TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 3/2024, LETNIK XXVIII

# EKONOMSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH



## Delavska participacija, nujna prenova ZSDU in konkurenčnost slovenskih podjetij

Stran 3

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

# VSEBINA


## UREDNIKOV KOMENTAR

Delavska participacija, nujna prenova ZSDU in konkurenčnost slovenskih podjetij
stran 3

## IZ TEORIJE ZA PRAKSO EKONOMSKE DEMOKRACIJE

Pojem in pomen delavske participacije v strokovni in znanstveni literaturi
stran 5

Slogi vodenja za vključevanje delavcev pri upravljanju
stran 11

Ali je univerzalni temeljni dohodek pot do ekonomske demokracije?
stran 14

## AKTUALNA TEMA

Nekaj razlogov za dodatno krepitev soupravljanja in nujno »modernizacijo« ZSDU
stran 17

## ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE

Trajnostno ravnanje kot dolžnost direktorjev in pomen vključevanja (tudi) delavskih predstavništev
stran 20

Vloga svetov delavcev pri implementaciji novega Pravilnika o ročnem premeščanju bremen
stran 24

Pomen informiranja in pojasnjevanja računovodskih izkazov svetom delavcev
stran 26

## INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE

Ko svet delavcev v družbi ni samoumeven
stran 28

Ključna je vez s sindikatom ter dobro sodelovanje z zaposlenimi in vodstvom družbe
stran 29

Študijsko izpopolnjevanje članov ZSDS v Belgiji in na Nizozemskem
stran 31

## DELAVSKO SOUPRAVLJANJE – RAZGLEDI PO SVETU

Delavska participacija v Belgiji
stran 32

## PRAVNA MNENJA IN ODGOVORI NA VPRAŠANJA

Pridobivanje potrebnih podatkov za (tudi) »proaktivno« delovanje sveta delavcev
stran 38

Za koliko kandidatov za člane SD se lahko glasuje
stran 39



**AVTORJI PRISPEVKOV: Andreja Zupan Škof**, magistra ekonomskih znanosti in doktorska kandidatka na Fakulteti za management Univerze na Primorskem; **Ana Arzenšek,** doktorica psihologije, izredna profesorica in vodja katedre za politologijo, sociologijo, komuniciranje, etiko in kulturologijo v managementu na Fakulteti za management Univerza na Primorskem; **David Ellerman**, magister ekonomije in doktor matematike (Boston University), gostujoči raziskovalec na Fakulteti za družbene vede UL, ameriški teoretik ekonomske demokracije in predsednik Inštituta za ekonomsko demokracijo v Ljubljani; **Elizabeta Zirnstein**, doktorica pravnih znanosti, profesorica na Fakulteti za management Univerze na Primorskem; **Rado Bohinc**, doktor pravnih znanosti, profesor na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani; **Mitja Gostiša**, univ. dipl. org. za kadrovsko področje, direktor ŠCID Izobraževanje d.o.o.; **Živko Bergant,** doktor poslovno organizacijskih znanosti, docent na Visoki šoli za računovodstvo in finance v Ljubljani; **Dijana Kos,** predsednica Sveta delavcev Pošte Slovenija d.o.o.; **Snežana Tripunović**, predsednica Sveta delavcev DZS d.d.; **Vladimir Šega**, predsednik Sveta delavcev DEM d.o.o. in predsednik Združenja svetov delavcev Slovenije; **Leon Erazem Pasar Horvat,** študent na Fakulteti za management Univerze na Primorskem; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije industrijskih odnosov, ŠCID – Študijski center za ekonomsko demokracijo.

# Delavska participacija, nujna prenova ZSDU in konkurenčnost slovenskih podjetij

*Sam pri sebi se vedno znova začudeno sprašujem, kakšna »nenavadna« ekonomska logika vodi (oziroma je vsaj doslej vodila) slovenske delodajalske organizacije in vsakokratno vladajočo politiko, da že toliko let, pravzaprav zdaj že kar desetletij striktno blokirajo prav vse zakonodajne pobude in predloge za – zdaj sicer resnično že več kot le nujno – celovitejšo modernizacijo 31 let starega in v tem smislu povsem »zastarelega« veljavnega Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)[1]. S tem pa tudi za razvoj učinkovite(jše)ga sistema delavskega soupravljanja v slovenski poslovni praksi. In to vsem ugotovitvam številnih znanstvenih študij o izrazito pozitivnih poslovnih, gospodarskih in socialnih učinkih razvijanja vseh treh temeljnih oblik sodobne organizacijske participacije/udeležbe/vključevanja zaposlenih (to je: 1. soupravljanja, 2. udeležbe pri dobičku in 3. širšega notranjega lastništva) navkljub. Kako je torej to zdravorazumsko gledano sploh možno in eventualno kakorkoli opravičljivo, ko pa gre upoštevaje povedano vendarle za enega ključnih »sistemskih« zakonov, od katerih je v veliki meri odvisen nadaljnji razvoj Slovenije v smeri želene ekonomsko uspešne(jše), socialno pravične(jše) in kohezivne(jše) ter okoljsko odgovorne(jše) družbe, kar je sicer naš splošno proklamiran dolgoročni razvojni cilj? S tem pa tudi nesporni »splošni družbeni interes«, ki mu danes pač ni več mogoče strokovno utemeljeno ugovarjati.*

*Odgovor na ta **težko razložljivi paradoks** žal ni poznan nikomur, lahko se zgolj odkrito čudimo. Ob tem pa upamo, da se to isto ne bo zgodilo tudi najnovejši pobudi Združenja svetov delavcev Slovenije za sprejem predloga **temeljito prenovljenega ZSDU-1**, ki je sicer pripravljen na podlagi več kot 30-letnih praktičnih izkušenj pri vsakodnevnem uresničevanju veljavnega zakona iz leta 1993.[2]*

## Zanesljivo ne gre zgolj za morebitno nepoznavanje »(notoričnih) dejstev«

*A eno je v zvezi s tem povsem zanesljivo: **vzrok** za to nenavadno nasprotovanje omenjenih relevantnih družbenih odločevalcev potrebni modernizaciji tega pomembnega sistemskega predpisa, s katerim bi se morale iz navedenih razlogov brez dvoma med drugim začeti bistveno intenzivneje kot doslej ukvarjati tudi vse družboslovne vede, ki proučujejo družbenoekonomske, zlasti produkcijske odnose in razvoj družbenoekonomskega sistema (od ekonomije, prava, sociologije, psihologije itd. do organizacijskih in številnih drugih poslovnih ved), **zagotovo ni v morebitnem nepoznavanju uvodoma navedenih znanstvenih ugotovitev o vsestransko pozitivnih razvojnih učinkih delavske participacije**. Ki so, oziroma bi morale biti, danes pravzaprav že »notorično« dejstvo[3]. O tem je namreč napisane že ogromno »resne« in empirično podprte znanstvene literature, tako da se s temi dokazanimi ugotovitvami z lahkoto seznani vsak, ki mu je to v interesu. Veliko si lahko o tem med drugim preberete tudi v nekaterih prispevkih v tej številki Ekonomske demokracije, da o številnih v tej reviji že prej objavljenih niti ne govorimo.*

*A danes, v dobi digitalizacije in umetne inteligence, je do zelo celovitega vpogleda v te ugotovitve vsekakor mogoče priti tudi kar s pomočjo ChatGPT-ja, pri čemer ni tehtnih razlogov za morebiten dvom v verodostojnost njegovih povzetkov iz tovrstne na spletu objavljene strokovne in znanstvene literature. Če ga torej poprosite za **»povzetek ključnih ugotovitev znanstvenih raziskav o pozitivnih poslovnih učinkih sodobne delavske participacije na konkurenčnost podjetij, kakor tudi njenih pozitivnih neposlovnih učinkov na zaposlene (zlasti z vidika kakovosti njihovega delovnega življenja)«**, je njegov odgovor povsem v duhu vsega zgoraj povedanega, glasi pa se:*

[1] Teh je bilo sicer v tem času kar nekaj, od tega najmanj tri »uradne«. Zadnji tovrsten zakonodajni predlog je bil v Državni zbor (neuspešno) vložen leta 2016.

[2] Predlagana pa je njegova zares temeljita prenova, ki upošteva izjemno hitre in velike, dobesedno radikalne tehnološko- in družbenorazvojne spremembe v družbenoekonomski realnosti 21. stoletja, ki jih v sodobnih družbenoekonomskih odnosih nikakor ni več dopustno še naprej preprosto ignorirati, kajti klasični »mezdni« produkcijski odnos med delom in kapitalom postaja v teh pogojih gospodarjenja že popolnoma »arhaičen« in je začel izrazito negativno in razvojno retrogradno vplivati tudi na sam gospodarski razvoj. Tak, tj. klasični mezdni kapitalizem zagotovo že zdavnaj ni več »razvojno napreden« družbenoekonomski sistem.

[3] Splošno znano dejstvo, ki ga ni treba (več) posebej dokazovati.

*»Sodobna delavska participacija, ki vključuje različne oblike soudeležbe delavcev pri odločanju v podjetjih, ima številne pozitivne poslovne in neposlovne učinke. Ključne ugotovitve znanstvenih raziskav na to temo so naslednje:*

***Poslovni učinki delavske participacije za konkurenčnost podjetij:***

***1. Povečanje produktivnosti**: Raziskave kažejo, da večja participacija delavcev vodi do večje motivacije, zavzetosti in ustvarjalnosti, kar posledično poveča produktivnost. Zaposleni, ki so vključeni v odločanje, bolje razumejo cilje podjetja in so bolj pripravljeni prispevati k njihovi uresničitvi.*

***2. Izboljšanje inovativnosti**: Vključevanje delavcev v odločitve vodi do večjega pretoka informacij med različnimi ravnmi v podjetju, kar spodbuja inovativnost. Ideje, ki prihajajo neposredno iz delovne sile, so pogosto praktične in uresničljive, saj izvirajo iz izkušenj in neposrednega stika z delovnimi procesi.*

***3. Boljša organizacijska kultura**: Delavska participacija prispeva k boljši komunikaciji in večjemu zaupanju med delodajalci in delavci. To krepi kohezijo znotraj podjetja, zmanjšuje konflikte in ustvarja podporno delovno okolje, kar dolgoročno izboljšuje uspešnost podjetja.*

***4. Zmanjšanje fluktuacije zaposlenih**: Zaposleni, ki imajo občutek, da so pomemben del podjetja in da lahko prispevajo k njegovemu uspehu, so manj nagnjeni k menjavi delodajalca. S tem se zmanjšajo stroški, povezani z iskanjem in usposabljanjem novih zaposlenih.*

***5. Višja konkurenčnost na trgu**: Podjetja, ki spodbujajo participacijo, so zaradi večje učinkovitosti, inovativnosti in boljše organizacijske kulture bolje pripravljena na prilagajanje spremembam v tržnem okolju, kar jim omogoča boljše prilagajanje konkurenci in povečanje tržnega deleža.*

***Neposlovni učinki delavske participacije na zaposlene:***

***1. Povečanje zadovoljstva zaposlenih**: Vključevanje zaposlenih v odločanje povečuje njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Občutek, da imajo vpliv na delovne procese in odločitve, jim daje večjo avtonomijo in nadzor nad delovnimi pogoji, kar prispeva k večjemu zadovoljstvu.*

***2. Izboljšanje kakovosti delovnega življenja**: Delavska participacija prispeva k večjemu občutku pripadnosti, smislu dela in osebni rasti. Zaposleni, ki sodelujejo v odločitvah, imajo občutek, da so cenjeni, kar pozitivno vpliva na njihovo samopodobo in duševno zdravje.*

***3. Večja usklajenost dela in zasebnega življenja**: Participativni modeli pogosto prinašajo večjo fleksibilnost in boljše usklajevanje delovnih in zasebnih obveznosti, saj podjetja bolj upoštevajo potrebe zaposlenih.*

***4. Povečana motivacija in zavzetost**: Zaposleni, ki čutijo, da njihovo mnenje šteje in da so pomemben del uspeha podjetja, so bolj motivirani za svoje delo in bolj zavzeti pri doseganju ciljev podjetja.*

***5. Boljše duševno in fizično zdravje**: Udeležba pri odločanju zmanjšuje stres in izboljšuje splošno počutje zaposlenih. Delavci v participativnih okoljih so pogosto manj izpostavljeni izgorelosti in dolgotrajni odsotnosti zaradi zdravstvenih težav.*

## *Sklep*

*Sodobna delavska participacija ima številne pozitivne učinke na konkurenčnost podjetij, saj izboljšuje produktivnost, inovativnost in organizacijsko kulturo. Poleg tega prispeva tudi k izboljšanju kakovosti življenja zaposlenih, saj povečuje njihovo zadovoljstvo, motivacijo in zmanjšuje stres.«*

## *Najmanj še dva izrazito pozitivna učinka delavske participacije*

*Je k temu sploh še kaj dodati v smislu prepričevanja odgovornih, da je čim prejšnji (tj. brez nepotrebnega nadaljnjega odlašanja) **sprejem predlagane novele ZSDU-1** po dobrih 30-ih letih »preizkušanja« veljavnega zakona v praksi vendarle že več kot nujen, in da bi bilo treba končno na resornem ministrstvu kaj konkretnega narediti tudi v smislu številnih **drugih možnih spodbujevalnih ukrepov** za razvoj sodobne delavske participacije v Sloveniji, ki jih je sicer ministrstvu že pred dvema letoma predlagalo Združenje svetov delavcev Slovenije[4] (doslej namreč v tem smislu v vsem tem času ni bilo narejeno praktično popolnoma nič)?*

*Da, še en sila pomemben in hkrati tudi povsem logičen učinek visoko razvite delavske participacije je treba izpostaviti, in sicer: znanstvene raziskave kažejo, da lahko delavska participacija pozitivno vpliva tudi na **okoljsko trajnostno naravnanost podjetij**, zlasti v kontekstu lokalnega okolja, kjer prebivajo in delajo zaposleni, ki so za to seveda tudi povsem eksistenčno zainteresirani. Tudi o tem lahko po potrebi za »logične« podrobnosti in korelacije povprašate še ChatGPT.*

## *Namesto zaključka – čim prej v temeljito prenovo ZSDU*

*Da torej ne dolgovezimo po nepotrebnem: **skrajni čas je za resnično temeljito prenovo in modernizacijo tega 31 let starega zakonskega predpisa iz prejšnjega stoletja (tj. veljavnega ZSDU)**, ki žal še vedno ureja produkcijske odnose med delom in kapitalom tudi v 21. stoletju, se pravi v »eri znanja in človeškega kapitala«, v kateri pa se produkcijska vloga in pomen »finančnega« in »človeškega« kapitala podjetij izrazito hitro in radikalno spreminjata v korist drugega. Ta ima namreč danes v povprečju v strukturi tržne vrednosti podjetij in s tem v njegovi dejanski »produkcijski sposobnosti« že kar 85-odstotni delež, obenem pa postaja tudi vse bolj »ekonomsko redek« produkcijski dejavnik (za razliko od*

[4] *»Predlog ukrepov za spodbujanje hitrejšega razvoja sistema delavske participacije in ekonomske demokracije v Sloveniji«* (Gradivo s strokovnega posveta ZSDS, Ankaran, oktober 2022).

*prvega, katerega je na finančnih trgih danes več kot dovolj). Kar seveda že po logiki stvari nujno terja tudi ustrezne sistemske spremembe. In sicer v smeri* ***institucionalnega/zakonskega priznanja sorazmernega obsega temeljnih korporacijskih pravic (tj. pravice do enakopravnega soupravljanja in do udeležbe pri dobičku) delavcem*** *kot lastnikom tega, v sodobnih pogojih gospodarjenja čedalje bolj ključnega produkcijskega dejavnika. Doslej slišani in pogosto uporabljani, zlasti delodajalski nasprotni argumenti, tj. trditve o domnevni škodljivosti delavskega soupravljanja za poslovno uspešnost podjetij (zaradi »stroškov« in upočasnjevanja poslovnega odločanja lastnikov in menedžerjev) pa so spričo povedanega seveda* ***totalni ekonomski in korporacijskopravni nesmisli****, ki jih preprosto ne gre več jemati resno. Prav ti nesmisli, ne pa sodobno delavsko soupravljanje (ki seveda ni nikakršno »samoupravljanje«!), so namreč tisti, ki v resnici nedopustno upočasnjujejo rast konkurenčnosti slovenskih podjetij ter hitrejši gospodarski in socialni (obenem pa, kot rečeno, tudi okoljsko odgovornejši) razvoj slovenske družbe.*

***dr. Mato Gostiša***

IZ TEORIJE ZA PRAKSO EKONOMSKE DEMOKRACIJE



*Piše:*
*mag. Andreja Zupan Škof*

# Pojem in pomen delavske participacije v strokovni in znanstveni literaturi

*Delavska participacija postaja vse pomembnejša tema tako v slovenskem kot tudi v evropskem prostoru, saj ponuja vizijo bolj vključujočih in pravičnih delovnih razmerij ter pomembno prispeva k širšim družbenim ciljem enakosti in pravičnosti. Koncept delavske participacije je povezan s številnimi pomembnimi organizacijskimi učinki, kot so: večje zadovoljstvo pri delu, izboljšana produktivnost in zavzetost zaposlenih, boljše organizacijsko odločanje, večja inovativnost, zavzetost in pripadnost zaposlenih podjetju, nižja fluktuacija zaposlenih in manj absentizma, zmanjševanje socialnih napetosti, boljši socialni dialog in še bi lahko naštevali.[1] Številni avtorji poudarjajo tudi njen pomen za spodbujanje bolj demokratičnih delovnih mest in demokracije nasploh.[2]*

## Uvod

Ideje o tem, da se **demokracija ne sme končati zgolj pri upravljanju javnih zadev**, torej v politiki, pač pa da se mora uveljaviti tudi v drugih sferah življenja in delovanja, datirajo tja v 18. stoletje (Zirnstein 2024). Širši razmah pa je delavska participacija v Evropi doživela šele po drugi svetovni vojni, pod vplivom novejših organizacijskih teorij, ki so začele razvijati idejo o **t. i. participativnem managementu** (Gostiša 1999, 14). Pomemben teoretični prispevek k ideji sodelovanja delavcev pri upravljanju je podala politična teoretičarka Carole Pateman (1970), ki je zagovarjala tezo, da bi zaposleni morali imeti besedo pri odločanju o zadevah, ki vplivajo na njihova življenja. Njena dela so poudarjala **notranjo vrednost delavske participacije** za spodbujanje individualnega razvoja in organizacijske učinkovitosti. Na podlagi ideje o participativnem managementu so številna podjetja koncem 20. in v začetku 21. stoletja svoje poslovanje razvila prav na participativnem slogu vodenja (Blasi, Freeman in Kruse, 2016).

Kljub dejstvu, da je pojem delavske participacije predmet številnih raziskav, pa obstajajo različne defini-

[1] O pozitivnih učinkih delavske participacije glej: Wilkinson 2010; Frick in Lehman 2005; Addison, Schnabel in Wagner 2003; FitzRoy in Kraft 2005; Kraft, Stark in Dewenter 2011; Van den Berg, Grif in Witteloostuijnab 2008; Rogers in Streeck 1994; Addison inSchnabel 2011; Müller-Jentsch 2008; Gostiša 1996, 42 do 53.

[2] Erdal 2012; Pateman 1970; Blasi, Freeman in Kruse 2016; Greenberg 1981, 967; Mason 1982, 154; Archer 1995, 38–60; Levin 2006, 122.

cije tega pojma, ki se med seboj razlikujejo predvsem glede na to, kakšna naj bi bila vloga svetov delavcev – od minimalnih svetovalnih vlog do aktivnega sodelovanja pri sprejemanju odločitev, kjer imajo zaposleni neposreden vpliv na svoje delovne pogoje in širše organizacijsko okolje. Glede na raznolikost opredelitev tega pojma je namen tega članka **raziskati različne definicije in modele delavske participacije**. Pri pregledu literature na področju delavske participacije smo namreč ugotovili, da na tem področju obstaja vrzel. Naj omenimo še, da gre pri tem prispevku predvsem za predstavitev teoretičnih konceptov, ki jih skušamo razložiti na enostaven in pregleden način. Metode, ki smo jih pri tem uporabili, so **metoda analize literature in pravnih virov, kompilacije ugotovitev različnih avtorjev ter medsebojne primerjave le-teh ter metoda sinteze**.

Ta članek je strukturiran na naslednji način. Po uvodnem poglavju v nadaljevanju najprej opišemo, kaj pomeni delavska participacija v širšem in ožjem smislu. Sledi analiza različnih opredelitev delavske participacije, tako domačih kot tujih avtorjev. Nato pojasnimo različne pojavne oblike delavske participacije ter kako nanjo vplivajo različni sistemi delavskih predstavništev. Sledi obravnava sveta delavcev kot temeljne oblike kolektivnega in posrednega načina sodelovanja delavcev pri upravljanju, nato pa še individualnega sodelovanja delavcev pri upravljanju. Prispevek sklenemo s kratkim zaključkom.

## O delavski participaciji v širšem in ožjem smislu

O uporabi demokratičnih načel na delovnem mestu obstaja vrsta zanimivih študij, katerih avtorji v **ekonomsko demokracijo** uvrščajo njene različne elemente, kot so: sodelovanje delavcev pri upravljanju, delavsko so-lastništvo podjetij, finančno participacijo zaposlenih, kolektivna pogajanja in podobno (Gostiša 1998). Mnogo avtorjev participacijo zaposlenih omejuje samo na **participacijo pri odločanju, t. i. soupravljanje** (ang. Co-determination, nem. Mitbestimmung), ki obsega pravico do obveščenosti, posvetovanja in soodločanja (npr. Greenberg 1986; Cheney 1999; FitzRoy in Kraft 2005). Drugi v ospredje postavljajo **lastniško participacijo delavcev** (glej npr. Rothschild in Whitt 1986; Kanjuo-Mrčela 1999; Erdal 2012), tretji pa **sodelovanje delavcev pri dobičku** (npr. Blasi, Freeman in Kruse 2013). Pomembno obliko finančne participacije predstavljajo tudi delniške opcije (ang. employee stock options – ESO), ki so tesno povezane z udeležbo zaposlenih pri lastništvu. Vendar ob tem velja, da delniške opcije podeljujejo zaposlenim samo pravico do odkupa delnic družbe po določeni ceni v določenem času. Povezavo s finančno participacijo zaposlenih imajo delniške opcije le v primeru izvršitve pravice oziroma, ko pride do lastništva delnic. Če opcija ni izvedena (je le pravica in ne obveznost izvršitve) oz. če niso izpolnjeni pogoji, ki jih nudi opcija, do lastništva delnic ne pride.

V tem prispevku se **osredotočamo na delavsko participacijo v ožjem smislu**, torej v smislu sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij (tudi delavsko so-upravljanje). Pri tem se lahko naslonimo na Franco (2008), po kateri pojem »delavska participacija«:

- v širšem pomenu zajema a) sodelovanje delavcev pri upravljanju, b) lastniško participacijo delavcev (notranje lastništvo) ter c) finančno participacijo (udeležbo delavcev pri dobičku),
- v ožjem pomenu pa sodelovanje delavcev pri upravljanju. Tudi številni drugi avtorji delavsko participacijo v ožjem smislu razumejo kot sodelovanje delavcev pri upravljanju.

