delovnega procesa delodajalca, in oseba, ki pri delodajalcu opravlja delo zaradi usposabljanja. To pomeni, da je **treba evidence delovnega časa voditi tudi za študente, upokojence in druge osebe**, ki so kakorkoli vključene v delovni proces pri delodajalcu (na podlagi pogodb civilnega prava).

Prav tako je dodatno treba beležiti tudi **naslednje podatke**: čas prihoda na delo in odhoda z dela, izraba in obseg odmorov med delovnim časom, opravljene ure v posebnih pogojih dela, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa (npr. nočno, nedeljsko, izmensko, praznično delo, delo v deljenem delovnem času), določeni s zakonom ali kolektivno pogodbo, opravljene ure v neenakomerno razporejenem delovnem času ali začasno prerazporejenem delovnem času, in tekoči seštevek ur v tednu, mesecu ali letu, ki prikazuje referenčno obdobje za neenakomerno razporejen in začasno prerazporejen polni delovni čas. Evidence je treba v celoti na enak način oziroma z enakimi podatki voditi za vse vrste zaposlenih **– tudi za delavce, ki delajo od doma, za terenske delavce, za agencijske delavce**.

Delodajalec ima tudi dodatno obveznost, da na sedežu oziroma na kraju opravljanja dela hrani evidenco o izrabi delovnega časa in da na sedežu oziroma kraju opravljanja dela hrani vso delovnopravno dokumentacijo, na podlagi katere se vpisujejo podatki v evidenco, kar npr. za terenske delavce pomeni, da bodo morali imeti **evidence pri sebi na terenu**, tako da jih bodo lahko katerikoli trenutek predložili inšpektorju.

Novela ne predpisuje posebne oblike, v kateri se morajo evidence

[4] Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti (Ur. l. RS, št. 50/23 – »**ZEPDSV-A**«).

[5] Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti (Ur. l. RS, št. 40/06, »**ZEPDSV**«).

voditi, tako da so načeloma **dopustni vsi načini evidentiranja (elektronsko ali ročno).** Obvezno elektronsko vodenje evidenc se lahko odredi šele v primeru ugotovljenih kršitev določb delovnega časa po ZDR-1 ali zaradi vodenja evidenc po ZEPDSV.

Delodajalci so dolžni enkrat mesečno, skupaj s plačilno listo, **posredovati delavcem podatke iz evidence o izrabi delovnega časa**. Delavec pa lahko od delodajalca zahteva te podatke na tedenski bazi. Obveznost seznanitve delavcev je izpolnjena tudi, če delodajalec zagotavlja neposreden elektronski dostop delavca do evidence o izrabi delovnega časa. Slednje velja tudi v primeru mesečnega obvestila – za mesečno obvestilo šteje **neposreden elektronski dostop delavca do evidence o izrabi delovnega časa**, ki ga zagotavlja delodajalec, pod pogojem, da lahko ta neposredni elektronski dostop delavec uresničuje brez prisotnosti delodajalca.

Po zadnjih javno dostopnih informacijah se bo nadzor nad izvajanjem te novele začel odvijati postopoma in bo najprej, od novega leta dalje, namenjen predvsem ustrezni ureditvi evidenc pri delodajalcih.

INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE



Piše:
dr. Elizabeta Zirnstein

Spor o izvolitvi delavskih predstavnikov v Nadzorni svet Zavarovalnice Triglav

Nadzorni svet Zavarovalnice Triglav d.d. že vse od julija 2023 ne deluje v polni (devetčlanski) sestavi. Vodstvo zavarovalnice (tako uprava kot nadzorni svet) namreč menita, da je izvolitev enega izmed treh delavskih predstavnikov sporna in ga ne priznavata. V reševanje zadeve je bilo vključeno tudi Združenje svetov delavcev Slovenije, in sicer s pravnim mnenjem avgusta 2023 in z izjavo za javnost novembra 2023. Postopki v zvezi z izvolitvijo novega člana nadzornega organa zavarovalnice pa so se do skrajnosti zaostrili v začetku tega meseca (december 2023), tako pred Okrožnim sodiščem v Ljubljani (registrski postopek) kot tudi pred Agencijo za zavarovalni nadzor.

Namen tega prispevka je **predstaviti pravne vidike omenjenega primera**. Namreč, vse od izvolitve novih delavskih predstavnikov v nadzorni svet naše največje zavarovalnice so se odpirala pomembna in zanimiva pravna vprašanja, ki si zaslužijo nekoliko podrobnejšo obravnavo. Ta je namenoma izključno strokovna in brez osebnih ali političnih komentarjev. Naj si jih vsak bralec ustvari sam.

Historiat zadeve

Svet delavcev Zavarovalnice Triglav d.d. je na svoji seji dne 10. 7. 2023 v nadzorni svet te zavarovalnice izvolil **tri predstavnike delavcev**, in sicer: Janjo Strmljan Čevnja, Aleša Košička in Vinka Letnarja. Ker Zakon o zavarovalništvu (v nadaljevanju: ZZavar-1[1]) določa dodatne pogoje (poleg tistih iz Zakona o gospodarskih družbah, v nadaljevanju: ZGD-1[2]), ki jih morajo izpolnjevati osebe, da so lahko člani organov vodenja ali nadzora zavarovalnic, je Svet delavcev zavarovalnice izpeljal **poseben postopek ugotavljanja izpolnjevanja teh pogojev**, skladno s svojim Poslovnikom in ob upoštevanju internega dokumenta nadzornega sveta zavarovalnice z naslovom *»Politika o ocenjevanju usposobljenosti in primernosti članov Uprave in Nadzornega sveta zavarovalnice Triglav d.d.«* (v nadaljevanju: Politika o ocenjevanju). V ta namen je imenoval posebno **Volilno nominacijsko komisijo sveta delavcev**, ki je izpeljala **presojo usposobljenosti in primernosti** vseh kandidatov za članstvo v nadzornem svetu družbe. Izmed petih kandidatov, ki so prejeli pozitivno oceno primernosti in usposobljenosti, je Svet delavcev izvolil tri za mandatno obdobje petih let, ki je začelo teči dne 11. 7. 2023.

[1] Uradni list RS, št. 93/2015 in spremembe.

[2] Uradni list RS, št. 42/2006 in spremembe.

O izvolitvi je Svet delavcev obvestil vse organe družbe.

Kljub temu, da je izvolitev delavskih predstavnikov v nadzorni svet družbe v avtonomni pristojnosti sveta delavcev, je **Nadzorni svet zavarovalnice naknadno izpeljal ponoven postopek ocenjevanja usposobljenosti in primernosti teh – sicer že izvoljenih in imenovanih – delavskih predstavnikov**, prek svoje lastne Komisije za imenovanja in prejemke (KIP) in ugotovil, da dva od treh izvoljenih delavskih predstavnikov izpolnjujeta predpisane pogoje, za tretjega, g. Vinka Letnarja, pa je bila ocena usposobljenosti in primernosti **negativna**. Njegova izvolitev naj bi bilo v nasprotju z določili ZGD-1, ZZavar-1, statutom družbe in Politiko o ocenjevanju. Na podlagi tega je Nadzorni svet zavarovalnice sklenil, da je odločitev Sveta delavcev zavarovalnice o imenovanju Vinka Letnarja v nadzorni svet družbe **nična**, in je dne 1. 9. 2023 pozval svet delavcev k imenovanju novega predstavnika delavcev v Nadzorni svet družbe. Obenem Vinka Letnarja **ni vabil (in ga še vedno ne vabi) na svoje seje** in pri Sodnem registru ni sprožil postopka za njegov vpis kot novega člana tega organa (kot to zahteva 277. člen ZGD-1).[3]

Svet delavcev pri izvolitvi Vinka Letnarja v Nadzorni svet zavarovalnice **vztraja z argumentom**, da**:**

- Vinko Letnar izpolnjuje vse zakonsko predpisane pogoje za članstvo v nadzornem svetu družbe, in da
- se nadzorni svet družbe nima kaj vtikati v nominacijske in volilne postopke sveta delavcev, pač pa da mora spoštovati njegove odločitve.

Svet delavcev meni tudi, da Nadzorni svet zavarovalnice z nepriznavanjem imenovanja tega delavskega predstavnika za člana nadzornega sveta družbe **krši določbe ZSDU**, zato je o tej kršitvi obvestil in pozval k ukrepanju Inšpektorat Republike Slovenije za delo ter Agencijo za zavarovalni nadzor (v nadaljevanju: AZN), ki je bila že vseskozi sproti obveščena v tej zadevi, tako s strani Sveta delavcev kot tudi s strani organov zavarovalnice. Obenem je **Vinko Letnar sprožil postopek za vpis svojega imenovanja v Sodni register in tudi uspel**, vendar se je proti sklepu sodišča o vpisu Vinka Letnarja kot člana nadzornega sveta zavarovalnice v Sodni register pritožila Uprava zavarovalnice, postopek še traja. Inšpektorat RS za delo je na podlagi prijave s strani Sveta delavcev zavarovalnice pričel s postopkom nadzora, ki še ni zaključen. Nadzorni postopek je stekel tudi pri AZN, ki je izdala odločbo o **začetku postopka prepovedi opravljanja funkcije člana nadzornega sveta zavarovalnice**.