## Raznolikost opredelitev delavske participacije v ožjem smislu

Definicije delavske participacije se med seboj močno razlikujejo, **glede na to, kateri vidiki se posameznemu avtorju zdijo ključni**. Po *Patemanovi* (1970) delavska participacija uteleša demokratična načela na delovnem mestu, saj omogoča zaposlenim, da sodelujejo v procesih odločanja na način, ki odraža njihove potrebe in interese. Podobno *Vroom* (1976) poudarja delavsko participacijo kot sodelovalni proces, kjer zaposleni in vodstvo skupaj rešujejo organizacijske probleme, pri čemer poudarja pomembnost kolektivnega reševanja problemov pred tradicionalnim, hierarhičnim odločanjem. Po *Rogersu in Streecku* (1995) je delavska participacija zakonska pravica zaposlenih, da sodelujejo pri upravljanju podjetij, v katerih delajo, običajno prek izvoljenih predstavnikov v nadzornih svetih podjetij. *Gonzales* (2009) opredeljuje delavsko participacijo kot »različne procese in strukture, ki omogočajo in včasih spodbujajo delavce, da neposredno ali posredno prispevajo k odločanju in vplivajo nanj v podjetju ter širši družbi«[3]. Podobno soupravljanje zaposlenih razumeta tudi *Boxal in Purcell* (2016). *Arigo in Casale* (2010) pa delavsko participacijo razumeta kot vsak proces v podjetju, ki omogoča delavcem, da vplivajo na svoje delo ali delovne pogoje.[4] *Davis* (1967) s svojo opredelitvijo zajame širše področje in pravi, da se participacija zaposlenih nanaša na mentalno in čustveno vključenost v doseganje skupinskih ciljev, kar zaposlene spodbuja k uresničevanju skupnih ciljev in ob tem prevzema odgovornost za njihovo uresničevanje. *Davis in Lansbury* (1996) razlagata delavsko participacijo kot "proces, ki zaposlenim omogoča vplivati na svoje delo in pogoje, pod katerimi delajo, bodisi individualno ali kolektivno." V Ekonomskem leksikonu je participacija delavcev pri odločanju opredeljena kot oblika sodelovanja zaposlenih v upravljanju kapitalističnega podjetja (*Kanjuo-Mrčela*, 1999). Kot vidimo, različni avtorji koncept demokracije na delovnem mestu opredeljujejo ožje ali širše ter v njegov okvir uvrščajo različne vsebine.

[3] González María C., Workers' Involvement at the Workplace and Job Quality in Europe, Working Papers on the Reconcilliation of Work in Europe, REC-WP 08/2009, Dissemination and Dialogue Centre, University of Edinburgh, 2009. Available at: https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/19820.

[4] Arrigo, G., Casale, G., A Comparative Overview of Terms and Notions on Employee Participation. In: ILO (Ed.), Working document, No. 8, 2010.
http://www.ilo.org/labadmin/what/pubs/lang—en/docName—WCMS_123713/index.htm.

Čeprav je delavska participacija tudi predmet pravnega normiranja, je situacija na področju njene **»pravne« opredelitve prav tako nehomogena** kot v primeru teorije. Njene definicije pravni akti sploh ne dajejo, oziroma je to bolj redkost. Med pravnimi akti je nekatere vidike delavske participacije (npr. pravico do obveščenosti) kot prva urejala *MOD v svojih priporočilih* (Priporočilo MOD št. 94; Priporočilo MOD 113, Priporočilo MOD 129), pri čemer pa se ni spuščala v opredeljevanje delavske participacije. Med prvimi »pravnimi« definicijami delavske participacije je tako najbrž tista iz *Direktive 2002/14/ES,* ki ureja pravico delavcev do obveščenosti in posvetovanja.[5] Omenjena direktiva v preambuli opredeljuje soupravljanje zaposlenih kot »demokratični proces na ravni podjetij in kot edino sodelujočo silo/edini proizvodni faktor, ki lahko ustvarja oz. je sposoben vplivati na proces tako, da se izboljša življenjski standard vseh.« Med prve definicije sodi tudi tista iz *Direktive Evropske unije 2001/86 /ES*, ki navaja, da delavska participacija vključuje "kakršen koli mehanizem, vključno z obveščanjem, posvetovanjem in zastopanjem na ravni upravnega odbora, prek katerega so mnenja zaposlenih zastopana znotraj podjetja." Med pravne definicije sodi tudi definicija *Agencije EU za varnost in zdravje pri delu* (EU-OSHA), po kateri je sodelovanje delavcev pri upravljanju vsak proces v podjetju, ki omogoča zaposlenim, da vplivajo na svoje delo, delovno mesto in delovne pogoje (EU-OSHA 2017).

Soupravljanje zaposlenih lahko opredelimo tudi **glede na področje/raven upravljanja** (Marchington idr. 1992; Du Plessis in Sandrock 2005):

- *družbena participacija/soupravljanje* (ang. social codetermination, shop-floor level), kjer se sveti delavcev ukvarjajo s temami, ki se nanašajo na položaj zaposlenega v podjetju kot je sodelovanje v odborih za varstvo pri delu, odborih za sistemizacijo delovnih mest ipd.,
- *upravljalska participacija/soupravljanje* (ang. management/supervisory codetermination), kjer predstavniki zaposlenih oz. sveta delavcev sodelujejo v odločevalskih (uprava – delavski direktor) in nadzornih organih.

*Holden* (1994) meni, da so pri opredelitvi participacije zaposlenih pri upravljanju ključni trije elementi: vpliv, ki ga imajo zaposleni, medsebojno sodelovanje z menedžmentom in delitev informacij. V zvezi z vplivom zaposlenih na upravljanje avtorji *Marchington, Goodman, Wilkinson in Ackers* (1992) ter *Sagie in Aycan* (2003) navajajo, da je pri tem treba upoštevati, na kateri stopnji lahko zaposleni vplivajo na odločitve, na kateri ravni vključenosti (na ravni delovnega procesa, oddelka ali organizacije), in kakšna je raven vpliva, ki ga ima odločitev. Na dejavnik vključenosti na različnih ravneh odločanja opozarja tudi *Whyte* (1991, po Friesen 1994), ko pravi, da je v podjetjih z visoko stopnjo demokracije soodločanje zaposlenih prisotno na vseh ravneh odločanja. Po drugi strani *Tomer (*1988, po Friesen 2004) poudarja, da je moč in vpliv zaposlenih pri odločanju odvisna predvsem od odnosa vodstva podjetja do aktivnega vključevanja zaposlenih v odločevalski proces, pomembna pa sta tudi organizacijska struktura in stil vodenja. *Foster-Fishman in Keys* (1997, po Friesen 2004) pa kot pomemben dejavnik izpostavljata zainteresiranost zaposlenih za aktivno vključevanje v proces odločanja. Za uveljavljanje participacije zaposlenih v praksi sta pomembna oba predpogoja; tako zainteresiranost zaposlenih za vključevanje v proces odločanja, kakor tudi ustrezen odnos menedžmenta do vloge zaposlenih v tem procesu (*Gostiša* 2005).

## Različne pojavne oblike delavske participacije

Poleg različnih opredelitev participacije zaposlenih je za njeno razumevanje treba opozoriti še na njene različne pojavne oblike. Evropski sklad za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev (Eurofound) v svojih publikacijah segmentira participacijo zaposlenih **glede na število udeležencev** (individualna ali skupinska) in **glede na vrsto** (direktna ali posredna), kot je prikazano v *preglednici 1*. V praksi se neposredna participacija uresničuje **individualno**, kar pomeni: uresničuje se prek zaposlenega kot posameznika v raznih oblikah, kot na primer s pravico do obveščanja, (letnega) pogovora, pobude, pritožbe, soodločanja o oblikovanju lastnega dela in podobno. Pri posredni oz. indirektni participaciji zaposlene **kolektivno** predstavljajo (izvoljeni ali imenovani) predstavniki zaposlenih oz. organi (npr. svet delavcev), ki v imenu zaposlenih izvajajo določene in dogovorjene aktivnosti predstavništev zaposlenih (Franca 2019). Po opredelitvi ETUI pa se pri upravljanju podjetij lahko oblikujejo še **formalne in neformalne oblike participacije zaposlenih**.

Po Kanjuo-Mrčela (1998) sta osnovna kriterija za razlikovanje individualne in kolektivne oblike participacije **raven in način uresničevanja**

***Preglednica 1:*** *Različne pojavne oblike participacije zaposlenih*

| | **Individualna participacija** | **Skupinska participacija** |
|---|---|---|
| **Direktna/neposredna participacija** | osebni razgovori[6] (»face-to-face«), intervjuji, princip »podaljšane roke« oz. tretjih oseb/posrednikov | projektne skupine, »task force« delovne skupine (t. i. TEAM work) |
| **Indirektna/posredna participacija** | sistem povratne informacije spremljanje sodelavcev | **sveti delavcev** sveti za varnost in zdravje pri delu |

***Vir:*** *Brück, European Agency for Safety and Health at Work, OSH WIKI (b. l.); Sisson (2000); Strauss (2006).*

[5] Direktiva 2002/14/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 11. marca 2002 o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci v Evropski skupnosti, UL L 80 z dne 23. 3. 2002.

[6] Četrtletno, polletno oz. letno ocenjevanje realizacije in razvojni pogovori zaposlenega z vodjo, vse oblike izobraževanja in 360 stopinjsko ocenjevanje.

**participacijskih pravic**: individualne oblike participacije so neposredne in osebne narave, medtem ko so kolektivne oblike participacije posredne in predstavniške oblike sodelovanja ter predstavljanja zaposlenih. Struktura participacije zaposlenih oz. njihovih predstavništev se razlikuje glede na **dejavnost**, kjer delujejo, na razlike v posameznih državah vplivajo predvsem **kulturne razlike** med posameznimi narodi (Rogers in Streeck 1995; Sagie in Aycan 2003), kjer so odnosi v podjetju pogojeni s kulturnimi vzorci posamezne države. Sagie in Aycan (2003) participacijo ločita tudi glede na **hierarhičnost strukture odločanja** (t. i. kriterij oddaljenost od moči odločanja) in glede na kriterij motivacije.

## Delavska participacija in različni sistemi delavskih predstavništev

Ko govorimo o oblikah posredne delavske participacije moramo pojasniti tudi njeno odvisnost od različne ureditve delavskih predstavništev – le-ta so lahko organizirana po enotnem ali dualnem modelu. Tako danes ločimo dve vrsti delavskih predstavništev: sindikate in svete delavcev. Kadar na ravni podjetja deluje samo ena oblika predstavništva zaposlenih, govorimo o **enotnem sistemu predstavništev zaposlenih** (primer sta Švedska in Finska), v nasprotnem primeru pa o **dualnem sistemu**, ki velja tudi v Sloveniji (Gostiša 2018, 15). V enotnem sistemu delavce običajno predstavljajo ***sindikati***, ki zastopajo interese zaposlenih tako v smislu pravic iz delovnega razmerja (predvsem na pogajanjih o pogojih kolektivne pogodbe), kot tudi na področju soupravljanja. V dualnem sistemu pa delujeta obe vrsti predstavništev – ***sindikat in svet delavcev***. V dualnem sistemu je sodelovanje med obema predstavništvoma bodisi po komplementarnem bodisi po partnerskem modelu (Gostiša 2005). V **komplementarnem modelu** je delavsko-zastopniška funkcija pristojnosti svetov delavcev in sindikatov strogo ločena, obe predstavništvi se med seboj le dopolnjujeta. V **partnerskem modelu** pa se zastopniška pooblastila na področju urejanja delovnih razmerij, vključno s sklepanjem kolektivnih pogodb, z zakonom priznajo tudi svetom delavcev kot voljenim delavskim predstavništvom (Gostiša prav tam). Po tem modelu sveti delavcev pooblastila izvršujejo skupaj v sodelovanju oz. v zavezništvu s sindikati. V nekaterih državah (Švedska, Francija, Švica) se obe vrsti predstavništev zaposlenih med seboj močno prepletata. Ravno prepletanje sindikalne funkcije s funkcijami soupravljanja zaposlenih je za nekatere avtorje tisti razlog, zaradi katerega delodajalci ne sprejemajo predstavnikov svetov delavcev kot partnerjev, posledično soupravljanje ne more polno zaživeti. Prevlada enega ali drugega predstavništva in medsebojno tekmovanje gresta lahko v škodo zaposlenim.

## Svet delavcev kot osrednji organ delavske participacije v dualnem sistemu

Bistvo razvijanja participacije oz. sodelovanja zaposlenih pri upravljanju, ki ga razumemo kot proces, vzporeden poslovodenju, je **vključenost zaposlenih v vse vidike poslovanja podjetja** z namenom, da lahko s svojim znanjem in vedenjem aktivno vplivajo na pomembne poslovne odločitve in tako zagotovijo uresničevanje svojih interesov. V jedru delavske participacije so obveščanje zaposlenih, posvetovanje z njimi in soodločanje, kar poteka prek sveta delavcev. Evropska zakonodaja določa minimalni splošni okvir za obveščanje in posvetovanje z zaposlenimi, ne nalaga pa obveznosti nacionalnim zakonodajalcem, da uredijo ustanovitev posameznega predstavništva zaposlenih (Franca 2019).

Če je **neposredna participacija** (ang. management-led participative work form) eno izmed orodij menedžmenta, ki z organizacijo začasnih ali trajnih delovnih skupin in plosko odločitveno strukturo spodbuja/motivira zaposlene, je **svet delavcev** indirektna/posredna participativna oblika soupravljanja zaposlenih, kjer so zaposleni tisti, od koder prihaja iniciativa po sodelovanju (Zwick 2003), in sicer z namenom povečevanja skupne blaginje. Posredna participacija zaposlenih prispeva k optimizaciji delovne rutine oz. poslovnih procesov, medtem ko v kriznih časih vpliva na zmanjševanje zahtev zaposlenih (Freeman in Lazear 1994, Addison idr. 2003, Hübler in Jirjahn 2002). **Prednosti posredne/indirektne participacije** Zwick (2002) in Cremers (2011, 76) vidita kot vzpostavitev medsebojnega zaupanja med menedžmentom in zaposlenimi oz. med menedžmentom in predstavniki zaposlenih, ki se gradi na skupnih dolgoročnih dogovorih.

Najbolj pomemben dejavnik pri uveljavljanju kolektivnih pravic zaposlenih torej predstavlja sam svet delavcev, ki **kot voljeno kolektivno telo zastopa vse zaposlene v podjetju**. Svoji volilni bazi – vsem zaposlenim v podjetju mora omogočiti, da lahko prek njega uveljavijo svoj vpliv na najpomembnejše poslovne odločitve in na dvig kakovosti delovnega življenja v podjetju. Njegova moč in učinkovitost sta odvisna predvsem od njegove **prepoznavnosti v podjetju, od ugleda in podpore, ki jo uživa pri svojih sodelavcih**. Če svet delavcev ne zna pritegniti pozornosti svojih sodelavcev, ga bodo zelo težko upoštevali tudi drugi, zlasti vodstvo in strokovne službe v podjetju/banki (Bakovnik 2003). Kako pomembna je **komunikacija med svetom delavcev in njegovo »bazo«**, se je pokazalo med zadnjo zdravstveno krizo. V obdobju socialnega distanciranja, omejevanja stikov, dela od doma, zapiranja tovarn in čakanja na delo je bilo veliko primerov v Sloveniji (pa tudi drugod po Evropi), ko so se vodstva podjetij pri komuniciranju raznih režimov dela in ukrepov za preprečevanje širjenja epidemije naslonila prav na svete delavcev. Tam, kjer je bila komunikacija sveta delavcev z bazo učinkovita

*Na podlagi ideje o participativnem menedžmentu so številna podjetja koncem 20. in v začetku 21. stoletja svoje poslovanje razvila prav na participativnem slogu vodenja.*

že pred covid-krizo, so veliko bolje obvladovali vse organizacijske izzive, ki jih je prinesla epidemija, kot v podjetjih, kjer te komunikacije ni bilo.

## Individualna participacija kot bistven dejavnik upravljanja s človeškimi viri

Veliko organizacij vključuje in spodbuja individualno participacijo zaposlenih kot bistven del upravljanja s človeškimi viri. Sodobni **kadrovski menedžment** upravlja s človeškimi viri na način, da jih z različnimi pristopi spodbujajo k posredovanju svojih idej/predlogov, ki vodijo k razvoju delovnega mesta oziroma organizacije. Podjetja, v katerih zaposleni sodelujejo skozi formalne in tudi manj formalne oblike, preprosto vedo več in so zato na trgu v boljšem položaju (Krajnović in Klopčič 2017). Raziskave vpliva direktne participacije na delovno mesto, združene pod *projektom EPOC* (ang. Employee direct Participation in Organisational Change), so pokazale, da imajo **močan pozitiven vpliv na širok spekter kazalcev poslovne uspešnosti**: neposredna participacija zaposlenih vpliva na kakovost dela, zniževanje potrebnega časa za opravilo določene dejavnosti, zniževanje stroškov in povečuje rezultat dela. Projekt je vzel pod drobnogled tudi **razmerje med direktno in indirektno participacijo**. Ugotovljeno je bilo, da je za podjetje najbolj učinkovito, da izkoristi komplementaren odnos med obema vrstama participacije, saj bo le tako zagotovljeno okolje, ki spodbuja različnosti mnenj, idej in inovativnost na delovnem mestu.

*Moč in učinkovitost sveta delavcev sta odvisna predvsem od njegove prepoznavnosti v podjetju, od ugleda in podpore, ki jo uživa pri svojih sodelavcih.*

## Posredna in neposredna participacija z roko v roki

Pri preučevanju pozitivnih in negativnih učinkov direktne in posredne participacije Hübler in Jirjahn (2002, 30) podarjata, da lahko obe vrsti participacij gledamo **z vidika medsebojne komplementarnosti ali pa z vidika rivalstva**: delodajalec lahko spodbuja obe vrsti participacij, saj se zaveda, da bo z direktno participacijo pridobil neposredne in zanesljive informacije o posameznem delovnem procesu/poslovnem procesu, posredna oblika participacije v obliki sveta delavcev pa mu pokaže skupno sliko neke zaokrožene celote. Možno je tudi, da delodajalec izkoristi direktno participacijo z namenom slabljenja pogajalske moči sveta delavcev, saj daje zaposlenim občutek individualne pomembnosti oz. skupinske neučinkovitosti (Zwick 2003, 8), oziroma deluje po načelu »deli in vladaj«.

Gostiša (2004) razume sistem individualne in kolektivne participacije zaposlenih kot eno izmed konkretnih možnih **oblik sodobnega participativnega internega komuniciranja v podjetjih**. Delitev moči v podjetju pomeni tudi opolnomočenje delujočega sveta delavcev skozi dobro organizirano komunikacijsko kulturo, katera krepi položaj in gradi prepoznavnost sveta delavcev kot povezovalnega telesa med menedžmentom in zaposlenimi. Slednje je ključnega pomena v kriznih situacijah, saj lahko svet delavcev s svojo komunikacijo prispeva k večjemu zaupanju.

*Delavska participacija ponuja vizijo bolj vključujočih in pravičnih delovnih razmerij ter pomembno prispeva k širšim družbenim ciljem enakosti in pravičnosti.*

## Zaključek

Delavska participacija ponuja vizijo bolj vključujočih in pravičnih delovnih razmerij ter pomembno prispeva k širšim družbenim ciljem enakosti in pravičnosti. Kljub številnim prednostim, ki jih prinaša, pa se politika in stroka z njo premalo ukvarjata. S pričujočim prispevkom smo želeli osvetliti temeljne pojme delavske participacije, saj je razumevanje njene ideje, temeljnih konceptov in pojavnih oblik ključno za njeno pravilno uveljavljanje v praksi.

### Literatura


*Addison, John T. in Claus Schnabel. 2011. Worker Directors: A German Product that Did Not Export. Industrial Relations 50 (2): 354–374. Https://www.iza.org/publications/dp/3918/worker-directors-a-german-product-that-didnt-export.*

*Addison, John T., Claus Schnabel in Joachim Wagner. 2003. The Course of research into the economic consequences of German works councils. Http://ftp.iza.org/dp878.pdf.*

*Arrigo, Gianni in Giuseppe Casale. 2010. A Comparative Overview of Terms and Notions on Employee Participation. V ILO (Ed.), Working document, No. 8, 2010. Http://www.ilo.org/labadmin/what/pubs/lang—en/docName—WCMS_123713/index.htm.*

*Bakovnik, Rajko. 2003. Sistemi delavske participacije v najrazvitejših delih sveta. Ekonomska demokracija 2003 (2).*

*Blasi, Joseph, Richard Freeman in Douglas Kruse. 2016. Do Broad-based Employee Ownership, Profit Sharing and Stock Options Help the Best Firms Do Even Better. V An international Journal of Employment Relations 54 (1): 55–82. Https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/bjir.12135.*

*Boxall, Peter F. in John Purcell. 2016. Strategy and human resource management. New London: Macmillan Education.*

*Brück, Carsten. B. I. Methods and effects of worker participation. OSH WIKI. Https://oshwiki.eu/wiki/Methods_and_effects_of_worker_participation*

*Cheney, G. 1999. Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragon. Cornell University Press.*

*Cremers, Jan. 2011. Management and worker involvment: cat and mouse or win win. V The sustainable company: A new approach to corporate governance. ur. Sigurt Vitols in Norbert Kluge. Bruselj: ETUI. Https://books.google.si/books?id=9jHyvBlbxQoC&pg=PA75&hl=sl&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false.*

*Davis E. M. in Lansbury, R. D. 1989. Consultative councils: the cases of Telecom Australia and Qantas Airways Ltd. Employee Participation Report No.9. Canberra: Department of Industrial Relations, Australia.*

*Davis, Keith. 1967. Human relation at work: The Dynamics of Organizational Behavior. Bombay: Tata Mc Graw Hill.*

*Du Plessis, Jean J. in Otto Sandrock. 2005. The Rise and the Fall of Supervisory Codetermination in Germany. Https://www.researchgate.net/publication/305379734_The_rise_and_fall_of_supervisory_codetermination_in_Germany.*

*Erdal, David. 2012. Employee ownership as a form of economic democracy. Teorija in praksa 49 (6): 935–951.*

*European Agency for Safety and Health at Work. 2017. Worker participation in the management of occupational safety and health: qualitative evidence from*

*ESENER 2. European Risk Observatory Summary. Https://osha.europa.eu/sites/default/files/Summary_Worker_participation_ESENER.pdf.*

*FitzRoy, Felix R. in Kornelius Kraft. 2004. Co-Determination, Efficiency, and Productivity. Http://ftp.iza.org/dp1442.pdf.*

*Foster-Fishman, Pennie G. in Christopher B. Keys. 1997. The Person/Environment Dynamics of Employee Empowerment: An Organizational Culture Analysis. American Journal of Community Psychology 25: 345–369. Https://link.springer.com/article/10.1023/A:1024628711026.*

*Franca, Valentina. 2008. Vloga in položaj menedžmenta pri delavskem soupravljanju v gospodarskih družbah. Doktorska disertacija, Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem.*

*Franca, Valentina. 2019. Vključevanje delavcev v upravljanje. WIM3: Vključevanje delavcev v upravljanje – ozaveščanje, preizkus, spremljanje. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.*

*Freeman, Richard B. in Edvard P. Lazear. 1994. An Economic Analyses of Works Councils. V Works Councils: Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations. ur. Joel Rogers and Wolfgang Streeck. Chicago: University of Chicago Press. Https://www.nber.org/papers/w4918.*

*Frick, Bernd in Erik Lehman. 2004. Corporate governance in Germany: ownership, codetermination, and firm performance in a stakeholder economy. V Corporate governance and labour management: an international comparison, ur. Howard Gospel in Andrew Pendleton: 122–147. Oxford: Oxford University Press. Https://www.researchgate.net/publication/290835771_Corporate_Governance_in_Germany_Ownership_Codeterminaton_and_Firm_Performance_in_a_Stakeholder_Economy.*

*Friesen, Margaret Noreen. 2004. Worker Participation and Reutrn-to-Work: A study among healthcare workers in the Winnipeg Regional Health Authority. Doktorska disertacija, University of Manitoba.*

*González María C. 2009. Workers' Involvement at the Workplace and Job Quality in Europe. Working Papers on the Reconcilliation of Work in Europe, REC-WP 08/2009, Dissemination and Dialogue Centre, University of Edinburgh, 2009. Https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/19820.*

*Gostiša, Mato. 1996. Participativni management: Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas. Https://www.delavska-participacija.com/wp-content/uploads/2020/04/Participativni_management.pdf.*

*Gostiša, Mato. 1998. Zakaj povezujemo delavsko soupravljanje, finančno participacijo in notranje delničarstvo v celoto. Industrijska demokracija 1998 (4).*