AZN je v odločbi o začetku postopka o prepovedi opravljanja funkcije člana nadzornega sveta Zavarovalnice št. 40101-67/2023-1 z dne 22. 11. 2023 ugotovila obstoj utemeljenega suma, da Vinko Letnar ne izpolnjuje pogojev iz 1. točke prvega odstavka 67. člena ZZavar (t. i. pogoj »ustreznosti«, ang. (»fit«) in pogoja iz 4. točke prvega odstavka 67. člena ZZavar-1 (t. i. pogoj »primernosti«, ang. »proper«). AZN je v predmetni odločbi tudi ugotovila tudi, da je Svet delavcev Zavarovalnice ob imenovanju Vinka Letnarja za člana Nadzornega sveta zavarovalnice kršil Politiko o ocenjevanju primernosti in usposobljenosti Zavarovalnice, **češ da evidentno ni ustrezno preveril, ali Vinko Letnar izpolnjuje pogoje za opravljanje funkcije člana Nadzornega sveta v Zavarovalnici**. V obrazložitvi sicer AZN nikjer eksplicitno ne navede, v čem je ta evidentna neustreznost preverjanja izpolnjevanja zakonskih pogojev za članstvo v nadzornem svetu Zavarovalnice, iz besedila predmetne odločbe (str. 5) pa je moč sklepati, da je Svet delavcev zavarovalnice zagrešil kršitev s tem, ko je izpolnjevanje pogojev za člana Nadzornega sveta zavarovalnice **preverjal s svojo nominacijsko komisijo in ne prek interne Komisije za imenovanja in prejemke** (v nadaljevanju: KIP). Tudi postopek pred AZN še ni končan.

Pravna vprašanja v obravnavanem primeru

Jedro spora med Svetom delavcev zavarovalnice in Nadzornim svetom zavarovalnice je v tem, **kdo je pristojen presojati pogoje, ki jih morajo izpolnjevati osebe, da so lahko imenovane za člane nadzornega sveta, ter za katere pogoje gre**. Pri tem se odpirajo še naslednja pravna vprašanja:

- Kateri pravni akti lahko, poleg zakonov, določajo pogoje za članstvo v nadzornem svetu?
- Kdaj je odločitev o imenovanju člana nadzornega sveta nična in kdo je pristojen za ugotavljanje ničnosti?
- Kaj konkretno pomeni pogoj primernosti in ustreznosti (fit & proper)?

Uvodno o pogojih za članstvo v nadzornem svetu

Člani nadzornega sveta opravljajo posebno korporacijsko funkcijo, katere vsebina je opredeljena v ZGD-1 in razčlenjena v statutu in drugih splošnih aktih posamezne družbe[4]. Skladno s korporacijsko zakonodajo in ustavno zagotovljenim sodelovanjem delavcev pri upravljanju so nadzorni sveti v Sloveniji interesno heterogeno sestavljeni: v njih so **predstavniki kapitala**, ki zastopajo interese delničarjev (274. člen ZGD-1), in **predstavniki delavcev**, ki zastopajo interese vseh delavcev (80. člen ZSDU). Člane nadzornega sveta, ki zastopajo interese delničarjev, voli skupščina; predstavnike delavcev, ki so člani nadzornega sveta, pa izvoli svet delavcev in s tem seznani skupščino družbe.

Člani nadzornega sveta morajo biti čim bolj neodvisni in samostojni, zato že **ZGD-1 določa, kakšne pogoje morajo izpolnjevati kandidati za člane nadzornega sveta**. Kot izhaja iz 255. člena ZGD-1, je član nadzornega sveta lahko le neomejeno poslovno sposobna fizična oseba, ki ni član organa vodenja; ki ni

[3] ZGD-1 v 277. členu določa:« Uprava mora vsako zamenjavo članov nadzornega sveta takoj prijaviti v register.«

[4] Kocbek, M., Ivanjko, Š., Bratina, B. in Podgorelec, P. 2010. Nadzorni sveti in upravni odbori v delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo. Ljubljana: GV založba, str. 47.

bila pravnomočno obsojena za določena kazniva dejanja;[5] ki ji ni bil izrečen varnostni ukrep prepovedi opravljanja poklica in ki ni bila kot član organa vodenja ali nadzora družbe, nad katerim je bil začet stečajni postopek, pravnomočno obsojena na plačilo odškodnine upnikom v skladu z določbami Zakona o finančnem poslovanju, postopkih insolventnosti in prisilnem prenehanju (v nadaljevanju: ZFPPIPP[6]). ZGD-1 v 273. členu določa še nekatere dodatne pogoje za članstvo v nadzornem svetu, ki se nanašajo na nezdružljivost članstva v nadzornem svetu z drugimi funkcijami (1. do 4. alineja prvega odstavka 273. člena ZGD-1). Član nadzornega sveta tudi ne more biti oseba, ki ne izpolnjuje pogojev, ki jih določa statut družbe (5. alineja prvega odstavka 273. člena ZGD-1). Toda slednje ne velja enako za vse člane nadzornega sveta – podrobneje o tem v nadaljevanju.

Dodatne pogoje za članstvo v nadzornem svetu zavarovalnice določa ZZavar-1 v svojem 66. in 67. členu. ZZavar-1 v 66. členu določa, da funkcije člana nadzornega sveta zavarovalnice ne more opravljati oseba, ki je tesno povezana s pravnimi osebami, v katerih ima zavarovalnica več kot petodstotni delež glasovalnih pravic ali v kapitalu in ne gre za podrejene družbe znotraj iste skupine. V istem členu pa v tretjem odstavku piše, da mora biti nadzorni svet zavarovalnice sestavljen tako, da zagotavlja ustrezno **raznolikost kvalifikacij, znanja in izkušenj** za profesionalno nadzorovanje zavarovalnice. V predmetni zadevi pa nas bolj kot pogoji iz 66. člena ZZavar-1 zanimajo tisti iz naslednjega, torej 67. člena ZZavar-1.

Na podlagi 1. točke prvega odstavka 67. člena ZZavar-1 je za člana nadzornega sveta zavarovalnice lahko imenovana le oseba, ki je ustrezno strokovno usposobljena in ima lastnosti in izkušnje, potrebne za nadzor nad vodenjem poslov zavarovalnice (**t. i. pogoj »fit«**). Na podlagi drugega do četrte točke prvega odstavka 67. člena ZZavar-1 je za člana nadzornega sveta zavarovalnice lahko imenovana le oseba, ki ni bila pravnomočno obsojena zaradi kaznivega dejanja; nad njo ni bil začet postopek osebnega stečaja in je oseba dobrega ugleda in integritete (**t. i. pogoj »proper«**).

Pogoji za predstavnike delavcev in ugotavljanje njihovega izpolnjevanja

Vsi zgoraj navedeni pogoji veljajo tudi za tiste člane nadzornega sveta, ki jih kot predstavnike delavcev izvoli svet delavcev, a z eno pomembno izjemo. Čeprav ZGD-1 v 5. alineji prvega odstavka 273. člena pooblašča statut, da lahko določi poleg zakonskih še dodatne pogoje, ki jih mora izpolnjevati član nadzornega organa, se ti pogoji lahko določijo le za tiste člane, ki so predstavniki interesa kapitala. V zvezi s tem Kocbek[7] ugotavlja: ***»… za zastopnike delavskih interesov statut načeloma ne more določati dodatnih pogojev, saj bi to lahko pomenilo prevelik poseg delničarjev v svobodo izbire tistega dela članov organa, ki ga izvoli svet delavcev…Lahko pa svet delavcev določi dodatne pogoje v svojem splošnem aktu in se pri tem deloma ali v celoti zgleduje po statutarni ureditvi …«***

Šesti odstavek 79. člena ZSDU določa, da se sam postopek izvolitve (in tudi odpoklica) delavskih predstavnikov v nadzornem svetu družbe podrobneje uredi s **poslovnikom sveta delavcev.** V teoriji je nesporno, da je ureditev kadrovskega postopka za izvolitev delavskih predstavnikov v nadzorni svet družbe **v avtonomni pristojnosti sveta delavcev**[8]. Ta pristojnost sveta delavcev izhaja tudi iz same dikcije 3. odstavka 54. člena ZZavar-1, ki to izključno pristojnost sveta delavcev izrecno poudarja s tem, da se za primere morebitnega ukrepanja AZN po tretjem odstavku 67. člena namesto skupščine zavarovalnice upošteva organ, ki je imenoval predstavnike delavcev v nadzorni svet (tj. svet delavcev).

Institut ničnosti

Ničnost je skrajna oziroma izjemno stroga sankcija, ki je možna zgolj v primerih najhujših kršitev – **neskladja z ustavo, prisilnimi predpisi ali moralo** (86. člen Obligacijskega zakonika[9]), ugotavljanje ničnosti pa je pridržano za to pristojnim organom v za to posebej predpisanih postopkih. V primerih, pri katerih gre za odločitve organov gospodarskih družb, se ta ugotavlja bodisi v sodnem bodisi v upravnem postopku. Nikakor pa **ničnosti ne more ugotavljati sam nadzorni svet ali kateri drugi organ družbe**. Kot rečeno, ugotavljanje ničnosti je pridržano sodnemu ali drugemu uradnemu postopku.

O ničnosti govori tudi ZGD-1 in sicer v povezavi s skupščinskimi sklepi. Splošni ničnostni razlogi so navedeni v 390. členu ZGD-1, v 392. členu ZGD-1 pa so določeni še posebni razlogi za ničnost volitev članov nadzornega sveta. Skladno z navedeno določbo so volitve članov nadzornega sveta **nične**, če je nadzorni svet sestavljen v nasprotju z zakonom ali statutom, če je skupščina izvolila osebo ki ni bila predlagana v skladu z zakonom ali statutom in če je izvoljenih več članov kot je določeno z zakonom ali statutom. Kot smo povedali zgoraj, pa **statutarni pogoji za članstvo v nadzornem svetu ne veljajo za predstavnike delavcev,** tako da nasprotovanje statutu v tem primeru ne more biti ničnostni razlog.

Vpis članov nadzornega sveta v sodni register in prevzem funkcije

Družba mora člane nadzornega sveta vpisati v sodni register. Pri delniških družbah z dvotirnim uprav-

---

[5] Gre za kazniva dejanja zoper gospodarstvo, zoper delovno razmerje in socialno varnost, zoper pravni promet, zoper premoženje, zoper okolje, prostor in naravne dobrine. Ta oseba ne sme biti član organa vodenja ali nadzora pet let od pravnomočnosti sodbe in dve leti po prestani kazni zapora.

[6] Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. Uradni list RS, št. 126/07 in spremembe).

[7] Kocbek, M., Ivanjko, Š., Bratina, B. in Podgorelec, P. 2010. Nadzorni sveti in upravni odbori v delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo. Ljubljana: GV založba, str. 374.

[8] Glej npr. Kocbek et al. 2010, 164.

[9] Uradni list RS, št. 83/2001 in spremembe.

ljanjem je prijava novih članov nadzornega sveta za vpis v sodni register dolžnost uprave (277. člen ZGD-1). **Prijavo za vpis v sodni register lahko poda tudi novoizvoljeni član nadzornega sveta,** prek notarja. Skladno z določbo prvega odstavka 10. člena Zakona o sodnem registru[10] (v nadaljevanju: ZSReg) mora sodišče opraviti vpis v sodni register, če je predlog s predpisano vsebino predložila upravičena oseba, če so predlogu priložene vse predpisane listine, s katerimi se dokazujejo dejstva, ki so pomembna za vpis v sodni register, in če je zahtevek za vpis v skladu z zakonom. Poleg listin, ki jih zahteva ZSReg, morajo novi člani organa vodenja ali nadzora prijavi za vpis v register priložiti tudi pisno izjavo, da ni okoliščin, ki bi po določbah ZGD-1 nasprotovale njihovemu imenovanju (tretji odstavek 255. člena ZGD-1). Vpis članov nadzornega sveta v Sodni register mora biti objavljen v Uradnem listu RS.

Postopek pred registrskim sodiščem je **evidenčni postopek**, ki poteka hitro. Sodišče preveri, ali je predlog za vpis podala upravičena oseba, ali so predlogu priložene vse zahtevane listine in ali je predlog v skladu z zakonom. Ocenjevanje (ne)izpolnjevanja vsebinskih pogojev v zvezi z usposobljenostjo in primernostjo člana nadzornega sveta presega okvir odločanja v registrskem postopku vpisa člana nadzornega sveta v Sodni register[11]. Zakon tudi ne zahteva, da bi se morali predlogu za vpis priložiti dokazila o izpolnjevanju pogojev po 66. in 67. členu ZZavar-1. **Presojo** izpolnjevanja navedenih pogojev mora opraviti organ, pristojen za imenovanje – v konkretnem primeru je to Svet delavcev zavarovalnice. **Nadzor nad presojo** primernosti in usposobljenosti pa izvaja AZN, ki lahko po četrtem odstavku 67. člena ZZavar-1 članu nadzornega sveta zavarovalnice z odločbo prepove opravljati funkcijo, če član ob imenovanju ali po nastopu funkcije ne izpolnjuje pogojev iz 66. člena ali prvega in drugega odstavka 67. člena ZZavar-1. Presoja AZN se odvija po pravilih upravnega postopka.

Vpis članov nadzornega sveta v Sodni register in objava v Uradnem listu nista konstitutivnega značaja, pač pa deklaratornega. Navedeno pomeni, da **novi člani nadzornega sveta pridobijo mandat in delujejo v svoji funkciji že od dneva izvolitve** na skupščini družbe oziroma izvolitve s strani sveta delavcev družbe.

Ko je določena oseba izvoljena za člana nadzornega sveta, je za veljaven prevzem te funkcije potrebna še izrecna izjava te osebe ali konkludentno ravnanje. V praksi se ta izjava običajno daje predhodno. Štejemo, da je član nadzornega sveta **najkasneje s tem, ko je prišel na prvo sejo nadzornega sveta po svoji izvolitvi in sodeloval v njenem delu, prevzel funkcijo člana nadzornega sveta**.[12]

Pogoj primernosti in ustreznosti člana nadzornega sveta zavarovalnice (pogoj fit & proper)

Namen vsebinskih pogojev primernosti in ustreznosti za člane nadzornega sveta je v tem, da lahko nadzorno funkcijo opravljajo le specializirani strokovnjaki, ki s svojimi izkušnjami in osebnimi lastnostmi zagotavljajo, da zavarovalnice poslujejo transparentno, zakonito in v korist zavarovancev.

O izpolnjevanju pogoja ustreznosti (ang. »fit«)

Kot smo povedali že zgoraj, je za člana nadzornega sveta zavarovalnice lahko imenovana le oseba, ki je ustrezno strokovno usposobljena in ima lastnosti in izkušnje, potrebne za nadzor nad vodenjem poslov zavarovalnice (1. točka prvega odstavka 67. člena ZZavar-1). Na podlagi drugega odstavka 67. člena ZZavar-1 se šteje, če se ne dokaže drugače, da je ta pogoj izpolnjen, če ima oseba najmanj 5-letne izkušnje vodenja ali nadzora nad vodenjem poslov družbe primerljive velikosti in dejavnosti kot zavarovalnica oz. drugih primerljivih poslov. V zvezi s tem velja poudariti, da 5-letne izkušnje vodenja ali nadzora nad vodenjem poslov **niso zakonski pogoj, pač pa so le izpodbojna domneva o ustrezni strokovni usposobljenosti, kar ne izključuje siceršnje možnosti drugačnega izkaza strokovne usposobljenosti** za nadzor nad vodenjem poslov. To pomeni, da lahko kandidat za člana nadzornega sveta ta pogoj dokazuje tudi drugače, npr. s pridobljeno formalno izobrazbo, kontinuiranim strokovnim usposabljanjem ter z izkušnjami na področju vodenja poslov ali nadzora nad vodenjem poslov.

O izpolnjevanju pogoja primernosti (ang. »proper«)

Na podlagi 2. do 4. točke prvega odstavka 67. člena ZZavar-1 je za člana nadzornega sveta zavarovalnice lahko imenovana le oseba, ki ni bila pravnomočno obsojena zaradi kaznivega dejanja; nad njo ni bil začet postopek osebnega stečaja in je oseba dobrega ugleda in integritete. Ker sta v konkretni zadevi zavarovalnica in AZN zatrjevali, da eden izmed novoizvoljenih delavskih predstavnikov v nadzorni svet družbe, torej Vinko Letnar, ne izpolnjuje pogoja **»dobrega ugleda in integritete«**, se v nadaljevanju posvečamo predvsem temu vidiku. Poleg tega sta prva dva pogoja z vidika presoje oziroma dokazovanja neproblematična, saj se o tem vodijo uradne evidence.

Ko govorimo o pogoju dobrega ugleda in integritete je treba najprej poudariti, da gre za pravni standard, ki ga je treba izpolniti v vsakem konkretnem primeru posebej. V konkretni zadevi, ki jo obravnavamo v tem članku, je AZN v svoji odločbi o začetku postopka o prepovedi opravljanja funkcije člana nadzornega sveta zavarovalnice (št. 40101-67/2023-1 z dne 22. 11. 2023) v presojo tega pogoja vključila merilo konflikta interesov. Menila je, da je **funkcija notranjega revizorja zavarovalnice**, ki jo Vinko Letnar opravlja na delovnem mestu »višji notranji revizor«, **v konfliktu z njegovo funkcijo člana organa nadzora zavarovalnice**.

Nasprotje interesov obstaja, kadar je nepristransko in objektivno izvajanje nalog oziroma odločanje člana nadzornega sveta ali uprave ogroženo zaradi vključevanja njegovega osebnega ekonomskega interesa, interesov družine, njenih čus-

[10] Uradni list RS, št. 83/2001 in spremembe.

[11] Sklep VSL IV Cpg 376/2021.

[12] Kocbek et al. 2010, str. 172.

tev, politične ali nacionalne (ne)naklonjenosti ali kakršnih koli drugih povezanih interesov z drugo fizično ali pravno osebo. V takih primerih je običajno in se priporočajo ukrepi za obvladovanje tega nasprotja interesov, kot je npr. izločanje pri odločitvah, ki bi lahko pomenile nasprotje interesov.