*Gostiša, Mato. 1999. Splošni priročnik za delavsko soupravljanje. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo Studio participatis*

*Gostiša, Mato. 2005. Perspektive razvoja sistema industrijske demokracije. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo.*

*Gostiša, Mato. 2018a. Kapital, delo in družbena odgovornost – ekonomsko-pravni vidik. Prispevek na 13. Konferenci Družbena odgovornost in izzivi časa 2018: družbena odgovornost in trajnostni razvoj v znanosti, izobraževanju in gospodarstvu, Maribor, 27. september 2018. Http://www.irdo.si/irdo2018/referati/c-02-gostita.pdf (24. 5. 2021).*

*Gostiša, Mato. 2018b. Sindikalizem in soupravljanje ter ekonomska demokracija danes in jutri. Ekonomska demokracija 2018 (2): 8–16.*

*Greenberg, Edward S. 1981. Industrial Democracy and the Democratic Citizen. Journal of Politics (43) 4, 964–981.*

*Holden, L. T. 1994. An anglo swedish comparison of employee participation in the banking sector. Doktorska disertacija, School of Management, Cranfield University.*

*Hübler, Olaf in Uwe Jirjahn. 2002. Arbeitsproduktivität, Reorganisationsmaßnahmen und Betriebsräte. V Betrieblicher Wandel und Fachkräftebedarf: Beiträge zur Arbeitsmarkt und Berufsforschung. ur. Lutz Bellmann in Arnd Kölling. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. Https://www.researchgate.net/publication/264878778_Arbeitsproduktivitat_Reorganisationsmassnahmen_und_Betriebsrate.*

*Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1999. Sodobni trendi na področju upravljanja. Industrijska demokracija 1999 (4).*

*Kraft K., Stark J., Dewenter R. 2011. Co-determination and innovation. Cambridge Journal of Economics 35 (1), 145–172.*

*Krajnović, Edita in Sonja Klopčič. 2017. Čas je za participativna okolja: Povečajte svoj vpliv. Ekonomska demokracija 17 (2): 3–6.*

*Levin, Henry M. 2006. Worker Democracy and Worker Productivity. Social Justice Research 16 (1), 109–121.*

*Marchington, Mick, John Goodman, Adrian Wilkinson in Peter Ackers. 1992. New developments in employee involvement. Https://www.researchgate.net/publication/267039700_New_Developments_in_Employee_Involvement (3. 3. 2019).*

*Mason, R. M. 1982. Participatory and Workplace Democracy. A Theoretical Development in Critique of Liberalism. Carbondale, Edwardsville: Southern Illinois University Press.*

*Müller-Jentsch, Walter. 2001. Works councils and HRM in Germany: analytical arguments and empirical evidence, Models of employee participation in a changing global environment: diversity and interaction. Sydney: Ashgate.*

*Pateman, Carol. 1970. Participation and Democratic Theory. Cambridge: Cambridge University Press.*

*Rogers, Joel in Wolfgang Streeck. 1995. The Study of Works Councils: Concepts and Problems. V Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations. ur. Joel Rogers in Wolfgang Streeck. Chicago: University of Chicago Press. Https://www.nber.org/system/files/chapters/c11554/c11554.pdf.*

*Rothschild, J. in Whitt, J. A. 1986. The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation. Cambridge: Cambridge University Press.*

*Sagie, Abraham in Zeynep Aycan. 2003. A cross.cultural analysis of participative decision-making in organizations. Human Relations, 56 (4): 453–473. Https://doi.org/10.1177/0018726703056004003.*

*Sisson, Keith. 2000. Direct participation and the modernisation of work organisation. Https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2000/direct-participation-and-modernisation-work-organisation.*

*Strauss, George. 2006. Worker´s participation in management – Some under considered issues. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society 45 (4). Oxford: Blackwell. Https://www.researchgate.net/publication/228279527_Worker_Participation_-_Some_Under-Considered_Issues.*

*Tomer, John F. 1988. Worker participation: Paths to higher productivity and well-being. Applied Behavioral Economics 2. New York: University Press.*

*Van den Berg, Annette, Yolanda Grif in Arjen van Witteloostuijnab. 2008. Works councils and organizational performance: The role of top managers' and works councils' attitudes in bad vis-ŕ-vis good times. Journal of Labor Research 32 (2): 136 156. Https://www.researchgate.net/publication/225458276_Works_councils_and_organizational_performance_The_role_of_top_managers'_and_works_councils'_attitudes_in_bad_vis-a-vis_good_times.*

*Vitols, Sigurt and Norbert Kluge. 2011. The sustainable company: a new approach to corporate governance. Http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.3563&rep=rep1&type=pdf.*

*Vroom, V.H. 1976. Some Personality Determinants of the Effects of Participation, v: E.Williams (ur.). Participative Management: Concepts, Theory and Implementation. Atlanta, Georgia State University, 93–103.*

*Whyte, William Foote. 1991. Participatory Action Research. SAGE Publications.*

*Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M. in Lewin, D. 2010. The Oxford Handbook of Participation in Organizations. Oxford University Press.*

*Zirnstein, Elizabeta. 2024. Trajna privlačnost demokracije na delovnem mestu. Ekonomska demokracija 28 (2), 6–9.*

*Zwick, Thomas. 2002. Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung: der Einfluss von unbeobachteter Heterogenität (The effect of employee participation in asset formation on productivity : the influence of unobserved heterogeneity). Https://www.researchgate.net/publication/5103028_Produktivitatswirkung_von_Mitarbeiterbeteiligung_der_Einfluss_von_unbeobachteter_Heterogenitat_The_effect_of_employee_participation_in_asset_formation_on_productivity_the_influence_of_unobserved_heter.*

*Zwick, Thomas. 2003. Works councils and the productivity impact of direct employee participation. Https://www.zew.de/en/publikationen/works-councils-and-the-productivity-impact-of-direct-employee-participation/?cHash=d8c87e1656336b016532b71c75aa177b.*

## Pravni viri

*Direktiva 01/86/ES o dopolnitvi Statuta SE glede udeležbe delavcev. Uradni list EU, št. L 294/01.*

*Direktiva 2002/14/ES Evropskega parlamenta in Sveta o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci v Evropski skupnosti. Uradni list EU, št. L 80/29.*

*Priporočilo MOD št. 94 o posvetovanju in sodelovanju med delodajalci in delavci na ravni podjetja. 1952. Http://www.ilo.org/ilolex/english/recdisp1.htm.*

*Priporočilo MOD 113 o posvetovanju in sodelovanju med javnimi oblastmi in organizacijami delodajalcev in delavcev na industrijski in nacionalni ravni. 1960.*

*Priporočilo MOD 129 o komunikaciji s podjetji.*



*Piše:*
*dr. Ana Arzenšek*

# Slogi vodenja za vključevanje delavcev pri upravljanju

*Delavci lahko delodajalcu dajo predloge in pobude o svojem delovnem mestu in organizaciji le-tega, delodajalcu pa lahko postavijo vprašanja (individualne soupravljalske pravice). Poleg tega prek sveta delavcev lahko sodelujejo pri sprejemanju ključnih odločitev v družbi (kolektivno sodelovanje pri upravljanju). Ko se delavci čutijo vključene v upravljanje družbe, so bolj motivirani in zavzeti za svoje delo, manjša pa je tudi fluktuacija delavcev. Soupravljanje pozitivno vpliva tudi na inovativnost, produktivnost ipd. Vse to bi lahko delodajalci s pridom uporabili pri vodenju družbe. V prispevku se ukvarjamo s slogi vodenja, ki spodbujajo sodelovanje delavcev pri upravljanju družb in podamo nekaj konkretnih smernic za vodje.*

## Vloga vodij pri soupravljanju

Vključevanje delavcev v upravljanje družbe se nanaša na to, da vodja delavcem ponudi možnost izbire med več alternativami, ali da jim prepusti odločitev glede tega, na kakšen način bo potekalo odločanje. Prevladujoči slog vodenja **močno vpliva na način in stopnjo vključevanja delavcev v soupravljanje**. Brez vključevanja delavcev v procese upravljanja ni mogoče pričakovati organizacijskega in družbenega napredka. Zahtevne spremembe, skozi katere bodo šle organizacije in družba kot celota, čakajo ne le vodje, ampak vse delavce. Dobre komunikacijske in medosebne veščine, samostojnost in prilagodljivost delavcev bodo značilnosti, ki bodo poleg dobrega vodenja določale prožnost organizacij in njihov uspešen prehod v prihodnost. Spreminjajo pa se tudi **načela vodenja, ki delavce spodbujajo k prevzemanju odgovornosti za soupravljanje**. V nadaljevanju povzemamo nekaj sodobnejših spoznanj o vodenju delavcev na način, ki bo spodbujal njihovo željo po soupravljanju družb.

Vodje motivirajo in usmerjajo skupino ljudi, da sodelujejo pri doseganju skupnega cilja. V organizacijah **vodenje zajema usmerjanje delavcev k zastavljenim smotrom organizacije**. Tradicionalne opredelitve vodenja v ospredje postavljajo vodjo kot upravitelja uspešnega opravljanja delovnih nalog. Naloga vodij je, da skozi različne aktivnosti snujejo usmeritev celotne organizacije in njenih enot. Da bi delavci lahko prispevali k ciljem organizacije, jim vodje zagotavljajo informacije in podporo ter organizirajo njihovo delo. Vodenje zajema tudi prikazovanje delavcem, kako učinkovito ravnati s pristojnostmi in odgovornostmi, ter nadzorovanje izpolnjevanja njihovih nalog. Vodje tudi ovrednotijo delo svojih sodelavcev.

Po drugi strani novejše opredelitve v ospredje postavljajo **vlogo vodje kot motivatorja, svetovalca in vplivneža**. Pri tem vodje usmerjajo vedenje, misli in čustva svojih delavcev. S pozitivnim zgledom jih skušajo navdušiti, da jim sledijo pri doseganju tudi zahtevnejših izzivov v organizaciji. Vloga vodje je, da oblikuje vedenje posameznikov in skupin na način, da bodo ti ponotranjili vizijo organizacije in dosegali pričakovane izide dela. Skozi razvojne dejavnosti svetovanja, mentoriranja, reševanja konfliktov in podajanja povratnih informacij pomagajo vodje stare težave videti na nove načine in pri delavcih vzbuditi večjo željo po učenju in doseganju skupinskih ciljev (Bass in Riggio, 2006).

## Različni slogi vodenja

### *Avtokratsko vodenje*

Predstavljajmo si situacijo, v kateri vodje vse odločitve sprejemajo sami, brez vključevanja delavcev. Posledica takega, **tj. avtokratskega sloga vodenja** bodo sicer hitre, včasih tudi učinkovite rešitve. Vendar bodo delavci takega vodje večinoma nezainteresirani in neustvarjalni, saj so lahko imeli mnogo idej, uvidov in perspektiv, ki pa so ostale prezrte. Pri takem slogu vodenja se delavci običajno počutijo neslišane in nepomembne, kar vodi do povečane fluktuacije.

### *Mikrovodenje*

V zadnjih letih se v literaturi pogosto pojavlja tudi izraz **»mikromanagement« ali mikrovodenje**, ki označuje pretirano potrebo vodij po nadzorovanju vsake podrobnosti opravljenega dela. Mikrovodenje se ka-

že v pogostih zahtevah po poročanju o opravljenem delu in v stalnem preverjanju vsake podrobnosti opravljenega dela. Vodje s takim načinom vodenja delavcev ne bodo spraševali za mnenja zaradi svoje težnje po popolnosti in odsotnosti zaupanja v delavce.

### *Brezbrižno vodenje*

Tako imenovano **»laissez-faire« ali brezbrižno vodenje** se kaže v težnjah vodje, da delavcem prepušča vse odločitve in se odreka svoji usmerjevalni vlogi. Čeprav se na prvi pogled zdi, da takšno vodenje delavce opolnomoči za soupravljanje, pa so posledica lahko odločitve, ki niso usklajene z vizijo, vrednotami in strategijo družbe, ali pa pride celo do kaosa kot posledica odsotnosti postavljenih meja.

### *Demokratično vodenje*

Po drugi strani je **demokratični slog vodenja**, ki se kaže v tem, da se vodja o vseh pomembnih vidikih opravljanja dela posvetuje z delavci, dobra popotnica za povečanje zavzetosti in motivacije, vodi pa tudi do več ustvarjalnih in raznolikih pogledov. Takšni delavci bodo čutili, da so spoštovani in pomembni, posledično bodo želeli prispevati pri soupravljanju družbe. Vendar pa je potrebno imeti v mislih, da tako vodenje zahteva veliko časa in se lahko odrazi tudi kot nezmožnost najti konsenz.

## Teorije vodenja

1.

**Teorija izmenjave med vodjo in sledilcem** (*ang. Leader-member exchange theory*; Dansereau, Graen in Haga, 1975) opozori, da se vodja do vseh delavcev običajno ne vede enako. Avtorji poudarijo, da vodje določenim članom svoje skupine zaupajo, jih upoštevajo in jih vključujejo v procese odločanja (so »v kadru«). Po drugi strani pa pri drugih delavcih vodje privzamejo bolj formalne oblike poveljevanja, saj jim ne zaupajo in jih ne pripuščajo k odločanju (so »zunaj kadra«). Pripadnost eni ali drugi skupini se odraža v ***stopnji zadovoljstva pri delu, verjetnosti za odhod iz organizacije, zaznani stresnosti službe, pa tudi uspešnosti pri delu.*** Delavci »v kadru« bodo posledično čedalje bolj sodelovali pri soupravljanju, medtem ko bodo delavci »zunaj kadra« čedalje manj dejavni. Teorija opozarja na pomen dobrega odnosa med vodjo in posamezniki tako za delavce kot za organizacijo. Smiselno vprašanje za vsakega vodjo je, kateri so njegovi/njeni delavci »v/izven kadra«.

2.

**Teorija transformacijskega vodenja** se ukvarja z značilnostmi vodij, ki imajo nenavaden in opazen vpliv. Transformacijski vodje navdihujejo svoje delavce, da sprejmejo vizijo, ki presega lastne interese posameznikov. ***Ključne komponente transformacijskega vodenja*** so: **a)** individualizirano upoštevanje, ko vodja upošteva potrebe, sposobnosti in pričakovanja posameznega delavca, da bi lahko pomagal zadovoljiti potrebe, povečal sposobnosti in dvignil pričakovanja; **b)** intelektualna stimulacija, ko vodja izzove delavčeva obstoječa prepričanja in prakse, da bi lahko v večji meri razvil razvojno miselnost in prakse, in **c)** karizmatično ali navdihujoče vodenje, ko vodja z energijo, jasno vizijo in vplivom navdihuje druge, da bi privzeli visoke cilje in si prizadevali za dosego le-teh (Hogg in Vaughan, 2018).

Raziskave transformacijskega vodenja dajejo **obetajoče rezultate**; delavci, ki svoje vodje dojemajo kot transformacijske, imajo dobre rezultate pri delu, kažejo visoke mere zadovoljstva pri delu, pripadnosti, zaznano pravičnost in inovativne in strateške odločitve (Keller, 2006; Judge in Piccolo, 2004, Pillai, Schriesheim in Williams, 1999). Po drugi strani je pri transformacijskem vodenju potrebno paziti na to, da vodja ne ostaja zgolj na abstraktni ravni vizij in strategij, ampak še vedno usmerja svojo pozornost tudi na praktične podrobnosti.

Dobra novica je tudi, da se je **transformacijskega vodenja mogoče naučiti**. To so pokazali denimo Barling, Weber in Kelloway (1996), ki so primerjali skupino bančnih menedžerjev, ki so se usposabljali iz transformacijskega vodenja, in bančne menedžerje, ki niso prejeli usposabljanja. Bančne poslovalnice menedžerjev, ki so prejeli usposabljanje, so imele boljše poslovne rezultate kot poslovalnice menedžerjev brez usposabljanja. O podobno spodbudnih rezultatih treninga transformacijskega nagovora poroča tudi Towler (2003).

3.

Med najsodobnejše pristope k vodenju sodita tudi **uslužno vodenje** (*ang. servant leadership*) in **trajnostno vodenje** (*ang. sustainable leadership*).

Pri ***uslužnem vodenju*** vodja postavlja potrebe drugih na prvo mesto, pri tem pa aktivno posluša njihove perspektive in ustvarja kulturo zavzetosti in ustvarjalnosti. Delavci, ki jih vodijo uslužni vodje, se bodo počutili kot lastniki idej in bodo bolj sodelujoči. Uslužno vodenje zahteva nekaj specifičnih veščin vodenja, predvsem zmožnost aktivnega poslušanja, razumevanje potreb drugih in hvaležnost za njihov prispevek.

***Trajnostno vodenje*** je pristop k vodenju, ki se ukvarja z dolgoročnimi posledicami delovanja organizacij. Laker (2022) piše, da je ena od tipičnih značilnosti trajnostnega vodenja sodelovalno vedenje. Dolgoročno namreč en sam človek ne zmore narediti velikih sprememb v svetu. Za to, da bi lahko bili inovativni v iskanju novih načinov reševanja problemov, potrebujejo ideje različnih deležnikov, predvsem pa njihovo zavzetost pri njihovem reševanju. Podobno kot uslužni vodje tudi trajnostni vodje vodijo z zgledom in potrebe drugih postavljajo pred svoje. So dobri poslušalci in upoštevajo ideje drugih. Zaradi tega jim delavci zaupajo.

Trajnostno vodenje je **zahtevno, saj vključuje upoštevanje interesov različnih deležnikov** (npr. lastnikov, menedžerjev, delavcev, delničarjev, investitorjev, dobaviteljev, potrošnikov, prihodnjih generacij, ekosistema). Interesi različnih skupin so lahko težko združljivi, zato je takšno vodenje lahko konfliktno in polno odporov. Vendar pa trajnostni vodja napetosti in konflikte razume kot potencial za napredek in deležnike vidi kot partnerje pri trajnostnem razvoju. Razmišlja dolgoročno, sistemsko, celostno, interdisciplinarno in medkulturno. Posledično mora biti vodja vključujoč, prožen, čustveno zrel, psihološko čvrst, inteligenten in pripravljen na učenje (Jecič, 2020).

* * *

Vodje lahko **prilagajajo svoj slog vodenja glede na situacijo**. Včasih bo direktivno vodenje dalo

boljše rezultate, včasih pa bo boljši sodelovalni pristop. Zato je od vodij smiselno pričakovati tudi, da se naučijo prepoznati, kaj od njih zahteva določena situacija ali delavec ter da svoje prakse vodenja prilagajajo. Spodbujanje delavcev ali njihovih predstavnikov, da sodelujejo pri odločanju je nujno, če želimo priti v stik z različnimi perspektivami in rešitvami in ko si želimo dolgoročnega sodelovanja in angažiranosti.

## Kultura soodločanja v organizaciji

Smiselno se je vprašati, **kakšni so slogi vodenja, ki so v organizaciji dojeti kot primerni in običajni, saj le-ti določajo stopnjo in željo po soupravljanju**. Namreč, če kultura vodenja v organizaciji ni taka, da bi delavci bili spodbujani k soupravljanju, bo trajalo tudi več let, da se vzpostavi nova kultura vodenja in sodelovanja. Predpogoj za to je **vzpostavitev kulture zaupanja**. Delavci potrebujejo precej časa, da začutijo, da je podajanje pobud, mnenj, tudi kritik, dobrodošlo in ne bo na noben način kaznovano (npr. dojeto kot napad na ustaljene prakse). Obenem delavci, na enak način kot vodje, potrebujejo nekaj dodatnih veščin komunikacije, da bodo svoje ideje in kritike zmogli podati na konstruktiven način.

**Kako pa se gradi kultura soupravljanja?** Začeti velja pri refleksiji obstoječih slogov vodenja ter za vodje postaviti ali dodatno usposobiti posameznike, ki izkazujejo vedenja, ki so v podporo sodelovalnemu vodenju. Dodatno je potrebno delavce ali njihove predstavnike opolnomočiti za sodelovanje pri upravljanju (odgovoriti na vprašanje »kaj imam jaz od tega?«) Delavce ali njihove predstavnike je smiselno razbremeniti kakšne od siceršnjih nalog, da soupravljanje ne bo dojeto kot naloga »za zraven« in jih morda tudi drugače nagraditi za sodelovanje pri odločanju. Nekaj časa bo zahtevala tudi vzpostavitev rednih, relativno kratkih, konstruktivnih srečanj z vsemi deležniki. Ta srečanja pa morajo imeti tudi neposredne pozitivne učinke.

## Vloga delavcev

Brez vključevanja delavcev v procese upravljanja ni mogoče pričakovati organizacijskega in družbenega napredka. Od delavcev se pričakuje višja stopnja sodelovanja pri odločanju, zavzetosti in prilagodljivosti. Kako pa lahko delavci pri sebi razvijajo omenjene sposobnosti?

**V prvi vrs**ti je vloga delodajalca, da jim omogoča tako delovno okolje (slog vodenja, delovne naloge, pošten in transparenten sistem nagrajevanja, podajanje povratnih informacij, prosti čas ...), ki bo omogočilo njihov razvoj.

**Drugič**, organizacije lahko skladno s svojimi finančnimi zmožnostmi pomagajo delavcem razvijati veščine (npr. komunikacijske veščine, asertivnost, razvojno miselnost, …) in pridobljene veščine integrirati v sistem rednega ocenjevanja delovne uspešnosti. Veliko vlogo pri tem imata redna komunikacija z vodjo in vodenje z zgledom. Sočasno je pri delavcih treba krepiti zavedanje o tem, da so tudi sami odgovorni za svoj položaj pri delu. Posebej v kritičnih obdobjih (npr. uvajanje sprememb, pomanjkanje dela ali povečan obseg dela ipd.) je pomembno, da imajo delavci razvite mehanizme spoprijemanja s stresom in druge strategije nadzora nad svojim zdravjem.

## Sklep

Kot uspešne so se pokazale **prakse vodenja, ki delavce spodbujajo k sodelovanju pri odločanju**. Možnost, da delavci sami sprejemajo določene odločitve glede opravljanja svojega dela ali glede upravljanja družbe, je povezana z večjim zadovoljstvom pri delu in z večjo delovno učinkovitostjo (Wagner, 1994; Sagie in Koslowski, 1994), posebej, če se lahko odločajo o tem, kako vnesti spremembo v delovni proces (in ne, ali spremembo uvesti ali ne). Vendar pa sodelovalno vodenje ne deluje v vseh sistemih in v vseh situacijah (Bragg in Andrews, 1973).

Sodobni vodja pomemben del svojega časa nameni **pogovorom z delavci**. Vsebina teh pogovorov presega zgolj običajno delegiranje nalog ali razpravljanje o problemskih situacijah pri delu. Vodja resda deluje kot mentor na vsebinskem področju, vendar se njegova sodobna vloga razširi tudi na druga področja; je zaupnik, ki mu delavci lahko zaupajo raznovrstne težave, on pa jih bo pozorno poslušal in jim po potrebi svetoval. Je model, katerega odnos in vedenja delavci opazujejo in posnemajo.

Iz vsega povedanega je mogoče zaključiti, da **sodobno vodenje ni več »naloga za zraven«.** Zahteva celo vrsto medosebnih kompetenc, s katerimi se vodja ne rodi, ampak jih razvija tekom dalj časa trajajočih usposabljanj in med poglobljenim delom na sebi. To pomeni, da vodenje ne more biti zgolj ena od delovnih nalog, ki se ji vodja lahko posveti, ko opravi vse druge zadolžitve. Vodenje ne zahteva najboljših izmed strokovnjakov, ampak najboljše izmed ljudi.