V zvezi z izpolnjevanjem pogoja primernosti se je v praksi, tudi pri AZN, že večkrat postavila dilema, **ali je vprašanje konflikta interesov sestavni in neločljivi del presoje pogoja dobrega ugleda in integritete osebe**. AZN je v svojem obvestilu vsem zavarovalnicam in pozavarovalnicam št. 40102-159/2020-1 z dne 14. 10. 2020 zapisala, da je po njenem mnenju, izkazovanje odsotnosti konflikta interesov sestavni del izpolnjevanja pogoja dobrega ugleda in integritete. Obstoj konflikta interesov pa po mnenju AZN še ne pomeni, da osebe ni mogoče šteti za primerne za opravljanje zadevne funkcije. To velja edino v primeru, ko je nasprotje interesov tako resno, da ga ni mogoče obvladovati.

Pri presoji odsotnosti konflikta interesov AZN upošteva 38a. člen ZGD-1, smiselno pa se lahko upoštevajo še kriteriji slovenskega Kodeksa upravljanja javnih delniških družb in Praktični vodnik po nasprotjih interesov združenja nadzornikov Slovenije. Odsotnost konflikta interesov pa se po mnenju AZN lahko izkaže tudi tako, da kandidat za člana nadzornega sveta predloži izjavo o neobstoju nasprotja interesov.

[13] UPRS Sodba I U 670/2016-18.

Sklepne misli

AZN je v konkretnem postopku Svetu delavcev zavarovalnice očitala, da eden izmed izvoljenih predstavnikov delavcev v nadzornem svetu zavarovalnice ne izpolnjuje pogoja ustreznosti in primernosti (fit & proper). Pri tem je v presojo pogoja primernosti vključila tudi **kriterij neobstoja konflikta interesov**.

Menimo, da v kolikor bi zakonodajalec želel pri postavitvi pogojev za članstvo v nadzornem svetu vključiti kriterij neobstoja nasprotja interesov, bi to storil z izrecnim zapisom, bodisi v ZZavar-1, ZGD-1, ZSDH-1 ali v ZIntPK. ZIntPK za poslovodne osebe in člane nadzornih svetov ne ureja nezdružljivost funkcij in pri presoji postopkov kadrovanj in imenovanj v poslovodne in nadzorne organe **nikjer ne določa, da bi bilo v kadrovskih postopkih treba presojati tudi obstoj konflikta interesov.**

Svetu delavcev je AZN očitala tudi kršitev interne Politike o ocenjevanju, ki naj bi jo Svet delavcev zavarovalnice zagrešil s tem, ko je izpolnjevanje pogojev za člana nadzornega sveta zavarovalnice preverjal s svojo nominacijsko komisijo in ne prek za to posebej ustanovljene komisije nadzornega sveta (Komisije za imenovanja in prejemke – KIP). Vendar je v stroki nesporno, da je **izvolitev delavskih predstavnikov v avtonomni pristojnosti sveta delavcev in da se v kadrovanje sveta delavcev ostali organi družbe ne smejo vtikati.**

Pri presoji vsebinskih pogojev za članstvo v nadzornem svetu ima odločilno vlogo sektorski regulator, torej AZN. Sodni nadzor nad tem, kako razumeti in ocenjevati izpolnjevanje teh pogojev, je zadržan in pride v poštev le v omejenem obsegu in šele tedaj, če se vzpostavi upravičen dvom v pravilnost uporabljenih pravil.[13] To pomeni, da bo imela zadnjo besedo v tem konkretnem primeru AZN. Zanimivo bo videti, kako se bo v predmetni zadevi odločila, predvsem pa, kako bo svojo odločitev utemeljila.

Svet delavcev Bankart d.o.o.

Soupravljanje v podjetju napreduje, za (tudi) finančno participacijo zaposlenih pa ni realnih možnosti

Splošna ocena stanja v podjetju na področju razvoja sodelovanja delavcev pri upravljanju/delavskega soupravljanja po ZSDU kot temeljne oblike sodobne organizacijske participacije zaposlenih je dobra. Širših možnosti morebitnega razvoja tudi obeh oblik t. i. finančne participacije (tj. notranjega lastništva in udeležbe delavcev pri dobičku) pa zaradi lastniške strukture družbe realno niti ni pričakovati.Organiziranost sveta delavcev

Organiziranost sveta delavcev

Na pobudo Sindikata NLB je bil svet delavcev v podjetju Bankart **prvič izvoljen leta 2017**. V podjetju imamo namreč sindikalnega poverjenika, ki zastopa Sindikat NLB v pogajanjih z našim poslovodstvom. Leta 2017 smo izvolili 7 članov, štiri leta kasneje, pa zaradi povečanja števila zaposlenih **9 članov**.

Med člani imamo le eno predstavnico ženskega spola, vendar je ta tudi predsednica sveta. Porazdelitev glede na **zastopanost posameznih organizacijskih enot** je zadovoljiva, saj sta samo dva predstavnika iz iste organizacijske enote. Invalidov v podjetju nimamo zaposlenih, smo pa uspeli v svet privabiti tudi enega predstavnika mlajših, kar bomo v prihodnosti poskusili še izboljšati.



Piše:
Andraž Kolenc

Na leto imamo med **6 do 12 sej**, ki so plačane (**sejnina**) glede na prisotnost člana.

Materialni in drugi pogoji za delo

Dva člana opravljata funkcijo **polprofesionalno**, se pravi s polovičnim delovnim časom, in sta zadolžena za pregled prejete dokumentacije, pripravo gradiv za seje, zapisnike, prijave na izobraževanja, sklice sej, sestankov s poslovodstvom in organizacijo druženj v okviru sveta delavcev.

S poslovodstvom smo v letu 2018 podpisali **participacijski dogovor**, v katerem so opredeljene predvsem pravice, ki jih opredeljuje zakon in dogovor glede **financiranja delovanja sveta**. Vsako leto imamo na voljo sredstva, s katerimi lahko samostojno razpolagamo in jih v največji meri porabimo za izobraževanja, članarine v združenjih (Združenje svetov delavcev Slovenije in Združenje nadzornikov Slovenije), strokovno literaturo in nagrajevanja neprofesionalnih članov sveta. Člana, ki opravljata funkcijo polprofesionalno, imata **na voljo pisarno**, kjer lahko nemoteno opravljata delo v okviru sveta delavcev.

Izobraževanja so na voljo vsem članom. Trenutno dogovorjena sredstva omogočajo članom, da si sami izberejo izobraževanja, katerih se želijo udeležiti, na nekatera pa so tudi napoteni s strani predsednice sveta. Zaenkrat nismo naleteli na omejitve ali pomanjkanje sredstev, tako da se član, ki je imel željo po izobraževanju, tega ne bi mogel udeležiti.

Člani sveta pri svoji plači **ne prejemajo fiksnih dodatkov za članstvo v svetu**. Posamezni član je deležen nagrade, če opravi neke dodatne aktivnosti pri delu za SD. Poleg tega so do sedaj večino let člani konec leta prejeli **nagrado**, vsi v enaki višini.

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu

V nadzornem svetu je 5 članov, od tega sta **dva predstavnika delavcev**. Kandidiranje poteka prostovoljno, če je kandidatov več, poteka tajno glasovanje o njihovi izvolitvi. Pogoj za kandidaturo je **članstvo v svetu delavcev**.

Predstavnika delavcev, ki sta v nadzornem svetu, **pred posamezno sejo** nadzornega sveta predstavita teme, o katerih lahko govorita. **Po seji** nadzornega sveta se skliče sestanek s poslovodstvom, kjer le-to predstavi vsem članom sveta delavcev, kaj se je obravnavalo na seji nadzornega sveta.

Svet delavcev do sedaj še ni pripravil posebnega **poročila nadzornemu svetu o stanju soupravljanja** skladno z določbo drugega odstavka 80. člena ZSDU, vendar ga namerava pripraviti v letošnjem letu.

Sodelovanje s poslovodstvom

Kljub temu, da imamo v participacijskem dogovoru zapisano, o čem bi moralo poslovodstvo **redno obveščati svet delavcev**, se to ne izvaja dosledno. Res pa je, da tudi svet delavcev zaenkrat še ni izrecno zahteval, da se določbe iz dogovora dosledno upoštevajo. O vseh spremembah glede pravilnikov in sprememb v podjetju, ki vplivajo na zaposlene, pa smo s strani uprave pravočasno obveščeni.

O vseh kadrovskih spremembah smo obveščeni in pozvani, da se udeležimo **skupnega posvetovanja**. Posvetovanja so dokaj formalna in nimamo občutka, da bi se nas vedno upoštevalo. Vendar smo že opazili, da sčasoma komentarji in opažanja, ki jih na teh posvetovanjih delimo s poslovodstvom, slej ko prej padejo na plodna tla.

Odnos poslovodstva do sveta delavcev je **odvisen od trenutnih aktualnih tem**, ki so v podjetju. Opaziti pa je, da je ta odnos na splošno na veliko višjem nivoju od trenutka, ko smo dobili predstavnike v nadzornem svetu. Da bi poslovodstvo prepoznalo svet delavcev kot soupravljavca v tem času ni bilo zaznati. Vloga, ki naj bi jo v očeh poslovodstva imel svet delavcev, je bolj vzpostavitev komunikacije z zaposlenimi, ki je s strani poslovodstva zaradi preteklih akcij slaba.

Komunikacija z zaposlenimi

Člani imajo veliko možnosti za vzpostavljanje komunikacije z zaposlenimi in jih zaenkrat pri tem nihče ne omejuje. Poslovodstvu smo predlagali tudi redne **mesečne sestanke sveta delavcev z zaposlenimi**, ki jih bomo v primeru, da poslovodstvo ne odobri termina v delovnem času, zamaknili na čas takoj po obveznem delovnem času.

Zbor delavcev organiziramo vsaj enkrat letno in takrat izkoristimo priložnost, da obrazložimo sodelavcem potek kakšnega pogajanja, ki je potekalo med letom, ko smo bili zaradi dogovora s poslovodstvom omejeni pri podajanju jasnejših informacij.

O delu sveta delavcev se trudimo **zaposlene redno obveščati** po e-pošti in na notranjem portalu, kjer objavljamo zapisnike sestankov s poslovodstvom in sej sveta delavcev. Zaposleni imajo možnost postavljanja vprašanj prek anonimnega kanala. Na vprašanja poskušamo odgovoriti, če pa so namenjena poslovodstvu, jih posredujemo le-temu.

V podjetju je izobrazbena struktura visoka, zato svet delavcev ne pripravlja povzetkov letnih poročil družbe oziroma **t. i. letnih poročil za zaposlene**. Vsa so objavljena na naših spletnih straneh, vedno pa smo zaposlenim na voljo za kakršnekoli obrazložitve.

Sodelovanje s sindikati in kadrovsko službo

S sindikatom **zelo dobro sodelujemo** in se glede marsikatere pobude usklajujemo. Vedno seveda v dobro ljudi in podjetja.

Sodelovanje sveta delavcev s **kadrovsko službo** bi lahko ocenili kot povprečno. V zadnjih petih letih kljub opozorilom sveta delavcev v

podjetju še vedno nimamo transparentnih meril za ocenjevanje delovne uspešnosti in za napredovanja. Kadrovska služba je uvajala sistem *people managementa*, kasneje *coachinga*, in kar nekaj zaposlenih se je na to temo izobraževalo, vendar je projekt po štirih letih propadel. Kadrovska služba sedaj s svetom delavcev nima veliko direktnega kontakta, vse se izvaja prek direktorice splošnega sektorja in poslovodstva.

Splošna ocena razvoja delavske participacije v podjetju

Splošna ocena stanja na področju razvoja sodelovanja delavcev pri upravljanju oziroma **delavskega soupravljanja po ZSDU** v podjetju je dobra. Zaradi lastniške strukture družbe pa ni širših možnosti razvoja tudi drugih dveh temeljnih oblik sodobne organizacijske participacije zaposlenih (delavske participacije), to je **notranjega lastništva** in **udeležbe delavcev pri dobičku**, ki ju sicer uvrščamo pod skupni pojem »finančna participacija zaposlenih«.

Družba je namreč sedaj v večinski lasti dveh bančnih skupin, NLB in OTP. Primarna naloga družbe ni zgolj ustvarjanje dobička, ampak predvsem zagotavljati našima največjima kupcema, ki sta hkrati tudi največja lastnika, ter tudi vsem našim ostalim strankam kakovostne storitve po konkurenčnih tržnih cenah. Zaradi globalizacije je konkurenca na trgu zelo velika. Glede na takšno specifiko lastništva, kot rečeno, **tudi v prihodnje ni pričakovati možnosti za širitev notranjega lastništva zaposlenih, prav tako pa tudi ne udeležbe zaposlenih pri dobičku družbe**. Svet delavcev s svojimi aktivnostmi ohranja nivo pravic in bonitet, katere imamo v podjetju. Poleg tega smo izposlovali še **dodatne bonitete**, kot je povečanje deleža vplačane premije DPZ s strani podjetja, subvencioniranje 50 % zavarovanja Specialisti+, povečanje nadomestila stroška prevoza na delo za zaposlene… V svetu delavcev se bomo trudili še naprej ohraniti te »druge« oblike izrednih plačil zaposlenim (božičnica, poslovna uspešnost, maksimalni možni regres), ki niso vezana neposredno na poslovni izid družbe, saj gre, kot smo že opisali, za prepletenost lastništvo/kupec, ki ima posledično lahko velik vpliv na sam poslovni izid oziroma dobiček družbe.



Piše:
mag. Rajko Bakovnik

Program izobraževanj in usposabljanj v Združenju svetov delavcev Slovenije – 2024

V Združenju svetov delavcev Slovenije (ZSDS) tudi za leto 2024 pripravljamo bogat program strokovnih izobraževanj in usposabljanj, ki so ključna za učinkovito delovanje članov svetov delavcev in uspešno uveljavljanje interesov zaposlenih v podjetjih. Program vsebuje različna strokovna področja, vključno s korporacijskim upravljanjem, delovnim pravom, strateškim menedžmentom, kadrovskimi praksami, finančnim poslovanjem in z razvojem veščin za izboljšanje komunikacije ter sodelovanja v podjetju.

Tako v ZSDS načrtujemo vrsto predavanj, seminarjev, delavnic, študijskih srečanj in potovanj, ki bodo članom omogočili pridobivanje novih znanj in spoznavanje dobrih praks ter izmenjavo medsebojnih izkušenj, in sicer:

1. Osnovna izobraževanja: usmerjena v osnovno razumevanje delovanja svetov delavcev, korporacijskega upravljanja in delovnega prava.

2. Napredna usposabljanja: osredotočena na specifične tematike, kot so: finančno poslovanje, strateško upravljanje in razvoj vodstvenih veščin.

3. Delavnice in seminarji: praktično usmerjeni dogodki za razvoj socialnih, komunikacijskih in pogajalskih veščin.

4. Študijska srečanja in potovanja: namenjena izmenjavi izkušenj in primerov dobrih praks znotraj ter izven Slovenije.

5. Certificirani programi: posebni programi za pridobitev certifikatov ZSDS, pri čemer v prihodnjem letu uvajamo tudi novo certificirano izobraževanje za predstavnike delavcev na področju varnosti in

zdravja pri delu (podrobnejša predstavitev sledi v eni od prihodnjih številk Ekonomske demokracije).

Vsak del programa je zasnovan tako, da ustreza potrebam članov na različnih stopnjah njihove profesionalne poti, tako za popolnoma nove kot za že bolj izkušene člane in prispeva k njihovemu osebnemu ter strokovnemu razvoju.

Koledar dogodkov:

Januar 2024:

- Seminar z delavnico ***»Kaj zapisati v program dela sveta delavcev v podjetju?«*** se osredotoča na razumevanje in oblikovanje učinkovitega programa dela, vključno s proaktivnim in reaktivnim delovanjem svetov delavcev ter porazdelitvijo zadolžitev med vse člane.

Februar 2024:

- Seminar ***»FINANCIRANJE SVETA DELAVCEV: kriteriji in priporočila za ureditev materialnih in drugih pogojev«*** razpravlja o pravnih osnovah, strategijah in smernicah za učinkovito financiranje ter upravljanje materialnih pogojev za delo sveta delavcev v podjetju.
- ***»Študijsko srečanje članov Združenja svetov delavcev Slovenije v družbi Iskraemeco, d.d.«*** omogoča izmenjavo praktičnih izkušenj in dobrih praks med sveti delavcev.

Marec 2024:

- Seminar ***»LETNI OBRAČUN IN LETNO POROČILO: Kaj mora svet delavcev vprašati direktorja?«*** se osredotoča na pomembnost sodelovanja svetov delavcev pri obravnavi letnih poročil.
- Seminar ***»NADZOR – POSVETOVANJE – SOODLOČANJE: Pristojnosti sveta delavcev na področju delovnih razmerij po ZSDU in ZDR!«*** poudarja pristojnosti sveta delavcev na področju delovnih razmerij.

April 2024:

- ***»TEMELJNI TEČAJ ZA ČLANE SVETOV DELAVCEV – Certifikat ZSDS«*** zajema osnovna strokovna področja delovanja sveta delavcev v podjetju in širše vloge delavskega soupravljanja v sodobni družbi.
- Seminar ***»Sodelovanje sveta delavcev in kadrovske službe«*** se osredotoča na metode sodelovanja in povezovanja strategij s cilji podjetja ter pričakovanji zaposlenih – primer dobre prakse.

Maj 2024:

- Seminar ***»NIČ VEČ STRAHU – svet delavcev postavlja meje mobingu in diskriminaciji«*** obravnava tematiko preprečevanja diskriminacije in trpinčenja na delovnem mestu.
- Seminar ***»STRATEGIJE ZA GRADNJO MOSTOV: tehnike in pristopi za izboljšanje sodelovanja med direktorjem in svetom delavcev«*** raziskuje sodelovanje med direktorji in sveti delavcev, ki je pogosto odvisno od odprtosti, komunikacije in skupnega razumevanja ciljev podjetja.