## Viri


*Barling, J., Weber, T. in Kelloway, E., 1996. Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. Journal of Applied Psychology, 81, 827–832.*

*Bass, B. M. in Riggio, R. E., 2006. Transformational leadership. 2. izdaja. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. Dostopno na: https://doi.org/10.4324/9781410617095 (19. 9. 2024).*

*Bragg, J. in Andrews, I., 1973. Participative decision making: An experimental study in a hospital. Journal of Applied Behavioral Science, 9, 727–735.*

*Dansereau, F., Graen, G. in Haga, W. J.,1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 46–78.*

*Jecič, D., 2020. Desetletje za akcijo. Dostopno na: https://www.mqportal.si/desetletje-za-akcijo (20. 9. 2024).*

*Judge, T. A. in Piccolo, R. F., 2004. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89, 755–768.*

*Keller, R. T., 2006. Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. Journal of Applied Psychology, 91, 202–210.*

*Laker, B., 2022. The World Needs More Sustainable Leadership. Dostopna na: https://www.forbes.com/sites/benjaminlaker/2022/11/04/the-world-needs-more-sustainable-leadership/?sh=73b4bc744e2d (18. 9. 2024).*

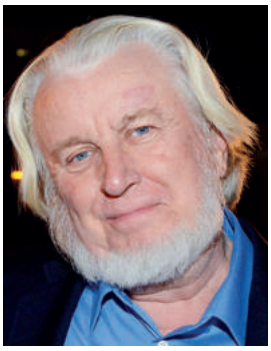
*Pillai, R., Schriesheim, C. A. in Williams, E. S.,1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. Journal of management, 25, 897–933.*

*Sagie, A. in Koslowski, M., 1994. Organizational attitudes and behavior as a function of participation in strategic and tactical change decisions: An application of path-goal theory. Journal of Organizational Behavior, 15, 37–47.*

*Towler, A. J., 2003. Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. Personnel Psychology, 56, 363–381.*

*Vaughan, G. M. in Hogg, M. A., 2008. Social psychology 5. izdaja. Essex: Pearson Education Limited.*

*Wagner, J. A., 1994. Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. Academy of Management Review, 19, 312–330.*



*Piše:*
*dr. David Ellerman*

# Ali je univerzalni temeljni dohodek pot do ekonomske demokracije?

*Zaradi pandemije covida-19 je bilo uvedenih nekaj kratkoročnih programov za podporo dohodku, zato so zagovorniki univerzalnega temeljnega dohodka (UTD) izkoristili priložnost za promocijo UTD kot trajne socialne politike. Toda, ali je UTD sploh dobra ideja in ali je del ekonomske demokracije? To so vprašanja, ki jih raziskuje ta članek.*

## Zakaj se zanimanje za UTD povečuje?

UTD **ne postavlja pod vprašaj osnovne strukture družbe, ki temelji na najemu ljudi, tj. delovnega razmerja**,[1] temveč rezultate prerazporeja tako, da zmanjšuje možnost potencialnega upora proti obstoječemu sistemu. Vodilni intelektualci in strokovnjaki iz Davosa so zaskrbljeni za svojo prihodnost, saj napetosti, ki jih ustvarja sistem najemanja ljudi, denimo izjemna gospodarska neenakost, uhajajo izpod nadzora. Zaradi tega so primorani predlagati **rešitve za njihovo blažitev**, da bi pomirili prebivalstvo in preprečili spremembe, vendar pa hkrati ne spremenili narave sistema. In številni "javni intelektualci" (ki bi morali vedeti bolje) to podpirajo, saj kot čreda sledijo najnovejšim trendom.

## UTD kot program za pomiritev

Po mnenju gurujev iz Silicijeve doline bodo roboti in napredna umetna inteligenca v prihodnjih letih tehnološko izpodrinili številne ljudi. Ker je malo možnosti, da bi se izpodrinjena delovna sila prekvalificirala za delo z umetno inteligenco ali za izdelovanje robotov, je **priporočilo vladam, da se vsem zagotovi univerzalni temeljni dohodek**, da jim ne bi bilo treba delati, ali da jim ne bi bilo treba tako hitro najti dela. V nasprotnem primeru bi lahko vlada doživela politični upor, ki bi ga povzročile nezadovoljne žrtve vzpona umetne inteligence. Če je to priporočilo, potem je to očitno ***program za pomiritev žrtev vzpona tehnologije***, ki naj bi jim preprečil odprt upor pri volilnih skrinjicah ali na ulicah.

## Delo, identiteta in politika

Upoštevati je treba tudi **vlogo dela v identiteti večine ljudi**. Ko osebo prvič srečamo in jo vprašamo, kdo je in kaj dela, nam ne odgovori: "Nosim določeno znamko oblačil ali vozim določeno znamko avtomobila" (čeprav bi si oglaševalske agencije to močno želele). Povedo nam, kaj je njihov poklic, kako preživljajo sebe in svojo družino. Na svoje delo NE gledajo kot na še en način pridobivanja dohodka, ki bi ga lahko nadomestil UTD, temveč ga enačijo s svojo identiteto.

S tem je povezana druga točka. Z UTD bi veliko ljudi, ne glede na naravo svojega poklica, še naprej delalo, ne le zato, da bi dobili višji dohodek, ampak ker verjamejo, da njihovo delo prispeva k družbi ter je **del njihove identitete in samospoštovanja**. Zato bi se kmalu pojavila družbena delitev na tiste, ki še vedno

### Univerzalni temeljni dohodek

"Dohodek, ki ga država oziroma politična skupnost izplačuje individualno, trajno, v poenoteni višini in rednih časovnih presledkih vsem svojim prebivalcem oziroma članom skupnosti, in sicer ne da bi pri tem zahtevala sedanjo ali preteklo ekonomsko aktivnost oziroma katero izmed drugih oblik družbeno koristnih aktivnosti in pripravljenost sprejeti ponujeno delo in ne da bi preverjala premoženjsko stanje ali dohodke posameznika."

***Van Parijs, P.*** *(2000). Basic Income: A Simple and Powerful Idea for the Twenty-First Century.*

[1] Glej: Ellerman, David (2015) *O najemu oseb: (Neo-abolicionistični argument proti današnji nenavadni instituciji).* Ekonomska misel 4 (1): 1–20.
http://et.worldeconomicsassociation.org/papers/on-the-renting-of-persons-the-neo-abolitionist-case-against-todays-peculiar-institution/

pridno delajo in plačujejo davke za financiranje UTD, in tiste "izkoriščevalce", ki v bistvu živijo od UTD, morda z nekaj priložnostnega in namerno začasnega dela, ki bi kmalu veljali za **"parazite"**. To bi bilo v družbi, ki bi morala temeljiti na solidarnosti in vzajemnosti, v mnogih pogledih škodljivo.

Vprašanje priseljevanja pa bi postalo še bolj sporno, če bi priseljenci imeli možnost pridobitve UTD na osnovi državljanstva ali stalnega prebivališča. Ampak delodajalci – ki ne bi želeli povečati plačila ali izboljšati kakovosti delovnih mest – bi želeli **še več priseljencev**, da bi zasedli nezaželena delovna mesta, ki jih prejemnikom UTD ne bi bilo več treba opravljati. Te sile bi lahko privedle do družbe z velikim deležem priseljencev, ki ne morejo biti upravičeni do UTD, ki bi zasedali slaba delovna mesta, ki se jih bodo prejemniki UTD izogibali, kar bi pomenilo še bolj razslojeno različico sedanje družbe.

Številni predlogi UTD so povezani s **predlogi za ukinitev programov socialnega varstva**. Pritiski za financiranje UTD bodo povzročili počasno zmanjševanje drugih programov izobraževanja, socialne pomoči, pokojninskega in zdravstvenega varstva. Delovno aktivno prebivalstvo, ki plačuje davke, ne bo želelo "plačati dvakrat"[2] – enkrat za financiranje UTD in drugič za financiranje drugih socialnih programov. Ker bi ljudje z UTD domnevno "imeli več denarja", bi se ti socialni programi vse bolj **privatizirali v smeri neoliberalne utopije popolnoma tržno usmerjene družbe.**

## Univerzalno temeljno ponižanje?

Poleg tega so mnogi ljudje v najbolj ponižujočem družbenem položaju ravno takrat, ko ne morejo biti produktivni in sami poskrbeti za svoje družine, ko morajo sprejeti državno pomoč, da se preživijo. Kako je lahko dobra javnopolitična zamisel, da se **ta ponižujoč družben položaj**, ko se ljudje preživljajo na stroške drugih, ustali? Ali kdo res misli, da bo za revne ljudi manj ponižujoče (in ne bolj noro), če bodo slišali, da tudi bogati dobivajo čeke, saj gre za "univerzalni" program brez predhodnega preverjanja premoženja?

## Kaj pa poskusi?

Prav tako je bilo **veliko govora o izvajanju poskusov vpeljave UTD, kot da ne bi imeli že precej poskusov implementacije UTD v praksi**.

- Eden od poskusov v ZDA je bil izveden z domorodnimi Američani v igralnicah. V večini zveznih držav so igralnice prepovedane, v rezervatih avtohtonih prebivalcev pa so dovoljene. To je že sama po sebi cela zgodba, toda tam, kjer so igralnice v rezervatih v nekaterih dobro pozicioniranih krajih, domorodni Američani pogosto dobijo brezpogojni dohodek, npr. 2.000 USD in več na mesec, samo na podlagi svoje rasne/krvne pripadnosti (Domorodni Američani so izvzeti iz vseh zakonov o državljanskih pravicah, ki sicer preprečujejo diskriminacijo na podlagi rase in podobno). Prvotno pričakovanje je, da bodo rekli: "Oh, zdaj si bodo otroci lahko privoščili študij in dobili dobro službo", vendar je dejanski odziv otrok bolj podoben: "Oh, zdaj mi ni treba na študij, ampak si lahko kupim večji avto, motor, konzolo za videoigre in podobno." Vprašanje pogojenosti (npr. šolanje) pri štipendijah, ki temeljijo na rasi, je pogosto osrednjega pomena za plemensko politiko igralniških domorodnih Američanov.
- Drug primer je ravnanje z vojaki po jugoslovanskih vojnah na Hrvaškem. "Heroji" so takoj dobili doživljenjske pokojnine, da jim ne bi bilo potrebno opravljati civilne službe, preživljali bi se lahko samo s pokojnino. Eden od ženinih prijateljev je ves svoj čas preživljal z igranjem videoigric, pitjem in podobnim, dokler ni relativno mlad umrl. Glavna dejavnost nekdanjih vojakov je ustanavljanje politične stranke, ki naj bi poskrbela, da se pokojnine ne bi znižale, zavzemajo pa se tudi za dodajanje dodatnih privilegijev in nadaljnji superpatriotizem za "zaščito [članice Nata!] Hrvaške pred tujimi grožnjami".
- Iz zdaj že propadle mikrofinančne modne muhe se lahko naučimo tudi druge lekcije. Domnevalo se je, da so revni ljudje zagnani podjetniki, ki bi lahko ustanovili svoja podjetja, če bi le imeli denar. Velik del retorike o UTD temelji na podobni "čudoviti zgodbi", ki predpostavlja, da bi lahko revni ljudje z UTD zlahka ustanovili podjetja in ustvarili lastna delovna mesta. Kadarkoli danes srečam inteligentne in dobrosrčne ljudi, me pogosto vprašajo o UTD – tako kot so me včasih spraševali o Mohamedu Yunnisu, banki Grammen in modi mikrofinanciranja. Tako čudovite pripovedi! Le kaj tukaj ne bi bilo všečnega?

## Ne pozabimo na inflacijo

Druga točka, ki v literaturi o UTD ni dobro obdelana, je inflacija. Vprašanje se ne nanaša na **makroekonomsko inflacijo**, zato se ni potrebno spuščati v podrobnosti makroekonomije. Gre za nefleksibilno in rigidno ponudbo dobrin, ki jih potrebujejo revni ljudje. Ali bi najemodajalec, ki zaračunava toliko, kolikor meni, da lahko promet zdaj prenese, ohranil svoje najemnine enake, če bi vsi njegovi najemniki začeli prejemati UTD? Morda ne bi trajalo dolgo, preden bi se revni ljudje, tj. ljudje, ki naj bi jim UTD pomagal, glede razpoložljivega dohodka znašli tam, kjer so začeli. Ne gre za vprašanje makroinflacije. Na primer, da bi spodbudili mlade, da ostanejo na Hrvaškem (in se raje izselijo kam drugam v EU), je bila mladim ob nakupu prvega stanovanja v Zagrebu ponujena subvencija. Ni presenetljivo, da so cene stanovanj v Zagrebu poskočile. Tisti, ki mislijo, da UTD ne bi povzročil podobnih skokov nekaterih cen, se le slepijo z optimizmom.

## Ali bi bil UTD "dobra stvar" v Ameriki v času pred državljansko vojno?

UTD je **ideološki program za pomiritev**, kot da bi bilo potrebno spremeniti le razporeditev dobrin, ne pa tudi strukturnih značilnosti naše družbe. Lahko bi si zamislili obdav-

[2] Oglejte si: Rothstein, Bo. 2018. "UTD: B.: Ubi: Slaba ideja za socialno državo." V *Basic Income and the Left: A European Debate,* uredil Philippe Van Parijs, 103-9. London: Social Europe Ltd.

čitev bogatih lastnikov sužnjev na ameriškem jugu v času pred državljansko vojno, da bi sužnjem zagotovili (in jih morda pomirili) boljši realni dohodek v smislu hrane, oblačil in zavetja. Ali ne bi bila to *"dobra stvar"* – iz istih razlogov za "zmanjšanje neenakosti", kot se danes promovira UTD?

## Zakaj se Svetovna banka zanima za to idejo?

Svetovna banka že dolgo časa intelektualno nazaduje, saj ne ve, kako dejansko pomagati ljudem v državah v razvoju, zato je v razočaranju končno začela izvajati tako imenovane **"programe pogojnih denarnih transferjev"**, UTD pa je le povečana in izpraznjena (brez pogojenosti) različica teh programov. Vsaj denar bi morali biti sposobni razdeliti. Nesposobnost Banke, da bi zares spodbujala razvoj (ne le razdeljevanje), me je pripeljala do tega, da sem napisal knjigo *Pomagati ljudem, da si pomagajo sami*[3], ki se je končala s **priporočilom, naj se Banka ukine**.

Iz istih razlogov, kot se intelektualno pokvarjena Svetovna banka usmerja v **"helikopterski denar"** kot način pomoči revnim, se politiki v ZDA in drugod usmerjajo v UTD kot način kupovanja volilnih glasov. Zakaj se je sicer Trumpovo ime pojavilo na ameriških čekih za spodbude za koronavirus?

## Če ne z UTD, kako naj se lotimo avtomatizacije in umetne inteligence?

Ko razmišljamo o zamislih javne politike o obsegu in stroških UTD, bi bilo veliko **bolj pozitivno in ekonomično spodbujati splošno lastništvo zaposlenih**, začenši z javnimi podjetji določene velikosti. Te družbe bi preoblikovali na način, da bi delničarji – ki tako ali tako niso pravi lastniki in so "de facto" upniki – postali "de iure" upniki, ljudje, ki delajo v podjetjih, pa bi postali **novi člani/lastniki**. Potem bi imeli zaposleni lastniki nadzor nad hitrostjo in naravo novih tehnologij, ki se uvajajo. To pomeni, da bi se morali ljudje, ki so najbolj neposredno prizadeti, odločati o kompromisih med večjo učinkovitostjo umetne inteligence/robotov (saj so potem člani/lastniki podjetij) in stroški selitve delovnih mest.

Na ta način se prizadetim ljudem omogoči, da nadzorujejo spremembe – v nasprotju z roboti ali umetno inteligenco, ki se (v korist odsotnih delničarjev in menedžerjev) **vsilita nemočnim zaposlenim, ki naj bi jih UTD pomiril zaradi izgube produktivnega dela in samospoštovanja**. V velikih japonskih podjetjih je v zadnjih desetletjih prišlo do velikih tehnoloških sprememb, vendar delavci veljajo za člane podjetja, zato jih ne odpustijo in ne prepustijo na nemilost državni pomoči. Ker vodilni v industriji ne želijo spremeniti narave svojih podjetij, bi delavce raje odpustili zaradi prenosa delovnih mest v tujino ali nadomestitve z umetno inteligenco/roboti, davkoplačevalci pa bi jim z UTD plačali položnice.

## Kaj pa Aljaški stalni sklad?

Iz 19. stoletja izvira staro gibanje za **"nacionalizacijo zemlje"**, v katerem so sodelovali Tom Paine, Henry George in John Stuart Mill, ki so (pravilno) trdili, da **zemlja in vsi naravni viri niso plod nikogaršnjega dela**, zato pravičnost zahteva, da se z njimi ravna na podlagi lastninske ureditve, tako da bi si vsi ljudje (recimo v nacionalni državi) zdaj in v prihodnosti to vrednost delili na približno enak način. Vendar je zgodovinsko dejstvo, da so bili ti viri večinoma napačno "privatizirani" (ali ukradeni) in nato v desetletjih večkrat kupljeni in prodani. Prvotnih tatov že dolgo ni več. Zato so te zgodovinsko ukradene ali nepravilno privatizirane lastninske pravice na zemljiščih in naravnih virih zdaj v rokah nedolžnih lastnikov, tako da teh virov ni mogoče pravično razlastiti sedanjim lastnikom.

Zato obstajajo le drugorazredne rešitve za te naravne vire, ki so v takšni "nedolžni" zasebni lasti. Henry George je predlagal tovrstno rešitev, in sicer, da bi vire pustili v zasebni lasti in hkrati počasi obdavčili naravno vrednost virov in kolektivno ustvarjeno vrednost mestnih zemljišč, iz česar bi izvzeli vrednosti izboljšav, ki jih je dodal lastnik. V času Henryja Georgea še ni bilo vojaško-industrijskega kompleksa, zato je ocenil, da bi lahko bil davek na zemljišča "enotni davek", ki bi nadomestil druge davke, in tako je nastal napačen naziv **"gibanje za enotni davek"**.

Izjema pri takšnih drugo-razrednih rešitvah "problema zemljišč in naravnih virov" so **primeri, ko so naravni viri še vedno v javni lasti**. To velja za nafto na severni obali Aljaske in nafto v Severnem morju, ki je v lasti Norveške. Potem obstaja prvorazredna rešitev, pri kateri se lahko ti naravni viri počasi prodajajo za financiranje **dodatnega dohodka za sedanje državljane** (npr. letne dividende za prebivalce Aljaske) in skladov državnega premoženja (npr. Aljaškega stalnega sklada ali Norveškega sklada državnega premoženja) v korist sedanjih in prihodnjih državljanov.

Takšne prvo- ali celo drugorazredne rešitve problema zemljišč in naravnih virov *bi bile* **legitimen vir univerzalnega temeljnega dohodka ali vsaj dodatnega dohodka**, vendar so žal skoraj povsem odsotne v političnih zgodbah o UTD. Aljaška dividenda se pogosto omenja kot primer dodatnega dohodka, vendar ji v literaturi o UTD ne sledijo nobeni predlagani Georgistovi davki na naravne vire ali davki na vrednost zemljišč v mestih za financiranje UTD. Pozitivna zgodba o politiki UTD običajno temelji na obdavčitvi bogatih "lastnikov plantaž" za financiranje UTD, ki naj bi pomagal revnim "(plačanim) sužnjem" – kar bi se vsakemu dobrosrčnežu zdelo "dobra stvar".

*Ko razmišljamo o zamislih javne politike o obsegu in stroških UTD, bi bilo veliko bolj pozitivno in ekonomično spodbujati splošno lastništvo zaposlenih, začenši z javnimi podjetji določene velikosti.*

[3] Oglejte si: Ellerman, David. 2005. *Pomagati ljudem, da si pomagajo sami: (Od Svetovne banke do alternativne filozofije razvojne pomoči)*. Ann Arbor: University of Michigan Press.



*Piše:*
*dr. Elizabeta Zirnstein*

**Predlogu novele ZSDU-1 na pot**

# Nekaj razlogov za dodatno krepitev soupravljanja in nujno »modernizacijo« ZSDU

*Vse več strokovnjakov in delodajalcev se strinja, da trenutno stanje v Sloveniji na področju delavske participacije ne spodbuja dejanskega soodločanja in demokratičnega vodenja podjetij. V Sloveniji imamo na področju delavskega soupravljanja dva ključna problema. Prvi je v zastarelem in neučinkovitem Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki ga je treba temeljito novelirati. Združenje svetov delavcev Slovenije je pripravilo predlog sprememb tega zakona (ZSDU-1) in jih predalo »politiki« (resorna ministrstva in koalicijske poslanske skupine itd.). Na njeno odločitev v zvezi s tem še čakamo. Drugi problem pa je v odnosu delodajalcev (menedžerjev) do delavskega soupravljanja. Večinoma so slovenski menedžerji do sodelovanja delavcev pri upravljanju precej skeptični, nekateri tudi izrazito nenaklonjeni.*

Namen tega prispevka je nanizati nekaj razlogov **ZA** več demokratičnega odločanja v podjetjih in **ZA** to, da slovenski zakonodajalec pristopi k temeljiti prenovi ZSDU.

## Uvod

Učinkovito sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb je ključni element za izboljševanje delovnih pogojev, krepitev demokracije v podjetjih in izboljšanje korporativnega upravljanja, posledično pa seveda za:

- večje delovno zadovoljstvo zaposlenih na eni strani in
- večjo poslovno uspešnost podjetij in gospodarstva kot celote na drugi strani.

Oboje je brez dvoma tudi **dolgoročni splošni družbeni interes**.

Kljub temu pa trenutna ureditev v Sloveniji pogosto ne omogoča zadostnega vpliva delavcev na ključne poslovne odločitve. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, sprejet leta 1993, je sicer vpeljal osnovne mehanizme za vključevanje delavcev v procese odločanja v podjetjih, vendar je po več kot treh desetletjih postalo očitno, da **ne ustreza več sodobnim izzivom gospodarskega okolja**, s čimer se strinjajo bolj ali manj vsi priznani slovenski strokovnjaki s področja delavske participacije. Problem pa ni zgolj v zastareli in mestoma neustrezni zakonodaji, pač pa tudi (in predvsem) v **pogledu delodajalcev na delavsko soupravljanje**. Večinoma so slovenski menedžerji do sodelovanja delavcev pri upravljanju precej skeptični, pogosto tudi izrazito nenaklonjeni. Četudi v takih primerih formalno sodelovanje lahko celo obstaja, pa to sodelovanje ni »vsebinsko«. Toda, delavska participacija je veliko več kot zgolj formalnost – je **ključni dejavnik za:**

- krepitev komunikacije in zaupanja med delodajalcem in zaposlenimi,
- dvig produktivnosti,
- spodbujanje inovacij,
- večje zadovoljstvo zaposlenih in dvig njihove delovne motivacije in pripadnosti podjetju,
- nižjo fluktuacijo zaposlenih in manj absentizma,
- izboljšano korporativno upravljanje (ker so delavci najboljši poznavalci operativnih procesov),
- zmanjševanje socialnih napetosti in boljši socialni dialog.

Pravkar navedeno pojasnjujemo v nadaljevanju.

## Sodobna delovna razmerja

Med ključnimi argumenti za drugačen odnos delodajalcev do delavskega soupravljanja je **nova paradigma sodobnega (modernega) delovnega razmerja**, katerega ključne karakteristike so se v zadnjem desetletju ali dveh bistveno spremenile. Sodobno delovno okolje se je iz tradicionalnega modela transformiralo v bolj dinamično, prilagodljivo in vključujoče okolje, ki omogoča **večjo avtonomijo delavcev ter boljšo prilagoditev potrebam tako delodajalcev kot zaposlenih**. Ko delavci sodelujejo pri upravljanju, imajo vpogled v ključne poslovne odločitve in

procese. Z večjo transparentnostjo se zmanjšajo nesporazumi in občutek izključenosti, kar omogoča bolj odprto in sodelovalno delovno okolje. Sestavni element sodelovanja delavcev je tudi redna komunikacija med različnimi ravnmi v podjetju, kar pripomore k boljšemu pretoku informacij ter ustvarja bolj povezano in enotno ekipo. S pravico do podajanja mnenj in predlogov imajo delavci občutek, da je njihovo mnenje pomembno in da lahko prispevajo k odločitvam, ki vplivajo na njihovo delo. To spodbuja občutek skupnega cilja in krepi timski duh ter prispeva k razvoju »sodelovalnega okolja«.