Junij 2024:

- Delavnica ***»DVAKRAT PREMISLI, PREDEN KAJ REČEš, POTEM PA NE RECI NIČESAR – obvladovanje sporov in čustvene vojne«*** se osredotoča na obvladovanje sporov in razvijanje komunikacijskih veščin.

* * *

September 2024:

- Okrogla miza ***»UTOPIJA, REALNOST IN PRIHODNOST DELA: Ali se delavsko soupravljanje splača?«*** pogovor z znanim filozofom o izzivih sodobne družbe in možnostih za razvoj ekonomske demokracije ter delavske participacije (delavskega soupravljanja).
- Študijsko izpopolnjevanje ***»Delavsko soupravljanje in socialno partnerstvo v Belgiji in na Nizozemskem«*** tradicionalna strokovna ekskurzija članov Združenja svetov delavcev Slovenije v najrazvitejše zahodne države.

Oktober 2024:

- ***»Letni dvodnevni strokovni posvet članov Združenja svetov delavcev Slovenije«*** se osredotoča na sprejemanje strokovnih smernic in izmenjavo dobrih praks ter medsebojnih izkušenj za učinkovitejše delovanje svetov delavcev.
- Seminar ***»Sodelovanje sveta delavcev in sindikata pri posodabljanju plačnega sistema v podjetju«*** raziskuje sodobne pristope k razvoju motivacijskih sistemov nagrajevanja.

November 2024:

- ***»TEMELJNI TEČAJ ZA ČLANE SVETOV DELAVCEV – Certifikat ZSDS«*** zajema osnovna strokovna področja delovanja sveta delavcev v podjetju in širše vloge delavskega soupravljanja v sodobni družbi – ponovno izvajanje aprilskega programa.
- Seminar ***»PRAVNA ŠOLA ZA ČLANE SVETOV DELAVCEV – osnove prava in aktualna vprašanja uporabe ZSDU v praksi«*** se osredotoča na nujno pravno znanje, povezano z delovanjem svetov delavcev.

December 2024:

- Interaktivno izobraževanje ***»VPRAŠANJA IN ODGOVORI IZ PRAKSE ZA PRAKSO ter novosti iz zakonodaje«*** vključuje diskusije, svetovanje in izmenjavo dobrih praks.

Zakaj se lastniki podjetij v Veliki Britaniji odločajo za prenos lastništva na zaposlene?

V Veliki Britaniji se je od leta 2010 lastništvo zaposlenih povečalo za okoli 60 odstotkov. Zdaj je v Veliki Britaniji več kot 320 podjetij v lasti zaposlenih z več kot 210.000 zaposlenimi. Polovica te rasti se je zgodila po letu 2014, ko je vlada uvedla davčne spodbude ob prenosu lastništva podjetja na lastniški sklad zaposlenih. Po mnenju britanskega združenja za lastništvo zaposlenih približno polovica podjetij ob prenosu lastništva na zaposlene izbere kolektivni prenos lastništva na sklad v nasprotju z neposrednim lastništvom delnic. Kolektivni prenos lastništva predvideva tudi osnutek novega zakona o lastniški zadrugi, ki ga pripravlja Ministrstvo za solidarno prihodnost.

Uvod

Lastništvo zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih se v Veliki Britaniji razvija v vseh sektorjih in v vseh vejah dejavnosti. V tem prispevku predstavljamo nekaj novih primerov podjetij, katerih lastništvo je bilo v zadnjem času preneseno na zaposlene.

Vsi ti zaposleni so postali **lastniki svojega podjetja, ne da bi zato morali karkoli dodatno plačati.** Svoje prihranke so lahko obdržali, niti jim ni bilo treba najeti posojila. Pa vendar so plačali. Kako? S svojim delom – istim delom, ki so ga vedno opravljali. Z drugimi besedami, lastništvo v nasprotju s pogostimi nesporazumi, ki jih je deležno, zaposlenih ni izpostavilo dodatnemu tveganju. **Finančni mehanizem, ki omogoča prenos podjetij na zaposlene, je kolektivna lastnina zaposlenih v obliki sklada zaposlenih.** Ta način deluje v ZDA, deluje v Veliki Britaniji, prav tako lahko deluje tudi v Sloveniji. Obstaja veliko drugih evropskih držav, ki imajo podobne pravne mehanizme: zasebna fundacija, fondation privée, fiducie, stichting administratiekantoor, Privatstiftung, stiftelse itd.

Kaj pa o tem pravijo lastniki podjetij?

Lastništvo zaposlenih postaja vse bolj priljubljeno in dosega širšo prepoznavnost, zato je v Veliki Britaniji enostavno najti podporo za ta model lastništva pri lastnikih visoko profiliranih podjetij, ki so opravili prehod lastništva na zaposlene. V nadaljevanju predstavljam **poglede lastnikov, ki so lastništvo prenesli na svoje zaposlene,** ker se jim to zdi pravično – ker vidijo svoje zaposlene kot tiste, ki so v podjetju najbolj bolj pomemben steber rasti in razvoja.

Julian Richer: razmišljanje kot lastnik

Uspešen trgovec z glasbili ***Richer Sounds*** se je leta 2019 **preoblikoval v sklad v lasti zaposlenih**, potem ko je njegov ustanovitelj Julian Richer 60 odstotkov svojih delnic prodal skladu zaposlenih. Pri sprejemu svoje odločitve je imel v mislih svojega zaposlenega z miselnostjo lastnika, saj biti v lasti zaposlenih pomeni, da se »*vedno pogovarjaš z lastnikom!*«

Ustanovitelj podjetja Richer je bil drzen že pri 19 letih, ko je poskušal odpreti svojo prvo trgovino, a so se mu najemodajalci samo smejali. Ko mu je leta 1978 uspelo odpreti svojo prvo podružnico Richer Sounds na London Bridgeu, je ta ustvarila več prodaje na kvadratni meter kot katera koli druga trgovina na svetu. Enaindvajset let in še 51 trgovin pozneje je Richerjeva drznost znova nasmejala ljudi. Tokrat je bilo to njegovo presenečeno in hvaležno osebje, ki mu je leta 2019 podelil 1.000 britanskih funtov na leto službovanja kot del prenosa maloprodajnega podjetja na sklad zaposlenih. Izkazalo se je, da je **najboljši način za usklajevanje zaposlenih z delničarji – narediti jih delničarje.**

Podjetje je vedno postavljalo **dobro počutje zaposlenih in nagrajevanje** v središče svojega delovanja. Poleg nasprotovanja pogodbam brez delovnega časa in plačevanju realne življenjske plače, ima Richer Sounds za svoje zaposlene na voljo sklad za pomoč tistim, ki imajo finančne težave, hkrati nudi svojim zaposlenim celoletni dostop do počitniških hiš v lasti podjetja po celotni Veliki Britaniji. Podjetje je prav tako potrojilo bolniško nadomestilo za osebje med pandemijo Covida in nikogar, ki tega ni želel, ni prisililo k delu v trgovinah. **»*Svoje podjetje vodim že 40 let in najpomembnejše, kar sem se naučil, je, da se vse vrti okrog ljudi,*«** pravi Julian Richer. **»*Če s svojimi ljudmi ravnate prav, bodo srečnejši, nudili vam bodo boljše storitve in ostali z vami leta.*«** Ta občutek odgovornosti do svoje delovne sile širi tudi na druga področja poslovanja v tako imenovani »*Bogatejši poti*«, ki vključuje prizadevanja za to, da kot podjetje postanejo ogljično nevtralni in brez spornih mineralov v svojih dobavnih verigah, imajo ničelno toleranco do suženjstva, so zavezani k plačevanju pravičnega deleža davka in k dajanju 15 odstotkov dobička podjetja v dobrodelne namene.

Guy Singh-Watson: zagotavljanje neodvisnosti in pravičnosti

Podjetje ***Riverford Organic Farmers,*** ki proizvaja škatle z organsko zelenjavo, je leta 2018 prešlo v **delno last zaposlenih**. Nadalje je leta 2023 prešlo v 100-odstotno last zaposlenih, potem ko je njegov ustanovitelj Guy Singh-Watson privolil v prodajo svojega preostalega 23-odstotnega deleža za skoraj 10 milijonov funtov.



Piše:
mag. Leja Drofenik Štibelj

»*Po dolgem premisleku in kljub zgledu številnih politikov ... sem se odločil, da se ne bom poskušal izogniti davčni obveznosti pri prodaji delnic*,« je dejal. Singh-Watson, ki je leta 2018 zaposlenim prodal skoraj tri četrtine podjetja, bo v petih letih prejel plačilo v višini 9,8 milijona funtov in takoj predal popoln nadzor skladu v imenu svojih 900 zaposlenih, od katerih **vsak prejme letni delež dobička in možnost sodelovanja pri vodenju podjetja.** 63-letni kmet je dejal, da posel, s katerim se bo skupno plačilo za njegove deleže v podjetju od leta 2018 povečalo na 14 milijonov funtov, ne pomeni njegove upokojitve in da bo še naprej sodeloval pri poslu kot skrbnik, neizvršni direktor in tiskovni predstavnik podjetja.

Ustanovitelj Guy Singh-Watson si je pred sprejemom odločitve vzel čas za razmislek o poti svojega nasledstva. V dvanajstih letih, odkar je razmišljal o lastništvu zaposlenih, se je srečal ali natančno pregledal celo vrsto podjetij in ugotovil, da so **njihovi modeli lastništva zaposlenih tako raznoliki kot panoge, v katerih delujejo.** Podjetje Riverford se zaveda, da je to sektor v razvoju, v katerem ni rešitve v smislu modela za izrezovanje piškotkov. »*Ustanovitelji menijo, da so pogajanja o tem prehodu na njihove naslednike neverjetno težka in boleča in večina ljudi pri tem naredi še malo zmešnjave*,« je dejal SinghWatson. In nadalje: »*Ustanovitelji lahko ostanejo predolgo in nočem biti tista oseba, ki ji je treba reči, naj odide*.« Dodal je: »*Ko je podjetje leta 2018 postalo last zaposlenih, sem želel zagotoviti, da bi bil prenos uspešen in da so vrednote podjetja zaščitene s strani novih lastnikov in ureditve upravljanja. Od takrat sem imel privilegij biti priča rasti podjetja na načine, ki jih nismo mogli predvideti, pri tem pa ostajamo zavezani svojemu temeljnemu namenu: uravnotežiti potrebe strank, dobaviteljev, okolja in širše družbe ter zagotoviti pošteno delo in nagrajevanje dela našega osebja*.«

Za ustanovitelja je bilo ob predaji podjetja ključno ohraniti neodvisnost svojega podjetja in zagotoviti, da vrednosti podjetja ne bi razvodeneli zunanji vlagatelji. Pomembno vodilo pri odločitvi, komu bo predal svoje podjetje, je bila **pravičnost**. Z vidika pravičnosti je kot boljšega poslovnega naslednika videl svoje zaposlene. »*Meni se je zdelo bolj pravično. Vsi prispevajo k uspehu, vsi imajo koristi*,« pravi ustanovitelj. Hkrati se zelo zaveda tudi **pozitivnih komercialnih rezultatov lastništva zaposlenih** in trdi, da to vodi do »*večje produktivnosti, manjšega izčrpavanja, višje morale, večje odpornosti in manjšega dolga*«. Prepričan je, da bo lastništvo zaposlenih na dolgi rok pomagalo Riverfordu – in lahko tudi mnogim drugim. »*Če vsak od nas v Riverfordu doseže tri četrtine svojega potenciala, bomo leteli – in upamo, da bodo drugi sledili. Nad to naslednjo etapo Riverfordovega potovanja sem tako navdušen kot takrat, ko sem pred toliko leti sejal svoj prvi organski por*,« pravi njegov ustanovitelj Guy Singh-Watson.

Do pogodbe o lastništvu zaposlenih pri Riverfordu je prišlo po nekaj težavnih letih za podjetje, ki se ukvarja z zelenjavo. Čeprav je med zaporami zaradi pandemije užival velik porast naročil, se je takrat veliko strank vrnilo k nakupovanju v supermarketih in lokalnih trgovinah. Prodaja je padla za 12 odstotkov na 97 milijonov funtov, dobiček pred obdavčitvijo in izplačilom deleža dobička osebju pa se je zmanjšal na 3 milijone funtov, s 6,2 milijona funtov leto prej zaradi povečanja stroškov proizvodnje, dela, distribucije in energije. Vendar pa skupina zdaj dostavi 65.000 škatel na teden v primerjavi s 50.000 iz časa, ko je naredila prvi korak k lastništvu zaposlenih, medtem ko se je **prodaja v tem času povečala za več kot 50 odstotkov.**

Rob Haward, generalni direktor Riverforda, je dejal, da **lastništvo zaposlenih ščiti »*vrednote in namen*« skupine**, medtem ko jih prodaja novim lastnikom ne bi, saj bi ti lahko imeli »*precej drugačne motive, …To, da nismo zavezani majhni skupini delničarjev, ki želijo hiter donos, nam omogoča, da razmišljamo dolgoročno*,« je dejal in dodal, da ureditev »*omogoča bolj vitko in motivirano poslovanje, struktura pa pomaga pri odločanju*«. Dejal je, da se je trgovanje po razcvetu pandemije in kasnejšem umiku stabiliziralo in da je zdaj prostor za rast, saj se zaskrbljenost glede »*varstva planeta in poštenega ravnanja s kmeti vrača v zavest potrošnikov*«.

Ustanovitelji Churchill Group: Ohranjanje kulture in vrednot

Churchill Group je novo ime v svetu podjetij, ki so v lasti zaposlenih, saj je skupina Churchill Group v avgustu 2023 postala **lastniški sklad zaposlenih (EOT).** EOT je sklad, ki podjetju omogoča, da postane last zaposlenih in ga lahko ustanovijo obstoječi lastniki podjetja. EOT ne vključuje neposrednega lastništva delnic zaposlenih, temveč se kontrolni delež v podjetju prenese na **skrbniški sklad vseh zaposlenih,** ki se nato hrani v korist zaposlenih. Ta poteza bo skupini Churchill Group zagotovila, da bodo ostali zvesti svojemu ustanovnemu podjetniškemu etosu in temeljnim vrednotam, hkrati pa bodo še naprej rasli in se razvijali z namenom večje dolgoročne koristi zaposlenih, strank in skupnosti. Odločitev je bila sprejeta na podlagi tehtanja večkratnih koristi za zaposlene in možnosti, da vsi v podjetju izkoristijo nagrado in vzpostavijo odgovorno načrtovanje nasledstva. Z **več kot 13.500 zaposlenimi** bo podjetje za upravljanje objektov, kot kaže, naslednje leto visoko na lestvici 50 najboljših podjetij v sektorju lastništva zaposlenih.

Izvršni direktor skupine, **James Bradley,** je pojasnil, da je za njihovo podjetje prehod v kolektivno last zaposlenih znotraj sklada zaposlenih *»naraven prehod, saj nadaljuje našo edinstveno kulturo in ohranja naše vrednote, pomaga nam iskati boljše rešitve in postavlja ljudi na prvo mesto*«. In nadalje: »*Naši sodelavci so tisto, zaradi česar so Churchillova*

specializirana podjetja tako uspešna, zato so naši ustanovitelji želeli, da bi bili oni tisti, s katerimi bi morali deliti prihodnji uspeh, ker so prav oni ključni za uspešen posel. Ko smo razmišljali o tem, kako bi podjetje popeljali naprej, smo bili navdušeni nad koristmi, ki bi jih prineslo, če bi postali podjetje v lasti zaposlenih, vključno s pospešenim sledenjem trajnostnemu namenu ter z boljšimi vplivi na ljudi in okolje.«

Podjetje še naprej vsakodnevno vodi obstoječa vodstvena ekipa, pri čemer ustanovitelji delujejo kot vodilna roka za podporo dolgoročne stabilnosti in trajnosti poslovanja. Njihova podjetja (Churchill Cleaning, Amulet, Portfolio, On Verve, Chequers, Churchill Environmental in Radish) imajo bazo strank po vsej Veliki Britaniji, ki nudi storitve čiščenja, varovanja, higiene pred hišo, higiene vode, upravljanja socialnih stanovanj in gostinskih storitev v vseh večjih sektorjih in za nekatere vodilne organizacije v Veliki Britaniji.

Russell Brown: lastništvo, zavzetost in vključenost

Shaw healthcare je ponosno, da je **največje zdravstveno podjetje v lasti zaposlenih** v Veliki Britaniji. Z več kot 3.500 zaposlenimi je podjetje v 76-odstotni lasti zaposlenih. Lastniški sklad zaposlenih (EOT) je bil ustanovljen leta 2020 in ima v lasti 51 odstotkov delnic podjetja, nadaljnjih 25 odstotkov delnic imajo v lasti neposredno zaposleni. To pomeni, da navedeno podjetje **kombinira posredno in neposredno lastništvo zaposlenih**, kjer je večji del podjetja v kolektivni lasti zaposlenih prek sklada zaposlenih, manjši del pa v individualni lasti posameznih zaposlenih.

Russell Brown, izvršni direktor, je močan zagovornik lastništva zaposlenih. Kot pojasnjuje, si v podjetju prizadevajo zagotavljati odlično oskrbo njihovih strank in pri tem so njihovi zaposleni »*v središču vsega, kar počnemo*«. Lastništvo zaposlenih daje zaposlenim **pravi občutek angažiranosti in sodelovanja v podjetju.** Poleg tega, da je delodajalec z realno življenjsko plačo, lahko Shaw deli dobiček z zaposlenimi z letnimi neobdavčenimi bonusi, ki so dovoljeni za podjetja pod nadzorom sklada zaposlenih. Od 1. marca 2022 so vsi zaposleni v Shawu opazili povišanje plač za tri do 10 odstotkov na leto, pri čemer so najslabše plačani prejeli najvišje povišanje. Ta zaveza k izplačilu realne življenjske plače vsem zaposlenim – ne glede na delovno dobo – je povzročila skupno naložbo v višini 6,3 milijona britanskih funtov v plače zaposlenih v letu 2022.