Pritegnitev delavcev v upravljanje podjetij torej predstavlja **za vodstva podjetij priložnost**, da se prilagodijo oziroma upoštevajo in sledijo značilnostim sodobnih delovnih razmerij skozi institute, ki jih je razvila delavska participacija. V praksi bi lahko elegantno izkoristili priložnosti, ki jih ponujajo pravica delavcev do pobude (in dolžnost delodajalcev, da nanjo odgovorijo), pravica delavcev do obveščenosti in posvetovanja, formiranje raznih skupnih odborov delodajalca in sveta delavcev, sodelovanje zaposlenih v organih podjetja, zbori delavcev in podobno, z namenom ustvarjanja **bolj odprtega in vključujočega delovnega okolja.**

## Spreminjanje dinamike delodajalec – zaposleni

Zaradi zgoraj omenjenih trendov se spreminja tudi dinamika med delodajalcem in zaposlenimi, kjer delodajalci priznavajo delavcem vse več avtonomije in spodbujajo njihovo **samoiniciativnost in proaktivnost**. Delodajalci so vse bolj usmerjeni v rezultat dela, ne pa v čas, ki ga zaposleni preživijo na delovnem mestu? Namesto strogih hierarhičnih struktur sodobna podjetja vse bolj delujejo v interdisciplinarnih timih, kjer so zaposleni in vodje partnerji v iskanju rešitev. Zaradi vsega navedenega se delodajalec in zaposleni vse bolj obravnavajo kot partnerji v skupnem cilju uspešnega delovanja podjetja. Prav to pa je tudi temeljna ideja delavske participacije – **konstruktivno partnerstvo za večjo uspešnost podjetja** (ki je seveda že po naravi stvari »skupni interes« tako lastnikov kapitala kot lastnikov dela oziroma človeškega kapitala).

## Bolj raznolika in vključujoča delovna mesta

Sodelovanje delavcev pri upravljanju lahko pomembno prispeva tudi k bolj raznolikim in vključujočim delovnim mestom. Ko imajo delavci možnost sodelovati pri upravljanju, **prinašajo različne življenjske in delovne izkušnje**. Ta raznolikost pogledov lahko vodi do boljših odločitev, saj delavci pogosto bolje razumejo specifične potrebe različnih skupin zaposlenih, kot so: manjšine, ženske, starejši delavci ali osebe s posebnimi potrebami. To pripomore k oblikovanju bolj vključujočih politik in praks znotraj podjetja.

## Empirične raziskave potrjujejo navedene učinke delavske participacije

O vsem zgoraj navedenem obstajajo številne znanstvene študije, raziskave in objave.

O tem, da demokracija na delovnem mestu pozitivno vpliva na **zavzetost delavcev**, njihovo produktivnost, zadovoljstvo, na privabljanje in zadrževanje talentov, so npr. pisali FitzRoy in Kraft (2005); Kraft, Stark in Dewenter 2011, Van den Berg in ostali (2017) in še bi lahko naštevali.

O tem, da demokracija na delovnem mestu rezultira v **boljših delovnih pogojih, višjih plačah, bolj kakovostnih delovnih mestih in pripomore k socialnemu miru**, pišejo Rogers in Streeck 1994; Adison in drugi 2010; Mueller-Jentsch 2008; Van den Berg in ostali (2017), Franca (2019). Pravkar povedano v svojem Poročilu o demokraciji na delovnem mestu izpostavlja tudi Evropski parlament (2021). Ko smo že pri evropskih institucijah, pa opozorimo še na ugotovitve Evropskega ekonomsko-socialnega odbora (2023), ki prav tako izpostavlja, da demokracija na delovnem mestu pozitivno vpliva na produktivnost podjetij, povečuje krizno odpornost podjetij in pripomore tudi k trajnostnemu delovanju podjetij. Odbor ugotavlja tudi, da podjetja s sedežem v državah z višjim evropskim participacijskim indeksom delujejo bolj skladno z ekonomskimi, okoljskimi in socialnimi cilji EU (prav tam).

Naj kot zanimivost omenimo še, da demokracija na delovnem mestu pozitivno vpliva na **udeležbo/participacijo državljanov v političnih zadevah** – državljani bolj zaupajo v demokracijo na splošno in v državne institucije (Greenberg 1981, 967; Mason 1982, 154; Levin 2006, 122). Pregled omenjenih študij prikazuje tudi *slika 1.*

***Slika 1:*** *Nekaj razlogov za krepitev delavske participacije*

| Učinki delavske participacije | Argumenti ZA delavsko participacijo, s pregledom študij/avtorjev |
|---|---|
| Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih | Demokracija na delovnem mestu pozitivno vpliva na zavzetost delavcev, njihovo produktivnost, zadovoljstvo, na privabljanje in zadrževanje talentov (Wilkinson 2010; FitzRoy in Kraft 2005; Kraft, Stark in Dewenter 2011, Van den Berg et al 2017. |
| Izboljšanje poslovne uspešnosti družb in nacionalne ekonomije | Demokracija na delovnem mestu pozitivno vpliva na produktivnost podjetij, povečuje krizno odpornost podjetij, pripomore tudi k trajnostnemu delovanju podjetij. Podjetja s sedežem v državah z višjim evropskim participacijskim indeksom delujejo bolj skladno z ekonomskimi, okoljskimi in socialnimi cilji EU (Evropski ekonomsko-socialni odbor 2023). |
| Ravnovesje med ekonomsko učinkovitostjo in socialnim napredkom | Demokracija na delovnem mestu rezultira v boljših delovnih pogojih, višjih plačah, bolj kakovostnih delovnih mestih, pripomore k socialnemu miru (Rogers in Streeck 1994, Adison in drugi 2010, Mueller-Jentsch 2008, Evropski parlament 2021). |
| Spill-over učinek | Demokracija na delovnem mestu pozitivno vpliva na udeležbo (=participacijo) državljanov v političnih zadevah, državljani bolj zaupajo v demokracijo na splošno in v državne institucije (Greenberg 1981, 967: Mason 1982, 154; Levin 2006, 122). |

Močan argument za nadaljnji razvoj in krepitev delavske participacije sta tudi njen **dokazano pozitivni učinek na poslovno uspešnost podjetij**. Pregled raziskav na tem področju povzema Mednarodna organizacija dela, kot izhaja iz spodnje slike.

***Slika 2:*** *Empirični dokazi o vplivu svetov delavcev na poslovno uspešnost (ILO 2017, po Nienhuser 2014)*

| Dimenzije poslovne uspešnosti/rasti | Empirični dokazi |
|---|---|
| Splošno | Pozitivni učinki svetov delavcev v Nemčiji (Jirjahn 2010; Mueller 2015) |
| Ustvarjanje dodane vrednosti, produktivnost, inovacije | Močno povečana produktivnost zaposlenih (Fick & Moller 2003)<br>Povečana produktivnost zaposlenih (Looise et al 2010) |
| Stroški dela/plače | Višji stroški dela / višje plače (Addison et al 2010)<br>Plačna politika bolj po meri zaposlenih (Jirjahn 2010) |
| HRM | Manjša fluktuacija zaposlenih (Frick 1996)<br>Za podjetja, ki imajo svet delavcev, je bolj verjetno da bodo družini prijazna (Heywood in Jirjahn 2009) in da bodo več vlagala v izobraževanje zaposlenih (Zwick 2005) |
| Širši ekonomski in socialni kontekst | Pozitiven vpliv na socialni mir (Rogers in Streck 19940)<br>Spoštovanje zakonodaje<br>Pozitivna korelacija do drugih institutov industrijskih razmerij (Mueller_Jentsch 2008)<br>Pozitiven učinek svetov delavcev na rast zaposlovanja (Jirjahn 2010). |

## Tudi EU močno podpira delavsko participacijo

V **Resoluciji Evropskega parlamenta o demokraciji na delovnem mestu (**2021) le-ta poudarja, da sta demokracija na splošno in zlasti demokracija na delovnem mestu temeljni vrednoti Evropske unije;[1] da zaposleni niso samo deležniki podjetij, temveč so del njih skupaj z delničarji in vodstvenimi delavci[2] in da je delavska participacija temeljni element pluralističnega modela upravljanja podjetij (ibid). V omenjeni resoluciji **Evropski parlament poziva Komisijo EU**, da naj (med drugim):

- utrdi vso ustrezno zakonodajo EU, da bosta obveščanje delavcev in posvetovanje z njimi sestavni del odločanja podjetij in da se bosta izvajala na ustrezni ravni v podjetjih;[3]
- delavcem z vsemi oblikami zaposlitve zagotovijo pravico do združevanja in udeležbe na delovnem mestu; naj dopolni dejavnosti držav članic za zaščito delavcev pri uveljavljanju njihove pravice do združevanja in udeležbe na delovnem mestu;[4]
- odpravi pomanjkljivosti iz svežnja o pravu družb iz leta 2019 tako, da podjetjem onemogoči izogibanje nacionalnim predpisom o udeležbi zaposlenih v upravah podjetij;[5]
- uredi, da bodo imeli predstavniki delavcev dostop do potrebnega strokovnega znanja in podporne dokumentacije glede odločitev vodstva, da bi lahko ocenili posledice teh odločitev za podjetja in delovno silo ter oblikovali alternative.[6]

Iz zgoraj zapisanega izhaja, da **bo nova Komisija EU v naslednjem mandatnem obdobju pristopila k zakonskemu urejanju** sodelovanja delavcev pri upravljanju **v smeri utrditve tega elementa demokracije na delovnem mestu**. To pomeni, da bomo v Sloveniji slej ko prej tudi sicer primorani posodobiti zakonodajo na tem področju.

## Zaključek

Sklepno lahko ugotovimo, da je argumentov za nadaljnji razvoj in krepitev delavske participacije veliko. Če vse zgoraj navedeno drži, potem je treba čim prej in sistematično pristopiti k nadaljnjemu razvoju delavske participacije v podjetjih. Nadalje tudi **ne vidimo tehtnega razloga za odlašanje s spremembami ZSDU**, h katerim že vrsto let poziva stroka. Vendar pa zgolj sprememba ZSDU ne bo dovolj! Zakonski okvir sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij ne bo prinesel želenih učinkov, če hkrati ne bo sprememb v **dojemanju delavske participacije pri delodajalcih**.[7] Upamo, da je kaj malega v tej smeri doprinesel tudi tokratni prispevek.

### *Viri*


*Van den Berg, A., Van Witteloostuijn, A., Van der Brempt, O. 2017. Employee workplace representation in Belgium : effects on firm performance. International journal of manpower 38 (2) str. 130–144. Dostopno na: https://repository.uantwerpen.be/docman/irua/e50e55/143786.pdf (15. 9. 2024).*

*Franca, V. 2019. V središču evropskih raziskav tudi demokracija na delovnem mestu, v: Ekonomska demokracija št. 3 (junij 2019), str. 5–7.*

*Evropski parlament, Odbor za zaposlovanje in socialne zadeve. 2021. Osnutek poročila o demokraciji na delovnem mestu: Evropski okvir za pravice do soodločanja delavcev in revizija direktive o Evropskem svetu delavcev. Dostopno na: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/plmrep/COMMITTEES/EMPL/PR/2021/09-01/1225653SL.pdf (12. 9. 2024).*

*Evropski ekonomsko-socialni odbor. 2023. Mnenje: demokracija na delovnem mestu. Dostopno na: https://www.workplaceinnovation.org/kennis/eesc-opinion-on-democracy-at-work/ (10. 9. 2024).*

*Rogers, J. and Streeck, W. (1994) Workplace Representation Overseas: The Works Council Story, in Freeman, R.B. (ed) Working under Different Rules, New York: Russell Sage Foundation.*

*Addison, J. T., Teixeira, P. and Zwick, T. (2010) Works Councils and the Anatomy of Wages, Industrial and Labor Relations Review, 63: 250–274.*

*Müller-Jentsch, W. (2008) Industrial Democracy: Historical Developments and Current Challenges, Management Revue, 19(4): 260–273.*

*FitzRoy, F., Kraft, K.. 2005. Co-determination, Efficiency and Productivity, v: British Journal of Industrial Relations 43 (2), str. 233–247.*

*Kraft K., Stark J., Dewenter R. 2011. Co-determination and innovation, v: Cambridge Journal of Economics 35 (1), str. 145–172.*

*Greenberg, Edward S. 1981. Industrial Democracy and the Democratic Citizen. Journal of Politics (43) 4, str. 964–981.*

*Mason, R. M. 1982. Participatory and Workplace Democracy. A Theoretical Development in Critique of Liberalism. Carbondale, Edwardsville: Southern Illinois University Press.*


[1] Preambula Resolucije, točka A.

[2] Preambula Resolucije, točka R.

[3] Točka 17 Resolucije.

[4] Točka 14 Resolucije.

[5] Točka 6 Resolucije.

[6] Točka 18 Resolucije.

[7] Za odgovorno in učinkovito sodelovanje delavcev v upravljanju podjetij torej ne bo šlo brez osveščanja delodajalcev (vodstev podjetij) o tem, kako lahko s pridom uporabijo instrumente delavske participacije za bolj učinkovito, dolgoročno in demokratično upravljanje podjetij.

*Levin, Henry M. 2006. Worker Democracy and Worker Productivity. Social Justice Research 16 (1), str. 109–121.*

*De Spiegelaere, S., Hoffman, A., Jagodziński, R., Lafuente Hernández, S., Rasnača, Z. in Vitols, S. 2019. Democracy at work. Brussels: ETUI.*

*Nienhüser, W. (2014) Works Councils, in Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T. and Freemand, R. B. (2014) Handbook of Research on Employee Voice, Cheltenham: Edward Elgar.*

*Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). The Oxford Handbook of Participation in Organizations. Oxford University Press.*





*Piše:*
*dr. Rado Bohinc*

# Trajnostno ravnanje kot dolžnost direktorjev in pomen vključevanja (tudi) delavskih predstavništev

*Trajnostno upravljanje gospodarske družbe še zdaleč ni le skrb za njene vplive na okolje, temveč predvsem skrb za ljudi, torej tudi za spoštovanje ekonomskih in socialnih pravic zaposlenih. Trajnostni skrbni pregled zato obsega tudi vrednotenje vpliva delovanja podjetja na ljudi oziroma na skupnost, posebej na zaposlene, na delovna razmerja, na človekove pravice, na zdravstvene in varnostne standarde, na dobro počutje zaposlenih ter ne nazadnje na raznolikost ter vključenost. Trajnostni skrbni pregled je izrecno tudi ovrednotenje upravljanja gospodarske družbe, v okviru česar je delavska strukturna in finančna participacija eno od ključnih področij. Nova Direktiva o trajnostnem skrbnem pregledu (v nadaljnjem besedilu: Direktiva)[1], ki jo podrobneje predstavljamo v nadaljevanju, pa med drugim izrecno določa tudi obveznost podjetij, da v postopku skrbnega pregleda sodelujejo s prizadetimi deležniki (torej tudi z zaposlenimi kot eno ključih skupin deležnikov ter njihovimi izvoljenimi predstavniki), kar zajema dialog in posvetovanje z njimi. To pa seveda pomeni tudi bistveno širitev področja soupravljanja zaposlenih in prinaša nove naloge in izzive tako svetom delavcev kot tudi predstavnikom delavcev v organih družb.*

## Uvod

Direktiva uvaja dolžnosti gospodarskih družb (tudi iz tretjih držav), da izvajajo **trajnostni skrbni pregled gospodarskih družb**, opredelijo dejanske in potencialne negativne vplive poslovanja na okolje in človekove pravice, in da preprečujejo in odpravljajo (tudi v poslovnih verigah) negativne vplive.

Namen direktive je bil tudi razširiti dolžno skrbnost direktorjev od ravnanja v interesu gospodarske družbe tudi na upoštevanje tveganj glede trajnostnega razvoja in človekovih pravic ter izostriti korporacijsko odškodninsko odgovornost. Nova opredelitev dolžne skrbnosti direktorjev naj bi bila, da **njihova dožna skrbnost obsega tudi trajnostno ravnanje**. Vendar Direktiva takšne zaveze za poseg v korporacijsko pravo ne prinaša, ampak takšne morebitne spremembe prepušča državam članicam, kar je veliko razočaranje. Hkrati kaže na stanje duha v EU, ker interesi kapitala odločilno in zelo budno vplivajo na zakonodajo EU.

Seveda pa ima Slovenija vse možnosti, da to stori z novelo ZGD, saj Direktiva drugačno ureditev direktorske odgovornosti izrecno dovoljuje, le sama je ne ureja. ZGD-1N, ki mora biti že v pripravi, naj torej **dopolni določbe, ki urejajo dolžno skrbnost direktorjev**, tako, da poleg ravnanja v najboljšem interesu za podjetje obsega tudi upoštevanje človekovih pravic ter podnebnih sprememb in okoljskih posledic in seveda tudi vzpostavitev in nadzor ukrepov skrbnega pregleda in morajo v zvezi s

[1] Direktiva (EU) 2024/1760 z dne 13. junija 2024 o skrbnem pregledu v podjetjih glede trajnostnosti in spremembi Direktive (EU) 2019/1937 in Uredbe (EU) 2023/2859 (v nadaljnjem besedilu Direktiva).

tem poročati upravnemu odboru. S tem bi se edino pravno dosledno izpeljala opredelitev EU o **korporativni družbeni odgovornosti**, kot odgovornosti gospodarske družbe za njene vplive na človeka in okolje, kar sedaj ni nikjer uzakonjeno in že več kot desetletje ostaja na ravni političnega priporočila.

## Pravni okvir EU za trajnostno korporativno upravljanje

Veljavni pravni okvir EU za trajnostno korporativno upravljanje daje Direktiva (EU) 2022/2464 (CSRD), ki je nadomestila NFRD in zahteva od gospodarskih družb, da poročajo o okoljskih, socialnih in upravljalskih dejavnikih trajnostnosti ter o zadevah s področja človekovih pravic oziroma o **vplivih dejavnosti gospodarske družbe na okolje in ljudi**. Dodatno na ravni EU urejajo vprašanja, povezana s trajnostnim razvojem:

- Uredba (EU) 2021/1119: cilj podnebne nevtralnosti do leta 2050 v Uniji je postal zavezujoč.
- Uredba 17/23 o izvajanju Uredbe (EU) o razkritjih, povezanih s trajnostnostjo, v sektorju finančnih storitev.
- Uredba (EU) 2019/2088: udeleženci na finančnem trgu in finančni svetovalci morajo končnim vlagateljem in lastnikom sredstev razkriti informacije o trajnostnosti.
- Uredba (EU) 2020/852 o vzpostavitvi okvira za spodbujanje trajnostnih naložb ter spremembi Uredbe (EU) 2019/2088.

Poleg zakonodaje EU se ukvarjajo z družbeno odgovornim upravljanjem tudi **številni pravni in politični akti**[2].

Doslej sprejeti zakonski ukrepi na ravni EU (CSRD itd.) vključujejo obvezno poročanje o trajnosti, spodbujanje raznolikosti in vključenosti, **ne vsebujejo pa odgovorov na odločilna vprašanja**, namreč o odškodninski odgovornosti gospodarskih družb in dolžni skrbnosti direktorjev za trajnostni razvoj.

Zakonodaja o skrbnem pregledu na področju človekovih pravic v državah članicah je **redka**, kljub tovrstnim številnim političnim zahtevam organov OZN in EU. Doslej sta Francija (Loi relative au devoir de vigilance, 2017) in Nemčija (Sorgfaltspflichtengesetz, 2021)[3] uvedli horizontalni zakon o skrbnem pregledu, druge države članice (Belgija, Nizozemska, Luksemburg in Švedska) pa to načrtujejo v bližnji prihodnosti; Nizozemska je uvedla tudi bolj ciljno usmerjen zakon o delu otrok (Wet zorgplicht kinderarbeidm, 2019).

V Sloveniji se s tem nismo ukvarjali (izjema je novela ZGD-1M)[4], sedaj pa bo drugače – sprejeta je namreč Direktiva 2024 o skrbnem pregledu, ki jo bo **treba pretočiti v naslednjo novelo ZGD-1N**.

Vse več podjetij v EU sicer **prostovoljno uporablja skrbni pregled** kot orodje za prepoznavanje tveganj na področju človekovih pravic in okolja prostovoljno (standardi o odgovornem ravnanju podjetij); vendar je preveč pravnih nejasnosti glede obveznosti skrbnega pregleda.

## Ureditev v Sloveniji

ZGD-1M skladno z Direktivo CSRD, 2022/2464 tudi **širi obseg in vsebino trajnostnih informacij, ki se morajo poročati;** veliko podrobneje opredeljuje informacije, ki jih morajo družbe razkriti. Družbe bodo morale dejavnike, povezane s trajnostnostjo, vključiti v poslovni model, strategijo in cilje, kar bo vplivalo tudi na samo poslovanje in upravljanje teh družb ter postopke revizije.

Srednje in majhne družbe, ki so na borzi, bodo lahko pripravile poročilo o trajnostnosti v poenostavljeni obliki. Podrobnejšo vsebino in način poročanja bodo določili standardi trajnostnega poročanja. Evropska komisija je standarde za velike družbe že sprejela. ZGD-1M skladno z Direktivo CSRD, 2022/2464 določa še pomembnejšo vlogo zakonitih revizorjev pri dajanju zagotovil v zvezi s poročanjem o trajnostnosti.

Glede na to, da bo **poročilo o trajnostnosti del poslovnega poročila**, ga bodo morali pregledati tudi revizorji ter podati mnenje oz. zagotovila glede skladnosti poročanja o trajnostnosti. Celotno letno poročilo bo lahko revidiral en revizor (revizijska družba), lahko pa bo družba za revizijo poročila o trajnostnosti angažirala drugega revizorja. ZGD-1M dopolnjuje tudi kazenske določbe ZGD-1 v zvezi s poročilom o trajnostnosti. S predlogom zakona se med prekrške družbe (686. člen ZGD-1) in prekrške tujega podjetja, ki je ustanovilo podružnico (687. člen ZGD-1), vključi prekršek zaradi nepredložitve poročila o trajnostnosti AJPES zaradi javne objave.

ZGD-1M skladno z Direktivo CSRD, 2022/2464 določa objavo v enotni elektronski obliki **znotraj poslovnega poročila**; nalaga se vsem družbam, ki so zavezane pripraviti poročilo o trajnostnosti (oz. konsolidirano poročilo), da predložijo AJPES za javno objavo celotno letno poročilo, pripravljeno v enotni elektronski obliki (XHTML oblika), ki jo določa 3. člen Delegirane uredbe Komisije (EU) 2019/815 z dne 17. decembra 2018 o dopolnitvi Direktive 2004/109/ES v zvezi z regulativnimi tehničnimi standardi za določitev enotne elektronske oblike poročanja (t. i. ESEF uredba, ki že velja za javne družbe).

---

[2] Npr.: Splošna deklaracija človekovih pravic, Mednarodni pakt o državljanskih in političnih pravicah, Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah, Konvencija ZN o biološki raznovrstnosti, Smernice OECD za večnacionalne družbe, Vodilna načela Združenih narodov o podjetništvu in človekovih pravicah: Izvajanje okvira Združenih narodov za „varovanje, spoštovanje in pomoč" (2011), nadalje Smernice OECD za večnacionalne gospodarske družbe (posodobljena izdaja iz leta 2011), na voljo na: https://doi.org/10.1787/9789264115415-en, s sklopom priporočil o odgovornem ravnanju gospodarskih družb, posebnimi smernicami OECD o skrbnem pregledu za odgovorno ravnanje gospodarskih družb (2018)

https://mneguidelines.oecd.org/mneguidelines/6533/22 itd.

[3] - LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des soci ...LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mčres et des entreprises donneuses d'ordre (1) https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034290626- Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten Vom 16. Juli 2021

https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&jumpTo=bgbl121s2959.pdf#__bgbl_

[4] Predlog (EVA 2023-2180-0042) zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah, ZGD -1M.