Glavni izvršni direktor, Russell Brown je izvedel vrsto ukrepov za **povečanje občutka lastništva, zavzetosti in vključenosti v podjetje.** Kot sam pravi, je zaradi tega Shaw »*odlična organizacija za delo*«, ki ustreza vrednotam njihovega podjetja, kot so »*dobro počutje, sreča in prijaznost*«. In nadalje: »*Kot podjetje v lasti zaposlenih je vse osebje do danes prejelo do 1.100 funtov neobdavčenih bonusov. Z vsem srcem priznavamo, da so naši zaposleni tisti, ki Shawu omogočajo, da ohranja odlično raven oskrbe tudi v zahtevnih obdobjih, kot je pandemija. Želeli smo vlagati vanje in jim pokazati, da nam je mar za to, da delamo pravo stvar – želeli smo postati akreditirani delodajalec v okviru akcije Living Wage, ki pomaga uresničiti to vizijo.*«

Zaključek

V Veliki Britaniji poznajo **veliko različnih posrednih, neposrednih in hibridnih shem lastništva zaposlenih**, med katerimi jih precej uživa davčne spodbude s strani države. V zadnjih letih najbolj razširjena oblika posrednega lastništva je ustanavljanje lastniških skladov zaposlenih (EOT), ki imajo svoj izvor v ameriškem ESOP-u in predstavljajo posredno in kolektivno obliko lastništva zaposlenih.

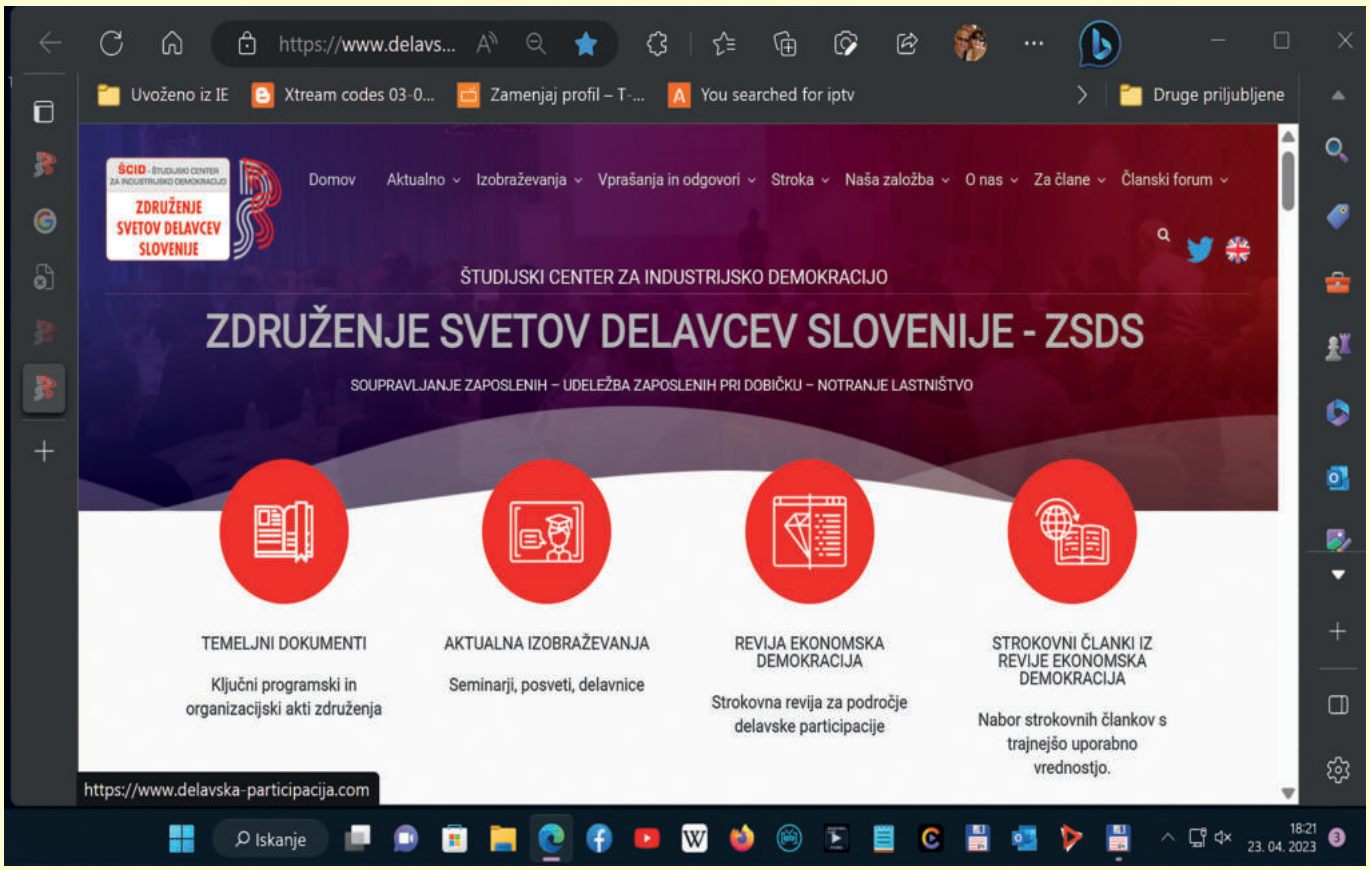
Na podlagi prednosti ameriškega ESOP modela je oblikovana tudi **lastniška zadruga zaposlenih,** ki je kot nova pravna oblika predvidena v osnutku predloga novega zakona o lastniški zadrugi delavcev. S tem zakonskim predlogom bi **tudi Slovenija** uredila področje poslovnega nasledstva za primere, ko se ustanovitelji podjetja ob izstopu iz lastniške funkcije, ki pogosto sovpada z upokojitvijo, odločijo za prenos lastništva na zaposlene. Hkrati pa ustanovitev lastniške zadruge delavcev podjetjem, ki že imajo lastništvo zaposlenih, nimajo pa modela, po katerem bi urejali odkupe delnic ali deležev od zaposlenih, ki iz podjetja odhajajo, omogoča vzdrževanje stabilnega dolgoročnega in aktivnega lastništva zaposlenih, ki še ostajajo s podjetjem.

AVTORJI PRISPEVKOV: **Peter Dular**, magister znanosti s področja menedžmenta, vodja Službe za organizacijo in strateške kadrovske zadeve v UKC Ljubljana, doktorand s področja sociologije na Filozofski fakulteti Univerze v Mariboru; **Živko Bergant,** doktor poslovno organizacijskih znanosti, docent na Visoki šoli za računovodstvo in finance v Ljubljani; **Jakob Počivavšek**, univ. dipl. pravnik, predsednik KSS PERGAM; **Nina Bakovnik,** LL.M., magistra prava s specializacijo iz evropskega in mednarodnega delovnega prava z Univerze v Amsterdamu, odvetnica v Odvetniški pisarni Jadek & Pensa; **Elizabeta Zirnstein**, doktorica prava, profesorica na Fakulteti za management UP in gen. sekretarka ZSDS; **Andraž Kolenc**, /pol/poklicni član Sveta delavcev Bankart d.o.o.; **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved, CPM – Center za participativni management d.o.o., **Leja Drofenik Štibelj**, magistrica sociologije, strok. sodelavka Službe za ekonomsko demokracijo pri Ministrstvu za solidarno prihodnost; **Mato Gostiša,** univ. dipl. pravnik in doktor sociologije industrijskih odnosov, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

Izdajatelj revije EKONOMSKA DEMOKRACIJA je ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo. Revija je vpisana v register javnih glasil pri Ministrstvu za kulturo Republike Slovenije pod zaporedno številko 1394. Glavni in odgovorni urednik: dr. Mato Gostiša. Urednik: mag. Rajko Bakovnik. Tehnični urednik: A. Boc. Tisk: Tiskarna Požgaj, Kranj. Naslov uredništva: Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj; tel.: (04) 231 44 70, fax: (04) 231 44 71, http://www.delavska-participacija.com, E-naslov: scid@siol.com Revija izhaja kot dvomesečnik, letna naročnina z DDV je 43,76 EUR. ISSN 1855-8259

VABIMO VAS, DA NAS OBIŠČETE TUDI NA SPLETU!

Spletna stran Združenja svetov delavcev Slovenije www.delavska-participacija.com vam nudi množico uporabnih strokovnih informacij s področja razvoja vseh oblik sodobne delavske participacije.



Na spletni strani najdete:

- vse o Združenju svetov delavcev Slovenije;
- informacije o naši **izobraževalni ponudbi**;
- obvestila o **aktualnih dogajanjih na področju zakonodaje** in drugih ukrepov širšega pomena za razvoj področja industrijskih razmerij;
- številne **aktualne usmeritve in priporočila za delovanje delavskih predstavništev** v podjetjih;
- več kot **1.300 izbranih strokovnih člankov trajnejše vrednosti** s področja soupravljanja, udeležbe zaposlenih pri dobičku in notranjega lastništva zaposlenih;
- **znanstvene raziskave** o delavski participaciji;
- **vprašanja in odgovore iz prakse**;
- **aktualna gradiva, referate in sklepe s strokovnih posvetov** Združenja svetov delavcev Slovenije;
- **pomembnejše predpise** o delavski participaciji;
- **knjige in priročnike** iz naše založbe v pdf obliki;
- … in še mnogo več …