Prav tako se jim nalaga, da svoje poročilo o trajnostnosti, vključno z informacijami, ki jih je treba razkriti v skladu z 8. členom Uredbe (EU) 2020/852 a z dne 18. junija 2020 o vzpostavitvi okvira za spodbujanje trajnostnih naložb ter spremembi Uredbe (EU) 2019/2088, opremijo z oznakami v skladu z elektronsko obliko poročanja, določeno v navedeni delegirani uredbi. Skladno z Direktivo 2022/2464/EU torej ZGD-1M **spreminja ureditev glede nefinančnega poročanja iz 70.c člena ZGD-1 v trajnostno poročanje** (spreminja obveznost priprave izjave o nefinančnem poslovanju v obveznost priprave poročila o trajnostnosti). ZGD-1M tudi: širi krog zavezancev za poročanje ter obseg in vsebino informacij, ki se morajo poročati (z uvedbo enotnih standardov trajnostnega poročanja), določa objavo v enotni elektronski obliki znotraj poslovnega poročila: določa pa tudi pomembnejšo vlogo zakonitih revizorjev pri dajanju zagotovil v zvezi s poročanjem o trajnostnosti.

## Pomen nove Direktive o skrbnem pregledu

Cilj je prispevati k prehodu na trajnostno gospodarstvo, spodbujanje doseganja trajnostne vrednosti ter izboljšanja dolgoročne uspešnosti in odpornosti podjetij EU. Okrepitev trajnostnosti v upravljanju podjetij naj bi dosegli s tem, da bi se **pri njihovih odločitvah bolj upoštevali interesi deležnikov in (trajnostna) tveganja za podjetje, povezana z deležniki**.

Kot določa Direktiva, so vsa podjetja odgovorna **spoštovati človekove pravice**, ki so univerzalne, nedeljive, soodvisne in medsebojno povezane. Cilji ZN za trajnostni razvoj, ki so jih leta 2015 sprejele vse države članice ZN, vključujejo cilje za spodbujanje vzdržne, vključujoče in trajnostne gospodarske rasti. Zasebni sektor mora prispevati k tem ciljem.

Direktiva naj bi tudi izboljšala **dostop do pravnih sredstev** za tiste, ki so jih zaradi ravnanja podjetij prizadeli negativni vplivi na človekove pravice in okolje. Direktiva naj bi izboljšala prakse upravljanja podjetij za vključevanje ublažitve tveganj in vplivov na človekove pravice in okolje v poslovne strategije; povečala naj bi odgovornost podjetij za negativne vplive in podjetjem zagotovila usklajenost v zvezi z obveznostmi iz obstoječih in predlaganih pobud EU o odgovornem ravnanju podjetij.

Direktiva od direktorjev pričakuje, da pri izpolnjevanju njihove dolžnosti delujejo v interesu podjetja. To naj bi spodbudilo **vključevanja tveganj in vplivov glede trajnostnosti** v obvladovanje tveganj v podjetjih in povečalo odgovornosti za prepoznavanje, preprečevanje in ublažitev negativnih vplivov, tudi v vrednostnih verigah. Pričakuje se prispevek k izboljšanju praks upravljanja podjetij za boljše vključevanje trajnostnosti v odločanje direktorjev in podjetij.

Direktiva dopolnjuje sedanjo direktivo o nefinančnem poročanju in njene predlagane spremembe (predlog direktive o poročanju podjetij o trajnostnosti), tako da je nekaterim podjetjem naložila dolžnost, da izvajajo **skrbni pregled** za prepoznavanje, preprečevanje in ublažitev zunanje škode, nastale zaradi negativnih vplivov na človekove pravice in okolje. To velja pri lastnem poslovanju podjetja, v njegovih hčerinskih družbah in v vrednostni verigi, ter za prevzemanje odgovornosti za tako škodo.

Direktiva **pojasnjuje naravo vplivov na okolje**, ki jih zajema ta direktiva, kot vsako izmerljivo degradacijo okolja, na primer škodljivo spreminjanje tal, onesnaževanje vode ali zraka, škodljive emisije, prekomerno porabo vode ali druge vplive na naravne vire.

Direktiva določa pravila o obveznostih velikih podjetij v zvezi z dejanskimi in morebitnimi škodljivimi vplivi na okolje in človekove pravice, in sicer za njihovo **poslovno verigo dejavnosti**, ki zajema poslovne partnerje podjetja, ki so višje v prodajni verigi, in delno dejavnosti nižje v verigi, kot sta distribucija ali recikliranje.

Direktiva določa tudi pravila o **kaznih in civilni odgovornosti** za kršitve teh obveznosti; od podjetij zahteva, da sprejmejo načrt, ki zagotavlja, da sta njihov poslovni model in strategija združljiva s Pariškim sporazumom o podnebnih spremembah. Najvišja zagrožena kazen mora znašati vsaj 5 % čistega prihodka podjetja.

## Vključevanje zaposlenih kot ključnih deležnikov

Direktiva, kot je bilo že uvodoma povedano, izrecno določa tudi obveznost podjetij, da **v postopku skrbnega pregleda sodelujejo s prizadetimi deležniki**, kar zajema dialog in posvetovanje z njimi. V zvezi s tem je treba ponovno opozoriti na velik **pomen vključevanja delavskih predstavništev** (svetov delavcev, delavskih predstavnikov v organih družb) v procese priprave in obravnave skrbnega pregleda, zlasti še v tiste njegove vsebine, ki se nanašajo na **vrednotenje vpliva delovanja podjetja na ljudi oziroma na skupnost**, posebej pa vpliva:

- na zaposlene in njihovo dobro počutje,
- na delovna razmerja,
- na človekove pravice,
- na zdravstvene in varnostne standarde,
- na raznolikost ter vključenost.

Seveda pa tudi v vse druge vsebine, ki so predmet skrbnega pregleda in za katere so delavci družbe zainteresirani tudi v svojih drugih družbenih vlogah (tj. kot prebivalci lokalnega naravnega in družbenega okolja podjetja, kot državljani, kot člani širše družbene skupnosti in raznih družbenih asociacij itd.).

Za zagotovitev učinkovitega vključevanja delavskih predstavništev v navedenem smislu bodo vsekakor potrebne tudi ustrezne **dopolnitve veljavnih participacijskih dogovorov podjetij**, s katerimi bo treba podrobneje določiti obveznosti delodajalca ter dolžnosti sveta delavcev glede možnih načinov »konstruktivnega« vključevanja v pripravo in sprejemanje trajnostnega skrbnega pregleda družbe v imenu zaposlenih. Denimo: dolžnost delodajalca glede usposabljanja delavskih predstavnikov v zvezi z vsebinami dolžnega skrbnega pregleda, pravica sveta delavcev do podajanja pobud za vključitev posameznih problematik v trajnostni skrbni pregled, sodelovanje predstavnikov sveta delavcev v morebitnih delovnih telesih, oblikovanih za pripravo predloga skrbnega pregleda na posameznih področjih, pravica sveta delavcev do skupnega posvetovanja o končnem predlogu

skrbnega pregleda pred njegovim sprejetjem itd.

## Skrbni pregled

Skrbni pregled je **pregled vpliva**:

- ***na okolje*** je ocena vpliva dejavnosti gospodarske družbe na naravne vire, stopnje onesnaženosti, emisije ogljika, ravnanje z odpadki, energetsko učinkovitost in skladnost z okoljskimi predpisi.
- ***na ljudi oziroma na skupnost (družbo)*** je vrednotenje vpliva dejavnosti gospodarske družbe na lokalne skupnosti, delovna razmerja, človekove pravice, zdravstvene in varnostne standarde, dobro počutje zaposlenih, raznolikost ter vključenost.
- ***na upravljanje*** je preučevanje upravljanja gospodarske družbe z vidikov preglednosti, odgovornosti, protikorupcijskih ukrepov, obvladovanja tveganj ter spoštovanja zakonskih in drugih predpisov.

Predmet urejanja Direktive je **določitev pravil o obveznostih skrbnega pregleda**, to je vrednotenje in odprava negativnih vplivov (dejanskih in morebitnih) poslovanja gospodarskih družb (tudi hčerinskih oziroma v poslovni verigi) in na človekove pravice in okolje ter dolžne skrbnosti direktorjev glede trajnostnih vprašanj in odškodninske odgovornosti gospodarskih družb za kršitve obveznosti skrbnega pregleda in za povzročeno škodo. Predlog torej **vzpostavlja dolžnost skrbnega pregleda gospodarskih družb**.

## Novela ZGD-1N

ZGD-1N **bo moral od gospodarskih družb zahtevati**, da:

- ***ocenjujejo*** izvajanje svojih ukrepov skrbnega pregleda,
- ***preverijo***, ali so negativni vplivi ustrezno prepoznani in ali se izvajajo preprečevalni ali popravljalni ukrepi, ter
- ***opredelijo***, v kolikšni meri so bili negativni vplivi preprečeni ali odpravljeni, oziroma v kolikšni meri je bil njihov obseg čim bolj zmanjšan (10. člen).

In tudi to, da **pridobijo pogodbena zagotovila od partnerjev v poslovni verigi**, da bodo spoštovali sprejeti kodeks ravnanja ter sprejetje načrta preprečevalnih ukrepov ter sprejmejo načrt za zagotavljanje, da sta poslovni model in strategija gospodarske družbe združljiva s prehodom na trajnostno gospodarstvo in omejitvijo globalnega segrevanja na 1,5° C v skladu s Pariškim sporazumom (velja za gospodarske družbe iz EU z več kot 500 zaposlenimi in več kot 150 milijoni evrov prihodkov ter iz tretjih držav, ki na trgih EU dosežejo več kot 150 milijonov evrov prihodkov).

## Zaključek

Slovenija (vlada ali državni zbor) mora končno sprejeti **nacionalni načrt uveljavljanja družbene odgovornosti gospodarskih družb**, kot to določa Komisija v Prenovljeni strategiji 2011. Z novelo ZGD-1 mora določiti ne le obveznost trajnostnega skrbnega pregleda, temveč tudi dolžnost sprejema **strategije družbene odgovornosti v vsaki gospodarski družbi**. Z zakonom (dopolnitev ZGD-!) je treba uveljaviti odškodninsko odgovornost gospodarskih družb za kršitev trajnostnih pravil in določiti kot dolžno skrbnost direktorjev tudi upoštevanje trajnostnih ciljev in korporativne družbene odgovornosti.

Seveda pa ima Slovenija vse možnosti, da to stori z novelo ZGD, saj Direktiva drugačno ureditev **direktorske odgovornosti** izrecno dovoljuje, le sama je ne ureja.

ZGD-1N naj torej dopolni določbe, ki urejajo dolžno skrbnost direktorjev, tako, da poleg ravnanja v najboljšem interesu za podjetje **obsega tudi upoštevanje človekovih pravic ter podnebnih sprememb in okoljskih posledic** in seveda tudi vzpostavitev in nadzor ukrepov skrbnega pregleda in morajo v zvezi s tem poročati upravnemu odboru.

S tem bi se edino pravno dosledno izpeljala opredelitev EU o korporativni družbeni odgovornosti, kot odgovornosti gospodarske družbe za njene vplive na človeka in okolje, kar sedaj ni nikjer uzakonjeno in že več kot desetletje **ostaja na ravni političnega priporočila**.

Kljub temu, da Direktiva k temu ne zavezuje, naj torej ZGD-1N uredi dolžno skrbnost direktorjev tako, da direktorji, poleg ravnanja v najboljšem interesu za podjetje odgovarjajo tudi za spoštovanje človekovih pravic in za potek skrbnega pregleda, in da morajo v zvezi s tem poročati upravnemu odboru. Posebej izpostavljeni vidik odgovornosti direktorjev pa bi morala biti tudi njihova odgovornost za »obvezno« vključitev tudi izvoljenih delavskih predstavnikov v postopke priprave in sprejemanja trajnostnega skrbnega pregleda na način, ki bo zagotavljal možnost njihovega resnično konstruktivnega sodelovanja v interesu zaposlenih.

Tako bi izpeljala opredelitev EU o korporativni družbeni odgovornosti, kot odgovornosti gospodarske družbe za njene vplive na človeka in okolje, kar sedaj ni nikjer uzakonjeno in že več kot desetletje ostaja na ravni političnega priporočila.

### *Pravni viri*


*Directive 2011/36/EU of 5 April 2011 on preventing and combating trafficking in human beings and protecting its victims, and replacing Council Framework Decision 2002/629/JHA.*

*Direktiva o spremembi Direktive 2013/34/EU, Direktive 2004/109Ymic and social committee and the Committee of the regions: The power of trade partnerships: together for green and just economic growth,COM/2022/409.*

*Odločitve RS v zvezi z zadevami EU, predlog za obravnavo, 22. 4. 2022, Predlog direktive Evropskega parlamenta in Sveta o skrbnem pregledu v podjetjih glede trajnostnosti in spremembi Direktive (EU) 2019/1937.*

*Predlog direktive EP in Sveta o skrbnem pregledu v podjetjih glede trajnostnosti in spremembi Direktive (EU) 2019/1937.*

*Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector.*

*Regulation (EU) 2017/821 of the EP and of the Council of 17 May 2017 laying down supply chain due diligence obligations for Union importers of tin, tantalum and tungsten, their ores, and gold originating from conflict-affected and high-risk areas.*

*Stališče RS glede Predloga direktive Evropskega parlamenta in Sveta o skrbnem pregledu v podjetjih glede trajnostnosti in spremembi Direktive (EU) 2019/1937, 24. 2. 2022, Sustainable products initiative.*

*https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12567-Sustainable-products-initiative_en.*

*Tristranska deklaracija o načelih večnacionalnih gospodarskih družb in socialne politike Mednarodne organizacije dela, peta izdaja, 2017.*

*Vodilna načela Združenih narodov o podjetništvu in človekovih pravicah: Izvajanje okvira Združenih narodov za „varovanje, spoštovanje in pomoč“ (2011).*

*Smernice OECD za večnacionalna gospodarske družbe (posodobljena izdaja iz leta 2011).*



*Piše:*
*Mitja Gostiša*

# Vloga svetov delavcev pri implementaciji novega Pravilnika o ročnem premeščanju bremen

*S 1. avgustom 2024 je v Sloveniji začel veljati nov Pravilnik o zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev pri ročnem premeščanju bremen (v nadaljevanju: Pravilnik), ki predstavlja pomemben korak pri izboljšanju varnosti na delovnih mestih*[1]*, kjer so delavci izpostavljeni fizičnim obremenitvam. Namen pravilnika je zmanjšati tveganje za nastanek kostno-mišičnih obolenj, ki so posledica nepravilnega ročnega premeščanja bremen. Ta obolenja so pogosta na delovnih mestih, kjer se delavci soočajo z dvigovanjem, prenašanjem, vlečenjem in potiskanjem težkih bremen, kar lahko povzroča resne poškodbe hrbtenice, mišic in sklepov. Pri implementaciji tega pravilnika pri posameznih delodajalcih pa imajo seveda, tako kot tudi pri vseh drugih vprašanjih varnosti in zdravja pri delu, zelo pomembno vlogo tudi sveti delavcev.*

Pravilnik so na Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ) pripravljali skupaj s predstavniki Inšpektorata Republike Slovenije za delo (IRSD), strokovnjaki varnosti pri delu in medicine dela, pri njegovem nastajanju pa so bili zelo močno vključeni tudi predstavniki delavcev in delodajalcev. Kot poudarjajo na ministrstvu je »… sprejetje pravilnika **postalo nujno**. Ročno premeščanje bremen sploh v dejavnosti, kot je trgovina, ima lahko **uničujoče posledice za zdravje** delovnih ljudi. Pri tem prevladujejo **kostno-mišična obolenja**, najpogostejša bolezen v EU, ki izhaja neposredno iz povečevanja obremenitev pri delovnem procesu. Po podatkih Nacionalnega inštituta za javno zdravje so v Sloveniji kostno-mišična obolenja vzrok za kar četrtino bolniških odsotnosti, ta obolenja pa pogosto vodijo tudi v invalidnosti.«[2]

Kostno-mišična obolenja v zvezi z ročnim premeščanjem bremen so **bolezni ali poškodbe mišic, sklepov, kit, vezi, živcev ali žil**, ki nastanejo v povezavi z ročnim premeščanjem bremen. Odgovornost delodajalca je, da mora delovna mesta prilagajati tehničnemu in tehnološkemu napredku in ročno premeščanje bremen nadomeščati z delovno opremo, pripomočki in mehanskimi pomagali (t. i. dvižno opremo).

V tem članku zato na kratko predstavljamo ključne novosti pravilnika, obveznosti delodajalcev ter **ključno vlogo svetov delavcev pri uresničevanju in nadzoru njegove implementacije v praksi.**

## Ključne novosti pravilnika

Pravilnik prinaša vrsto pomembnih novosti, ki bodo močno vplivale na organizacijo dela in varnostne ukrepe na delovnih mestih. **Najpomembnejši ukrepi in obveznosti delodajalcev** po tem pravilniku vključujejo:

### 1. Obvezno ocenjevanje tveganja:

**Kadar se ni mogoče izogniti ročnemu premeščanju bremen,** delodajalec organizira delo tako, da je to ravnanje čim bolj varno in zdravo. V ta namen mora vnaprej oceniti varnostne in zdravstvene razmere pri tem delu, proučiti dejavnike tveganja ter poskrbeti, da se s sprejetjem varnostnih in zdravstvenih ukrepov izogne tveganju za kostno-mišična obolenja delavcev ali to tveganje zmanjša, pri čemer upošteva značilnosti delovnega okolja in delo delavca.

Delodajalci morajo **redno izvajati ocenjevanje tveganj** za vsa delovna mesta, kjer se izvaja ročno premeščanje bremen. Pri oceni je treba upoštevati težo bremena, pogostost dvigovanja, trajanje delovnih nalog in ergonomijo delovnega mesta. V ta namen pravilnik določa uporabo posebnih metod ocenjevanja (*t. i. meto-*

[1] Uradni list RS, št. 84/23;
Https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2023-01-2575?sop=2023-01-2575.

[2] Https://www.gov.si/novice/2024-07-29-1-avgusta-2024-stopi-v-veljavo-pravilnik-o-rocnem-premescanju-bremen/.

*de ključnih kazalnikov – MKK*)[3], ki so prilagojene za ocenjevanje tveganj pri dvigovanju, prenašanju in premikanju bremen.

### 2. Zagotavljanje mehanskih pripomočkov:

Pravilnik zahteva, da delodajalci zagotovijo mehanske pripomočke, kot so dvigala, transportni trakovi, vozički ali viličarji (dvižno opremo), kjer je to mogoče. Cilj je zmanjšati fizične obremenitve na delavce in preprečiti poškodbe, ki izhajajo iz ročnega premeščanja težkih bremen. Delodajalec mora prav tako spremljati stanje opreme in zagotoviti njeno redno vzdrževanje, da bo vedno varno uporabna.

### 3. Prilagoditev delovnega okolja:

Poleg uporabe mehanskih pripomočkov morajo delodajalci zagotoviti, da so delovna mesta ergonomsko prilagojena. To pomeni, da se mora prilagoditi višina delovnih površin, teža bremena, pogostost premeščanja ter način organizacije dela, da bi se zmanjšala potreba po prekomernem dviganju bremen in tveganje za poškodbe.

### 4. Usposabljanje delavcev:

Delodajalci so dolžni organizirati redna usposabljanja za delavce, pri katerih je prisotno ročno premeščanje bremen, kar izhaja že iz Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). Ta usposabljanja morajo zajemati pravilne tehnike dvigovanja, prenašanja in premikanja bremen ter uporabo mehanskih pripomočkov. Bistveno je, da delavci razumejo tveganja, povezana z ročnim premeščanjem, in da so sposobni pravilno uporabljati varnostne postopke. Pomembno je, da se usposabljanja redno obnavljajo, zlasti za nove delavce ali tiste, ki so fizično bolj obremenjeni.

### 5. Posebna zaščita ranljivih skupin:

Delodajalci morajo pri dodeljevanju delovnih nalog upoštevati zdravstvene omejitve posameznih delavcev. Pravilnik določa posebne ukrepe za zaščito ranljivih skupin, kot so nosečnice in delavci z zdravstvenimi omejitvami. Ti delavci morajo biti razbremenjeni fizično zahtevnih opravil, delodajalec pa mora zagotoviti, da niso izpostavljeni nalogam, ki bi lahko poslabšale njihovo zdravstveno stanje.

## Vloga sveta delavcev pri izvajanju pravilnika

Zagotavljanje varnega in zdravega delovnega okolja delavcem je že po ZVZD-1 **primarna odgovornost delodajalca**, kar pomeni, da je tudi za sprejetje in izvajanje zgoraj navedenih ukrepov po tem Pravilniku odgovoren delodajalec. Vendar pa ima glede uveljavljanja in varstva pravic in interesov delavcev na tem področju (po istem zakonu!) **izjemno pomembno vlogo tudi svet delavcev** kot izvoljeno delavsko predstavništvo.

V zvezi z obravnavanim Pravilnikom je ob že uvodoma omenjenem dejstvu, da je ta stopil v veljavo s 1. avgustom letos, **ključna naloga vsakega sveta delavcev**, da pri svojem delodajalcu (praviloma prek svojega »odbora za varnost in zdravje pri delu«):

1. temeljito preveri aktualno stanje glede njegove implementacije v praksi, in sicer od točke do točke po zgoraj navedenih »obveznostih delodajalca«, pri čemer je še zlasti pomembna preveritev obravnavanih vidikov Izjave o varnosti z oceno tveganja, ki jo mora delodajalec skladno z določbo 6. člena ZVZD-1 tudi sicer sprejemati po predhodnem skupnem posvetovanju s svetom delavcev;

2. ugotovi, ali so vsi potrebni ukrepi, ki izhajajo iz pravilnika, sprejeti in »ustrezni« (tj. dovolj celoviti in prilagojeni konkretnim potrebam konkretnih delovnih procesov);

3. opozori delodajalca na morebitne ugotovljene pomanjkljivosti v tem pogledu in zahteva, da jih brez odlašanja odpravi in se v to aktivno vključi tudi s svojimi predlogi v imenu delavcev;

4. po potrebi (tj. v primeru neupoštevanja njegovih tozadevnih zahtev in pobud s strani delodajalca) ukrepa z zahtevo Inšpektoratu RS za delo po izvedbi inšpekcijskega nadzora pri delodajalcu.

Skratka, vsak svet delavcev je dolžan v obliki »kampanjske akcije« ob začetku veljavnosti Pravilnika najprej opraviti **»usmerjeni/enkratni nadzor/kontrolo« nad njegovo implementacijo** pri svojem delodajalcu in na ta način zavarovati pravice in interese delavcev na obravnavanem ožjem segmentu zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu. Vendar pa s tem njegove naloge, povezane z uresničevanjem tega pravilnika, seveda niso zaključene, ampak je v nadaljevanju dolžan tudi **permanentno spremljati aktivnosti in ukrepe delodajalca na tem področju**, predvsem pa njihovo nujno tekoče dopolnjevanje, izpopolnjevanje in prilagajanje spremenjenim okoliščinam. In seveda v tem smislu tudi aktivno podajati pobude in predloge v interesu zaposlenih.

Vse te svoje naloge pa je seveda dolžan izvajati **v tesnem sodelovanju in stalnih stikih s konkretnimi delavci**, ki so pri svojem delu izpostavljeni fizičnemu premeščanju bremen, in ki seveda »iz prve roke« poznajo obravnavano problematiko ter zaznavajo pomanjkljivosti, ki jih je potrebno odpraviti.

## Zaključek

Nov Pravilnik o zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev pri ročnem premeščanju bremen torej postavlja jasne zahteve, kako naj delodajalci organizirajo delo, da bi zmanjšali tveganja za kostno-mišična obolenja. Delodajalci imajo ključno odgovornost pri zagotavljanju mehanskih pripomočkov, prilagoditvi delovnih mest in usposabljanju delavcev. Hkrati pa ima svet delavcev pomembno vlogo pri nadzoru nad izvajanjem teh ukrepov in predlaganju izboljšav, kadar so te potrebne. Le z učinkovitim sodelovanjem med delodajalcem, svetom delavcev in delavci je mogoče doseči višjo raven varnosti in zmanjšati število tovrstnih poškodb in obolenj na delovnem mestu.

[3] Praktične smernice za ocenjevanje tveganj telesnih obremenitev po Metodah ključnih kazalnikov (MKK);
Https://vzd.mddsz.gov.si/novice/prakticne-smernice-za-ocenjevanje-tveganj-telesnih-obremenitev-po-metodah-kljucnih-kazalnikov-mkk-2024-01-03.



*Piše:*
*dr. Živko Bergant*

# Pomen informiranja in pojasnjevanja računovodskih izkazov svetom delavcev

*Avtor obravnava ustrezno informiranje svetov delavcev kot predpogoj uveljavljanja družbene odgovornosti podjetij. Pri tem poudarja potrebo po informacijah o poslovanju, ki niso samo računovodskega značaja, temveč tudi po informacijah z vidika družbene odgovornosti. Samo informacije z obeh vidikov lahko obravnavamo kot »poštene«. Samo takšne informacije pa so lahko tudi podlaga za učinkovito delovanje sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki je vsekakor ena od najpomembnejših sestavin uresničevanja družbene odgovornosti podjetij do zaposlenih kot ključne skupine deležnikov.*

## Uvod

Svet delavcev je **eden od načinov za uresničevanje pravic v zvezi s sodelovanjem zaposlencev pri upravljanju** (*ZDSU*, člen 3). Zato imajo pravico do obveščenosti (ZSDU, člen 2).

Pri tem pa obstaja nevarnost, da se ta pravica razume preveč ozko. Biti obveščen namreč pomeni prejetje **obvestila**, kar pa še ne pomeni prejetja **informacije**. Obvestilo je v najboljšem primeru podatek, ki pa ni informacija. Informacija mora v uporabniku vzbuditi občutek priložnosti ali pa nevarnosti. V nasprotnem primeru je samo nevtralen podatek, s katerim si ne moremo nič pomagati. Zato bi bilo treba govoriti o pravici do informiranosti, in ne samo do obveščenosti. To v praksi pomeni, da je treba i**nformacije ustrezno predstaviti in pojasnjevati uporabniku**, kar je vsebina komuniciranja. Pri tem običajno naletimo na težave, ki jih bomo v nadaljevanju obravnavali.

## Opredelitev komuniciranja

Komuniciranje je vedno ***dvostranski proces*** in ga razlikujemo od ***sporočanja***, ki ima namen seznanitev nekoga o nečem (Turk, 2004, 684) in ***obveščanja***, ki je usmerjeno na enega ali več uporabnikov (Turk, 2004, 378). Je torej proces med oblikovalcem informacij in uporabnikom, saj je nujna povratna informacija o ustreznem razumevanju na strani uporabnika. Zato lahko govorimo o **komunikacijskem modelu**, ki ga prikazuje slika 1[1], in ki v celoti velja tudi za komuniciranje med svetom delavcev in delodajalcem **v sistemu sodelovanja delavcev pri upravljanju po ZSDU.**

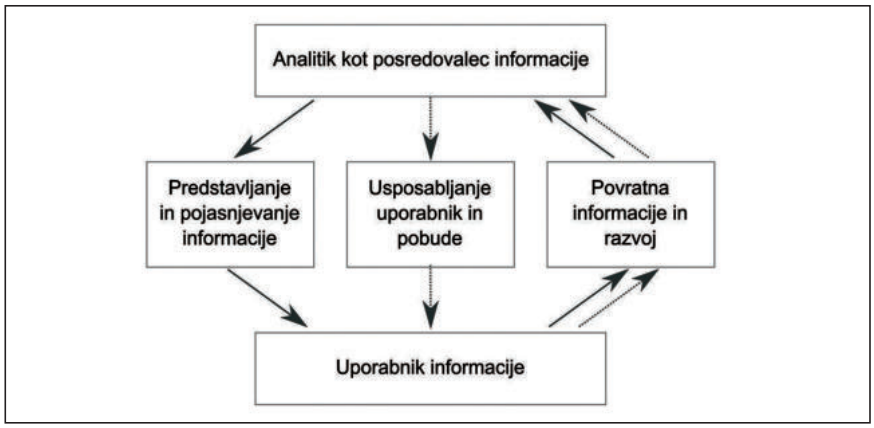
Črtkane (navpične) črte na sliki 1 kažejo še en pomemben proces, in sicer **dajanje pobud in usposabljanje uporabnika**, kajti v okviru funkcije informiranja je treba stalno:

- proučevati potrebe uporabnikov in dajati pobude za oblikovanje novih oziroma drugačnih, kakovostnejših informacij;
- usposabljati uporabnike za boljše razumevanje posredovanih informacij in s tem vzbujati tudi zavedanje potreb po novih informacijah.

Tega se morajo še posebej **zavedati tisti, ki posredujejo informacije svetu delavcev**.

**Kakovost** informiranja se kaže v njegovi *smotrnosti*, torej zlasti v dveh pogledih:

***Slika 1:*** *Poslovni komunikacijski model*




[1] Več o poslovnem komuniciranju v Bergant (2018).

1. v ***učinkovitosti*** informiranja, kadar je član sveta delavcev pridobil občutek priložnosti ali nevarnosti;

2. v ***uspešnosti*** informiranja, kadar se je član sveta delavcev na tej podlagi pravilno odločil.

Uspešnost komunikacije je običajno **manjša od idealne**, in sicer zaradi številnih dejavnikov. Le-ti so tako na strani prejemnika, kot tudi na strani posredovalca informacije. To so na primer razlike v:

- kratkoročnih in/ali dolgoročnih interesih oziroma ciljih,
- znanju stroke in/ali poznavanju poslovanja,
- poslovnih, poklicnih in/ali osebnih vrednotah,
- organizacijski kulturi,
- dobronamernemu ali zlonamernemu delovanju.

Pravica in dolžnost člana sveta delavcev je **zahtevati** ustrezne informacije. Pri tem pa mora biti sposoben kritične presoje dobljenih informacij. Zato si mora poslovodstvo podjetja prizadevati za dobro sodelovanje in vzpostavljanje ustreznega zaupanja. Pomemben pripomoček vzpostavljanja ustreznega sodelovanja je pisni dogovor med svetom delavcev in delodajalcem oziroma t. i. participacijski dogovor po 5. členu ZSDU.

## Informiranje o računovodskih izkazih

Med najpomembnejšimi informacijami o poslovanju podjetja za svet delavcev so zagotovo **informacije v zvezi z računovodskimi izkazi**. Pri tem se lahko pojavljajo številne težave.

Najpogostejše so težave, ki izhajajo iz pomanjkljivega poznavanja vsebine in izrazne moči posameznih računovodskih kategorij tako pri uporabnikih kot tudi pri posredovalcih informacij. Te vrste težav je možno uspešno reševati z **ustreznim izobraževanjem**, za kar je odgovorno poslovodstvo podjetja. Pri tem je pomembna pobuda sveta delavcev za usmeritev in izvajanje takega izobraževanja.

Z zakonom je predvidena tudi pravica sveta delavcev, da povabi na svoje seje ustrezne **strokovnjake iz družbe ali izven nje** (ZSDU, člen 61), kar lahko olajša razumevanje nekaterih informacij. Ocenjujemo, da je praksa vabljenja, zlasti strokovnjakov zunaj podjetja, žal razmeroma redka.

Naslednja vrsta težav pri pojasnjevanju računovodskih izkazov je posledica okvira računovodskega poročanja in veljavnih računovodskih standardov. Le-ti namreč **ne upoštevajo vseh vidikov družbene odgovornosti**. Te težave so načeloma dvojne narave:

1. težave, ki izhajajo iz pomanjkljivega poznavanja družbene odgovornosti podjetja pri uporabnikih informacij;

2. težave pri pojasnjevanju računovodskih informacij, ki so pomanjkljive z vidika družbene odgovornosti podjetja.

Obe vrsti težav mora načeloma reševati **pojasnjevalec računovodskih izkazov**, ki je največkrat odgovorni vodja računovodstva podjetja. Pri tem se ne more nasloniti na revizorsko mnenje o računovodskih izkazih, ki je že vnaprej ozko usmerjeno samo v okvir računovodskih standardov in standardov revidiranja.

Zavedati se je treba, da veljavni računovodski informacijski sistem zaostaja za potrebami, skladnimi z načeli družbene odgovornosti. Računovodstvo namreč ni popolnoma nevtralno "bias free", saj ne more prispevati k enakopravnosti zaposlencev, dokler so le-ti **napačno obravnavani kot »strošek« poslovanja podjetja** (Ezzamel *et al.,* 2008), **ne pa kot tisti, ki prispevajo svoj (intelektualni) kapital podobno kot družbeniki ali delničarji** (Godowski *et al.*, 2019, 16).

Širši pogled – z vidika družbene odgovornosti podjetja – zahteva ne samo dodatna znanja, temveč tudi sposobnost razlage, zakaj računovodski izkazi ne povedo vsega, nekatere zadeve pa celo napačno. Uporabniki računovodskih informacij morajo namreč dobiti dvojno sliko, čeprav se pogosto z njo tudi ne strinjajo, zlasti, če so neoliberalistično usmerjeni. Kajti dejstvo je, da računovodstvo **ne more biti absolutno nevtralno**, kar pa bi načeloma lahko zahtevali od pojasnjevalcev računovodskih informacij.

Spoznati je namreč treba, da **veljavni računovodski sistem podpira veljavno kapitalistično doktrino**, saj še vedno spremlja dobiček kot cilj podjetja, z vidika družbene odgovornosti pa bi morali spremljati tudi ustvarjeno dodano vrednost. **"Pošten" prikaz**, ki ga zahtevajo revizijski standardi, se nanaša samo na pravno veljavni računovodski okvir. Če pa razumemo poštenost v celotnem smislu, torej z vseh vidikov, v praksi praviloma umanjka vidik družbene odgovornosti podjetja.

Šele, ko pojasnjevalec računovodskih izkazov uspe prikazati položaj podjetja z obeh vidikov, lahko trdimo, da je pošteno opravil svojo nalogo. Tedaj bi lahko govorili o resnični ***kakovosti informiranja***, ki omogoča odločevalcem celovit pristop k sprejemanju poslovnih odločitev.

## Sklep

Zgornje razmišljanje postavlja člane svetov delavcev dodatno v razmeroma zelo nehvaležno vlogo, saj so že sedaj **pogosto obravnavani neustrezno s strani poslovodstva podjetja**. Kljub temu pa se morajo zavedati svojega poslanstva, ki je zlasti v zahtevanju celovitih informacij o poslovanju podjetja, torej tudi z vidika njegove družbene odgovornosti. Uveljavljanja družbene odgovornosti podjetij namreč ni možno brez ustreznih **sprememb v informacijskem sistemu**. Pri tem naj se člani svetov delavcev ne zadovoljijo samo z informacijami skladno s priporočili o trajnostnem informiranju, ki so, kljub svoji pomembnosti, samo sredstvo za zakrivanje prave družbene odgovornosti podjetij. Pri tem jim lahko največ pomagajo zunanji strokovnjaki.

### Literatura


*ZDSU-UPB1 – Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju.*

*Bergant, Živko (2018). Analitik v poslovni praksi. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.*

*Ezzamel M., Willmott H., Worthington F. (2004). Accounting and management-labour relations: The politics of production in the "factory with a problem", Accounting, Organisations and Society, 29(3/4), 269–302.*

*Godowski Christophe, N?gre Emmanuelle, Verdier Marie-Anne (2019). Toward dialogic accounting? Public accountants' assistance to work councils – A tool between hope and illusion. Critical Perspectives on Accounting, https://www.researchgate.net/requests/r112947185.*



*Piše:*
*Dijana Kos*

# Ko svet delavcev v družbi ni samoumeven

*V Pošti Slovenije d.o.o. je letos – že drugič v manj kot 10 letih letih – prišlo do začasnega prenehanja delovanja sveta delavcev zaradi težav v zvezi z izvedbo volitev. Obakrat smo ga sicer uspeli ponovno vzpostaviti, vendar pa nas to opozarja, da obstoj tega pomembnega delavskega predstavništva v družbi nikakor ni samoumeven, temveč je treba v njegovo vzpostavitev in ohranjanje njegovega delovanja v družbi vložiti kar precej aktivističnega dela in naporov. Zlasti še, če med drugim prihaja tudi do ne ravno dobronamernih nagajanj "od znotraj".*

V preteklosti je neveljavnost volitev in začasno prenehanje njegovega delovanja morala razglasiti volilna komisija družbe iz razloga **nezadostne volilne udeležbe** po določilih 42. člena ZSDU, tokrat pa sta s tem na pristojnem sodišču uspela dva neizbrana kandidata, ki sta vložila **tožbo za razveljavitev volitev** zaradi domnevnih kršitev volilnih postopkov in posledično njune neizvolitve (v decembru 2023). Volilna komisija in njeni volilni odbori takrat **niso imeli nobenih zabeleženih opozoril na morebitne kršitve**, zato je v skladu z zakonom povsem pravilno razglasila rezultate volitev, na tej podlagi pa se je svet delavcev dne 13. 1. 2024 tudi konstituiral ter pričel s svojim delom. A v takšni sestavi je potem deloval le dobre tri mesece, tj. do pravnomočnosti sodbe o razveljavitvi volitev dne 23. 4. 2024, nato pa je bil razpuščen, medtem ko je bilo volitve treba **zaradi ugotovljenih nepravilnosti v postopku ponoviti**.

Zaradi že več let trajajočih težav v povezavi z volitvami v svet delavcev, ki so predvsem posledica velike organizacijske razpršenosti družbe, kjer je nekaj tisoč volilnih upravičencev **razpršenih na več kot 200 lokacijah**, kakor tudi spričo informacije, da sta se dva neizbrana kandidata pritožila na izid volitev, smo želeli v okviru Poslovnika o delu sveta delavcev že takoj na začetku novega mandata sprejeti **konkretna pravila glede izvedbe volitev**, kajti veljavni poslovnik je v zvezi s tem žal zelo skop. Nihče pa ni pričakoval, da bo sodišče tožnikoma ugodilo, kajti po našem mnenju za to v resnici ni bilo nobenih utemeljenih razlogov, in da torej te naloge ne bo mogoče pravočasno dokončati. A sodišče je pač odločilo drugače.

## Tožbeni razlogi in bistvene trditve

**Tožnika** sta se v tožbi, v katere ozadje na tem mestu ne želimo zahajati, sklicevala na domnevne **bistvene kršitve pravil postopka volitev**, ki so oziroma bi lahko vplivale na rezultat volitev, in sicer: nezmožnost glasovanja vseh volilcev z aktivno volilno pravico, neupoštevanje glasovnic zaradi neizpolnjenih volilnih kart pri glasovnicah, poslanih po pošti v eni poslovni enoti, prepozna dostava glasovnic, neupoštevanje roka za dostavo pošiljk (glasovnic), pomanjkljiva navodila glede vračanja glasovnic, nepravilnosti pri hrambi glasovnic, kršitev tajnosti volitev v eni poslovni enoti, neupoštevanje pripomb podanih s strani sindikata (prisotni pri štetju glasovnic) ter opustitev vročanja zapisnika, neupoštevanje pravočasno prispelih glasovnic v eni poslovni enoti. **Volilna komisija** pa je v **odgovoru na tožbo** v celoti zavrnila očitane kršitve, opozarjala na pomanjkljivo trditveno podlago in pomanjkanje dokaznih predlogov. Poleg tega pa je navedla tudi, da: je bilo celotno postopanje v zvezi z glasovanjem na volitvah že nekaj let stalna praksa (slednje je bilo spremenjeno ravno iz razloga, ker je volilna komisija, zaradi nezadostne volilne udeležbe v preteklosti že razveljavila volitve in so se volilna opravila iz tega razloga spremenila) ter da je bila volilna udeležba na teh volitvah celo najvišja doslej. Ravno tako je tudi utemeljevala, da navajane kršitve, tudi če bi bile podane, niso takšne narave, da bi vplivale na zakonitost ali pravilnost volitev, in da so dokazi zgolj posredni in pavšalni ter temeljijo zgolj na izpovedih prič.

## Sodbi prve in druge stopnje

Delovno sodišče v Mariboru je po opravljenem postopku odločilo v prid

tožnikoma in s sodbo, opr. št XPdp 428/2023 z dne 2. 2. 2024, volitve v Pošti Slovenija d.o.o., ki so potekale dne 12. 12. 2023, **razveljavilo**. Pri tem se je oprlo na določbo 52. člena ZSDU, ki pravi, da morajo biti volitve organizirane tako, da se jih lahko udeležijo vsi delavci. Volilna komisija se je seveda na to sodbo **pritožila** in v pritožbi ponovno zavrnila domnevne kršitve, poskušala utemeljiti, da se odločitev sodišča opira zgolj na nezadostno dokazane navedbe prič, ki so neutemeljene in ne predstavljajo bistvenih kršitev. Vendar žal neuspešno.

Višje delovno in socialno sodišče pritožbenih navedb volilne komisije ni sprejelo in je s sodbo, opr. št. XPdp 156/2024 z dne 23. 4. 2024, **v celoti pritrdilo ugotovitvam prvostopenjskega sodišča**, ter izpostavilo dejanske napake, ki naj bi privedle do utemeljene razveljavitve volitev. In sicer:

- kršitve pri dostavi glasovnic, pri glasovanju delavcev na kratkotrajni bolniški, letnem dopustu in glasovanju rezerv;
- volilni odbor PE ... ni upošteval izrecnih navodil volilne komisije in na volilne karte ni vpisal imena in priimka volivca;
- volilni odbor PE ... lastnoročno podpisanih prispelih glasovnic ni upošteval, temveč jih je označil za neveljavne;
- volilni odbor ni upošteval navodila, da izpolni volilne karte z zahtevanimi podatki;
- sporna je izločitev 14 glasovnic v PE ....;
- volilna komisija naj bi določila prekratek rok za prejem in vračilo glasovnic po pošti;
- glasovnice naj bi se vračale prepozno;
- glasovanje ni bilo omogočeno vsem zaposlenim;
- navodila o predčasnem glasovanju niso vsebovana v navodilih, ki so jih prejeli upravniki pošt;
- v PE ..... naj bi bila kršena tajnost volitev;
- volilni odbor PE .... ni upošteval pravočasno prejetih glasovnic pošt.

## Razpustitev sveta delavcev iz ponovitev volitev

Tako se je **komaj konstituirani svet delavcev razpustil** in začeto delo je ostalo nedokončano. Po prvem šoku vsled tega je sledila še prava mala vojna pravnih mnenj, kdaj ponoviti volitve. Ta so bila diametralno nasprotna, a je k sreči prevladalo mnenje, da je volilna komisija pristojna, da v skladu s 43. členom ZSDU volitve ponovi v 60 dneh. In tako smo v juniju 2024 **ponovno izvedli volitve** in dne 12. 7. 2024 **konstituirali novoizvoljeni svet delavcev** za še vedno mandatno obdobje 2024-2028 z nebistvenimi spremembami med izvoljenimi člani.

Na ponovljenih volitvah sta kandidirala tudi vlagatelja tožbe, a tudi tokrat nista dobila zadostnega števila glasov za izvolitev v svet delavcev. To si razlagamo tako, da:

- med zaposlenimi vendarle uspešno promoviramo **pomembnost obstoja sveta delavcev v družbi** in volitev samih, kajti volilna udeležba na ponovljenih volitvah je bila še višja kot na tistih, ki so bile – vsaj po našem mnenju neutemeljeno, pretirano formalistično in brez dejanske potrebe – razveljavljene;
- delavci očitno ne nasedajo raznim **zlonamernim diskreditacijam sveta delavcev** in spornim volilnim kampanjam posameznikov, kakor tudi,
- da moramo biti kot predstavniki delavcev še bolj aktivni in popraviti pomanjkljivosti v internih aktih, ki so že v preteklosti pokazale, da lahko hitro privedejo do razpustitve sveta delavcev.

## Namesto zaključka

Navkljub vsej jezi in slabi volji smo to izkušnjo sprejeli kot dobrodošlo in nujno potrebno, da smo na tej podlagi vsi prišli do zaključka, da **svet delavcev ni samoumeven** (če ni sam sebi namen) in da je za njegov obstoj potrebno tudi **konstruktivno in trdo delo** vseh njegovih predstavnikov, kar smo si zadali kot cilj v tem novem mandatu.

---

**Svet delavcev DZS, založništvo in trgovina, d.d.**

# Ključna je vez s sindikatom ter dobro sodelovanje z zaposlenimi in vodstvom družbe

*Svet delavcev je v družbi vzpostavljen že od same uvedbe delavske participacije po sprejetju ZSDU v 90-ih letih, njegova vloga v družbi je uveljavljena, ne samo v razmerju do uprave, pač pa tudi do nižjih ravni odločanja – izvršnih direktorjev, vodij…*

## Kratko o svetu delavcev

Sedanji svet delavcev družbe DZS, založništvo in trgovina, d.d., je bil izvoljen novembra 2022, za obdobje 2022–2026. Glede na število zaposlenih je bilo v svet delavcev izvoljenih **devet članov**, zaradi odhodov članov (upokojitve), danes svet delavcev sestavlja šest članov,



*Piše:*
*Snežana Tripunović*

in sicer 4 članice in 2 člana. Najnižja **stopnja izobrazbe** članov je peta stopnja, najvišja pa je univerzitetna izobrazba. Povprečna starost članov je **55 let**, tudi sicer je povprečna starost v družbi sorazmerno visoka.

Nihče od članov sveta delavcev **funkcije ne opravlja profesionalno**, vsi jo opravljamo ob svojem rednem delu. Vse seje potekajo med delavniki v dopoldanskem času in niso periodične, ampak **po potrebi**, odvisno od vsebine. Vsaj štiri seje letno se običajno planirajo glede na seje nadzornega sveta. Seje potekajo v prostorih podjetja, običajno se uporablja največ dve lokaciji. Na voljo so nam **službeni računalniki in ostala oprema**, kar je še zlasti pomembno ob volitvah, ker imamo veliko dislociranih enot in so priprave dokaj zahtevne. Glede izobraževanja članov sveta delavcev doslej ni bilo težav, o udeležbi na seminarjih je **odločal sam svet delavcev**. Pri odločitvi je imela največjo težo sama vsebina oziroma tema seminarja.

## Predstavniki delavcev v organih družbe

Nadzorni svet družbe šteje skupno šest članov, od tega sta **dva člana delavska predstavnika**, ki sproti poročata o konkretnih zadevah iz dela tega organa in o morebitnih problemih. V obdobju od leta 1999 do januarja 2013 smo imeli **delavsko direktorico**, potem je ta funkcija ugasnila zaradi premajhnega števila zaposlenih.

## Korektno sodelovanje z upravo

**Uprava družbe** sproti obvešča svet delavcev o vseh pomembnejših zadevah, v večini primerov kar na skupnih sejah, so pa tudi razgovori v ožji sestavi. Statusnih sprememb ni, kar pa zadeva kadrovska vprašanja, smo vedno pravočasno obveščeni; pred vsako spremembo ali dopolnitvijo pravilnikov in drugih aktov, ki urejajo delovna razmerja. Ravno zaradi korektnega sodelovanja z upravo ni nikoli prišlo do potrebe po začasnem zadržanju odločitve delodajalca.

*Vsaj štiri seje sveta delavcev letno se običajno planirajo glede na seje nadzornega sveta. Delavska predstavnika v tem organu sproti poročata o konkretnih zadevah iz dela tega organa in o morebitnih problemih.*

Ponosni smo zlasti na naš **zadnji predlog upravi, ki se nanaša na spremembo delovnega časa.** Za zaposlene v skladišču in »pisarnah« je bil okvirni delovni čas od 7. do 17. ure, obvezna prisotnost je bila od 8. ure dalje. Vse več sodelavcev je izražalo željo, da bi se delovni čas spremenil na čas od 6.30 do 16.30. S tem bi se izognili vsakodnevni gneči na cesti, posledično bi prihranili tudi uro ali več časa, ki bi ga namenili svoji družini, hobijem, ali drugim aktivnostim. Uprava je naš predlog sprejela, kar je prineslo **veliko zadovoljstvo pri vseh zaposlenih**, ki jim ta urnik bolj ustreza.

Svet delavcev je vzpostavljen že od same uvedbže delavske participacije po sprejetju ZSDU v 90-ih letih, **njegova vloga v družbi je uveljavljena**, ne samo v razmerju do uprave, pač pa tudi do nižjih ravni odločanja – izvršnih direktorjev, vodij… Člani sveta delavcev so vsak v svojem okolju poskrbeli za **stike s sodelavci**. Kljub temu, da nimamo rednih »govorilnih ur« s svojo bazo, s sodelavci komuniciramo o soupravljalskih zadevah vedno, ko nanese priložnost. Zborov delavcev nimamo, smo namreč družba, ki ima pisarniški in skladiščni del na treh lokacijah v Ljubljani, maloprodajne enote pa po celi državi. Sodelavce z zapisniki sprotno seznanjamo z dogajanji in z najbolj bistvenimi kazalniki poslovanja (prihodki, stroški, dobiček), kot jih posreduje uprava.

**Sodelovanje s sindikatom Pergam** je tradicionalno dobro, smo majhen kolektiv in imamo iste cilje. Drugih sindikatov v družbi ni.

## Sklepna misel

Tudi v prihodnje se bomo trudili ohranjati **vez med sindikatom in svetom delavcev ter dobro sodelovanje z zaposlenimi in vodstvom družbe**, saj je to eden od temeljnih pogojev za učinkovito opravljanje funkcije. Naš glavni cilj za prihodnje leto je postati Družini prijazno podjetje, čeprav vemo, da bo to kar precejšen izziv. Hkrati pa vemo, da kjer je volja, tam je pot.

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: Alojzij Boc. Tisk: Tiskarna Požgaj, Kranj. Naslov uredništva: Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj; tel.: (04) 231 44 70. Http://www.delavska-participacija.com, E-naslov: scid@siol.com Revija izhaja kot trimesečnik, letna naročnina z DDV je 37,59 evra.
ISSN 1855-8259

# Študijsko izpopolnjevanje članov ZSDS v Belgiji in na Nizozemskem

*Od 18. do 21. septembra 2024 se je večja skupina članov Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS) iz različnih slovenskih podjetij, ki je tokrat štela skoraj 50 članov, udeležila študijskega izpopolnjevanja v Belgiji in na Nizozemskem. Ta strokovna ekskurzija z obiskom nekaterih ključnih evropskih ekonomsko-socialnih institucij ter srečanji s strokovnjaki in predstavniki zaposlenih v omenjenih državah je bila namenjena pridobivanju novih znanj in spoznavanju tujih izkušenj na področju delavskega soupravljanja, socialnega dialoga in zastopanja delavcev v industrijskih odnosih. Marsikaj od tega je namreč mogoče s pridom uporabiti tudi v slovenskih razmerah.*

Strokovno izpopolnjevanje se je začelo v Bruslju, kjer smo – po predhodni podrobnejši seznanitvi udeležencev z značilnostmi in delovanjem specifičnega **belgijskega sistema socialnega dialoga in delavskega soupravljanja** – najprej obiskali **Evropsko konfederacijo sindikatov (ETUC)**. Aline Hoffmann in Tea Jarc, strokovnjakinji za delavsko participacijo in evropsko pravo podjetij, sta nam predstavili strukturo in vlogo ETUC pri zaščiti pravic delavcev. Izpostavili sta pomembnost participacije zaposlenih v evropskem zakonodajnem procesu in vlogo svetov delavcev pri uveljavljanju ekonomske demokracije. Predstavili sta nam pomembnost vključevanja zaposlenih v odločevalske procese, predvsem v večnacionalnih podjetjih.

Naslednji dan smo obiskali **Evropsko federacijo delavcev v transportu (ETF)**, kjer nam je Josef Maurer, vodja sektorja za pomorstvo in operacije, predstavil vlogo ETF pri zaščiti delavskih pravic v transportnem sektorju. Predstavil je ključne izzive, s katerimi se soočajo zaposleni v pomorskem in cestnem prometu ter vlogo evropskih svetov delavcev pri zagotavljanju varnih in pravičnih delovnih pogojev.

V Bruslju smo se ustavili še na **Evropskem ekonomskosocialnem odboru (EESC)**, kjer smo se srečali z Jano Valant in Andrejem Zorkom. Predstavila sta nam organizacijo in poslanstvo EESC kot posvetovalnega organa EU, ki zagovarja interese zaposlenih in civilne družbe. Posebno pozornost smo namenili vlogi svetov delavcev pri soupravljanju v podjetjih in njihovem prispevku k razvoju trajnostnih poslovnih modelov.

Nato smo se odpravili tudi v Amsterdam, kjer smo poslušali zanimivo predavanje z naslovom **"Zastopanje zaposlenih na Nizozemskem"**, ki sta ga vodila dr. Sjef Stoop in njegov sodelavec Nick Mok. Predavanje je osvetlilo vlogo nizozemskih svetov delavcev v soupravljanju, pravne okvire in ključne izzive, s katerimi se soočajo. Posebno zanimanje je vzbudila predstavitev nizozemske zakonodaje, ki določa obvezno ustanovitev sveta delavcev za vsa podjetja z več kot 50 zaposlenimi. Na Nizozemskem smo si z zanimanjem ogledali tudi **pivovarno Heineken** in **rotterdamsko pristanišče.**

Program tega našega študijskega izpopolnjevanja je bil izjemno bogat, ne le v ožjem strokovnem smislu, temveč tudi v smislu neposrednega spoznavanja delovanja evropskih institucij, ki pomembno sokreirajo evropsko ekonomsko-socialno zakonodajo in različne smernice za delovanje držav članic na tem področju, predvsem pa tudi konkretnega življenjskega in delovnega okolja, v katerem delujeta oba proučevana nacionalna sistema socialnega dialoga in delavskega soupravljanja, tj. belgijski in nizozemski. Nova spoznanja ter izmenjana mnenja in izkušnje nam bodo zagotovo v pomoč in spodbudo pri nadaljnjem delovanju, saj se bomo lahko z njimi še bolj učinkovito soočali z izzivi soupravljanja in socialnega dialoga v naših podjetjih.

***Vladimir Šega***










*Pišeta:*

*dr. Elizabeta Zirnstein in Leon E. Pasar Horvat*

# Delavska participacija v Belgiji

*Spoznavanje različnih evropskih sistemov socialnega dialoga in delavskega soupravljanja, posameznih konkretnih rešitev in praktičnih izkušenj pri njihovem izvajanju je vsekakor izjemnega pomena tudi za razvoj tega pomembnega področja družbenoekonomskih odnosov v Sloveniji. V tem prispevku podrobneje predstavljamo belgijskega, ki se sicer v nekaterih pogledih precej razlikuje od slovenskega, vendar pa so mnoge od predstavljenih rešitev brez dvoma lahko zelo zanimive tudi za nas in bi jih bilo možno koristno uporabiti tudi v slovenski zakonodaji in praksi.*

## Oris države skozi nekatere podatke

**Število prebivalcev**: 11,763.650 (gostota poselitve 383/km2)

**BDP**: 61.500 EUR/prebivalca

**Odstotek prebivalcev z dokončano fakulteto:** 35 %

**Povprečna starost, ko se oseba preneha izobraževati**: 22 let

**Povprečna starost ob vstopu na trg dela**: 22,5 leta

**Minimalna plača** (od aprila 2024): 2029,88 EUR bruto na mesec (poln delovni čas – 38 ur na teden).

**Pokritost s kolektivnimi pogodbami**: 96 % (podatek za 2019)[1]

**Članstvo v sindikatih**: 49 %[2]

## Socialni dialog[3]

### Splošno

Belgija ima močno tradicijo socialnega dialoga, v katerem socialni partnerji – reprezentativni sindikati in organizacije delodajalcev – samostojno določajo politiko dela, ali pa imajo vsaj pomembno svetovalno vlogo. V Belgiji socialni dialog poteka na treh ravneh: nacionalni, panožni in podjetniški. Na vsaki od teh ravni je možno sklepati kolektivne pogodbe.

### Socialni dialog na nacionalni ravni

Na nacionalni ravni socialni partnerji komunicirajo zlasti v okviru **Nacionalnega svet za delo** (Nationale Arbeidsraad, s kratico CNT/NAR) in **Centralnega sveta za gospodarstvo** (CCE/CRB ), ki se ukvarja z gospodarskimi zadevami. Oba sta posvetovalni telesi vlade in sta sestavljena iz enakega števila predstavnikov delavcev in delodajalcev. Obe organizaciji imata medpanožno pristojnost, ki se razteza po vsej Belgiji in zajema vsa podjetja, ne glede na sektor. **Nacionalni svet za delo** je skupni medpanožni organ, ki je na eni strani odgovoren za omogočanje sklepanja kolektivnih pogodb na nacionalni in panožni ravni, in na drugi strani za svetovanje vladi, zlasti s pripravo mnenj in objavo poročil.[4] Med najpomembnejšimi pristojnostmi **Centralnega sveta za gospodarstvo** pa je, med drugim, priprava tehničnega poročila o najvišjih razpoložljivih rezervah za povišanje nominalnih plač. Na podlagi tega tehničnega poročila socialni partnerji določijo finančne okvirje za povišanje plač. V okviru sektorskih pogajanj se torej socialni partnerji ne morejo dogovoriti o splošnih povečanjih nad zgornjo mejo, ki jo določa to poročilo.[5]

Delodajalce zastopa edino nacionalno združenje delodajalcev, **Zveza belgijskih podjetij** (FEB/VBO), ki združuje več kot 50 sektorskih organizacij delodajalcev, katerih podjetja so neposredni člani. FEB/VBO deluje v imenu podjetij v industrijskem in storitvenem sektorju. Delež članstva v FEB/VBO je zelo visok in znaša več kot 80 %. Znotraj obrtnega in trgovinskega sektorja ter svobodnih poklicev delodajalce zastopajo posebne organizacije, UNIZO na flamski strani in UCM na francosko govoreči strani, ki sta glasnik „srednjega sloja“, to je malih in srednjih podjetij ter obrtnikov. Vsaka od treh regij v državi

[1] Eurofound 2024.

[2] Eurofound 2024.

[3] Povzeto po ETUI 2016; ETUI b.l.; Vlada Kraljevine Belgije 2024.

[4] Nedavni dogovori, doseženi v nacionalnem svetu za delo, so zajemali višje prispevke delodajalca za stroške prevoza na delo, zvišanje omejitve nadurnega dela s 100 na 120 ur na leto in nove ureditve za starejše delavce, ki skrajšajo svoje delovne ure (vse leto 2019), začasno delo in delo delovni čas (2018) in nočno delo (2017).

[5] ETUI 2016.

ima tudi svojo organizacijo delodajalcev.

Poleg teh nacionalnih posvetovalnih organov obstajajo tudi podobni socialni in ekonomski sveti v vsaki od treh belgijskih regij: SERV v Flandriji, CESW v Valoniji in CESRBC-/ESRBHW v Bruslju.

### Neformalni organ »Skupina desetih«

Vodstveni organi sindikalnih in delodajalskih organizacij se redno srečujejo zunaj zgoraj omenjenih struktur. Sestavljajo 'skupino desetih', ki na sindikalni strani združuje po dva predstavnika iz dveh glavnih konfederacij sindikatov v državi (CSC/ACV in FGTB/ABVV) in enega predstavnika iz tretje največje konfederacije CGSLB/ACLVB. V imenu delodajalcev delujeta dva predstavnika Zveze belgijskih podjetij (FEB-/VBO) in dva člana organizacij, ki predstavljata mala in srednja podjetja ter obrtnike (UCM in UNIZO), skupaj z enim predstavnikom kmetijstva (Boerenbond). Skupini tradicionalno predseduje FEB, tako da je skupno število članov 11. Pogovori te deseterice so ključni za odnose z vlado in so podlaga za sklepanje panožnih kolektivnih pogodb, o katerih potekajo pogajanja vsaki dve leti. Podrobneje o kolektivnih pogajanjih v posebnem poglavju spodaj.

### Panožna raven

Za socialni dialog na panožni ravni je značilno oblikovanje **skupnih (mešanih) odborov** in pododborov. Te skupne odbore sestavlja enako število predstavnikov delodajalskih in sindikalnih organizacij. Njihov namen je združiti podjetja v sorodnih panogah poslovanja z namenom, da bi zanje veljala pravila, prilagojena njihovim posebnim delovnim pogojem in sektorjem. ETUI (2016) poroča o več kot 100 skupnih odborih in približno 70 skupnih pododborih. Pogoji dela (plače, dodatki ipd.) se v glavnem določajo s kolektivnimi pogodbami dejavnosti, sklenjenimi v okviru teh skupnih odborov. Nadaljnja vloga teh odborov je preprečevanje kolektivnih sporov in/ali reševanje morebitnih sporov med delodajalci in delavci.

### Socialni dialog v podjetjih

Na ravni podjetij deluje več organov, v okviru katerih poteka socialni dialog. To so: **sindikalna predstavništva, sveti delavcev in odbori za preventivo in varstvo pri delu (CPPW)**. Svet delavcev je treba (obvezno!) ustanoviti v podjetjih, ki v povprečju zaposlujejo najmanj 100 delavcev. Odbor za preventivo in varstvo pri delu (CPPW) mora biti ustanovljen v podjetjih, ki običajno zaposlujejo najmanj 50 delavcev. Pojem »podjetje« je treba razumeti kot »tehnično operativno enoto«, tj. subjekt z določeno socialno in ekonomsko avtonomijo, pri čemer so socialna merila pomembnejša od ekonomskih. Podjetje ne ustreza nujno pravni osebi (družbi).[6] Sindikalno predstavništvo je treba ustanoviti na zahtevo enega ali več reprezentativnih sindikatov v podjetjih, ki zaposlujejo minimalno število delavcev, določeno s kolektivno pogodbo. Število članov sindikalnega predstavništva v podjetju in tudi pragovi za njegovo ustanovitev so odvisni od kolektivnih pogodb za posamezno panogo.[7] Število članov sindikalnega predstavništva v podjetju se običajno giblje od dveh do osem članov, odvisno od števila delavcev.

**Odbor za preventivo in varstvo pri delu** (CPPW) ima svetovalno vlogo pri vprašanjih zdravja in varnosti ter je tudi tesno vključen v zaposlovanje varnostnih inženirjev v podjetju. **Sindikalno predstavništvo** je organ, ki zastopa člane sindikatov v podjetju in ima »tradicionalne« sindikalne pristojnosti (nadzor nad spoštovanjem delovnopravne zakonodaje; pogajanja za sklepanje kolektivnih pogodb; reševanje sporov in mediacija med strankami). Sindikati na ravni podjetja nimajo vpliva na obstoječe kolektivne pogodbe ali druge sporazume, sklenjene na drugih ravneh. **Sveti delavcev** so predstavniški organ na ravni podjetja, namenjen spodbujanju obveščanja, posvetovanja in sodelovanja med delodajalcem in zaposlenimi. Podrobneje o svetih delavcev v posebni točki.

### Zanimivost

Posebna značilnost industrijskih odnosov v Belgiji je razkorak med francosko govorečo in flamsko ali nizozemsko govorečo skupnostjo/regijo, ki vpliva na vse vidike belgijske družbe. O delovnem pravu se še vedno odloča na nacionalni ravni, vendar delitev med skupnostmi vpliva na odnose med sindikati. Drugi rezultat je, da imajo vsi organi in organizacije, povezani z industrijskimi odnosi, tako francosko kot flamsko ime in okrajšave.

## Splošno o delavskih predstavništvih

Belgijski sistem pozna tako delavska voljena predstavništva (svete delavcev) kot tudi sindikate. Belgijski sistem delavske participacije funkcionira na dveh vrstah voljenih delavskih predstavništev: **svetih delavcev in odborih za preventivo in varnost pri delu**. Delovanje obojih, tako sveta delavcev kot tudi odbora za preventivo in varnost pri delu, je zagotovljeno in urejeno z zakonom.[8] Pooblastila in delovanje svetov delavcev določa **Zakon o organizaciji gospodarstva**, ki je bil prvič sprejet leta 1948 in je bil pozneje večkrat spremenjen. Pravni položaj sindikalnih predstavništev pa je veliko bolj odvisen od avtonomnega urejanja in ga opredeljuje vrsta pravno zavezujočih kolektivnih pogodb, z okvirnim sporazumom na nacionalni ravni (znanim kot CCT/CAO št. 5), podpisanim leta 1971, in sporazumi za posamezne panoge, ki so bili doseženi pozneje. **Sodelovanja delavcev v poslovodnih in nadzornih organih pa belgijski sistem ne določa** (izjema je nekaj podjetij v državni lasti).

Sindikati v Belgiji so organizirani v treh različnih konfederacijah, vsaka od njih ima svojo politično tradicijo in zgodovino. Podatki samih sindikatov

[6] Povzeto po: L&E Global 2024.

[7] Obstaja veliko variacij. Nekatere kolektivne pogodbe nimajo praga, druge ga določajo pri 10, 50 ali 75 zaposlenih, ponekod pa kolektivne pogodbe določajo tudi minimalno sindikalno prisotnost.

[8] Podatki iz raziskave Eurofounda iz leta 2013 kažejo, da je imelo v povprečju 54 % vseh belgijskih podjetij z več kot 10 zaposlenimi neko obliko zastopanosti zaposlenih, kar je precej nad povprečjem EU28, ki znaša 32 %. Za podjetja s 50 ali več zaposlenimi (prag za odbor za preventivo in varnost) so številke veliko višje – 82 %, za podjetja med 50 in 249 zaposlenimi in 98 % za tista z več kot 250 zaposlenimi. Povzeto po Eurofound 2015 (številke za tabelo 44).

kažejo, da **je v Belgiji med 3,2 in 3,5 milijona članov sindikatov.** Vendar je to po oceni nekaterih raziskovalcev nekoliko precenjeno. Študija o sindikalnem članstvu iz leta 2012[9] je pokazala, da bi bila dejanska številka lahko približno 10 % nižja. Vsekakor je **belgijska stopnja članstva v sindikatih med najvišjimi na svetu z ocenjenimi 49 % do 55 %** (OECD-/Visser 2014). Podatki iz neodvisne zbirke podatkov ICTWSS o sindikalnem članstvu kažejo, da je sindikalna gostota v Belgiji leta 2016 znašala 52,8 %. V Belgiji je torej sindikalno organizirana približno polovica vseh zaposlenih, sindikalno članstvo pa še narašča. Naj kot zanimivost navedemo, da so člani sindikatov tudi brezposelni, saj se lahko nadomestila za brezposelnost izplačujejo tudi prek sindikatov.[10] Po podatkih Faniela in Vandaeleja (2012) je brezposelna 31,1 % članov glavnih konfederacij. Podobno kot je visoka stopnja sindikalnega članstva je visoka tudi stopnja pokritosti s kolektivnimi pogodbami, ki je ocenjena na 96 %.[11]

Podrobneje o organiziranosti sindikatov in svetov delavcev v nadaljevanju.

## Sindikati

Tri največje sindikalne konfederacije v Belgiji so[12]:

- **Konfederacija krščanskih sindikatov (CSC/ACV)**, ki izhaja iz krščanske socialne tradicije in ima skoraj 1,7 milijona članov (podatek iz 2016), od katerih sta dve tretjini „nizozemsko govorečih“. Znotraj podjetij CSC velja za konfederacijo, ki je bolj nagnjena k pogajanjem in sklepanju kompromisov kot njegova konkurenčna socialistična konfederacija FGTB/ABVV. Gre za centralizirano organizirano konfederacijo. Članarina v sindikatu znaša 10 do 11 EUR na mesec. Sindikat svojim članom ponuja mnoge ugodnosti kot so: pomoč za plačevanje prispevkov do 145 EUR letno, brezplačno svetovanje in pomoč pri reševanju sporov med delavci in delodajalci ter zavarovanje v primeru brezposelnosti. CSC/ACV sestavljajo regijski sindikati, razdeljeni na tri jezikovne regije Belgije (t. i. sindikati z enakim jezikom, ang. »single-language trade unions«). Prav tako imajo v vsaki od teh regij pod-enote za vsako področje npr. združenja transportnih, storitvenih in proizvodnih delavcev.
- **Splošna federacija belgijskih delavcev (FGTB/ABVV),** ki je povezana s socialističnim gibanjem in ima 1,535.308 članov (podatek iz 2016). Največjo podporo ima na francosko govorečem jugu Belgije, saj ima tesne vezi s flamsko in francosko govorečo socialistično stranko. Članarina je 16,40 eura na mesec. Ugodnosti za člane so enake kot pri CSC/ACV. FGTB-/ABVV sestavljajo sindikati za vsako panogo. Posamezni sindikati so dokaj avtonomni.
- **Splošna konfederacija liberalnih sindikatov Belgije (CGSLB-/ACLVB),** ki je povezana z liberalci, in ima 296.617 članov (podatek iz 2017).[13] Nastala je neodvisno od socialističnih in krščanskih sindikatov in temelji na vrednotah svobode in odgovornosti. Članarina se giba od 6 do 19 eur/mesec (različno za različne skupine zaposlenih).

Na nekaterih področjih velja za reprezentativen sindikat tudi **Belgijska nacionalna konfederacija vodstvenih in vodilnih delavcev (CNC / NCK).** Reprezentativnost omenjenim konfederacijam omogoča, da sodelujejo v Nacionalnem svetu za delo in v zgoraj omenjenih skupnih odborih (odborih na ravni panoge), kjer se pogajajo o kolektivnih pogodbah.

Kot povejo že njihova imena, omenjene **konfederacije združujejo več manjših sindikalnih organizacij**, tradicionalno pristojnih na določenem geografskem območju in znotraj določene panoge dejavnosti. Dvojne kratice v imenih sindikatov so posledica zgoraj že omenjene delitve med francosko in flamsko govorečim delom države.[14]

Tri konfederacije izhajajo iz zelo različnih tradicij in imajo različne socialne in politične povezave, kar odraža način, kako so bili sindikati v preteklosti razdeljeni na politične tabore ali »stebre«. Kljub temu tri konfederacije pogosto uspešno sodelujejo. Vendar pa podpora in članstvo v dveh največjih konfederacijah nista enakomerno porazdeljeni po državi. Tradicionalno ima CSC/ACV najmočnejšo podporo na flamsko govorečem severu, FGTB/ABVV pa na francosko govorečem jugu.

Zaradi široke podpore imajo vse tri zgoraj omenjene konfederacije status »reprezentativnih« sindikatov. Posledično lahko sodelujejo v kolektivnih pogajanjih, sklepajo kolektivne pogodbe in kandidirajo predstavnike v svete delavcev. Prav **volitve v svete delavcev so pomemben pokazatelj moči posameznega sindikata**. Volitve potekajo sočasno v vseh belgijskih podjetjih vsake štiri leta, meseca maja. Število oddanih glasov na štiriletnih volitvah in osvojenih sedežev v svetih delavcev (ter odborih za zdravje in varnost, več o tem kasneje) je pokazatelj tega, kako močan je posamezen sindikat.

[9] Glej Faniel, J. in Vandaele, K., 2012. Implantation syndicale et taux de syndicalisation (2000–2010). Courrier hebdomadaire, str. 2146–2147

[10] Brezposelna oseba lahko nadomestilo za brezposelnost uveljavlja bodisi na državnem zavodu za zaposlovanje bodisi pri sindikatu. Bistvena prednost sindikata je večja fleksibilnost in manjša birokracija, kar brezposelni osebi omogoči hitro izplačilo nadomestila. V tem primeru sindikat deluje kot izvajalec javne storitve, denar za to pa zagotovi država (povzeto po Franca 2009).

[11] Eurofound 2024.

[12] Povzeto po: ETUI (2024). Industrijski odnosi: Belgija. Dostopno na: https://www.worker-participation.eu/national-industrial-relations/countries/belgium (10. 9. 2024).

[13] Številke za FGTB/ABVV in CGSLB/ACLVB so z njunih spletnih strani: http://www.fgtb.be/documents/20702/273071/Membres+2017/72c3d41f-6ab3-4a53-b65d-91ecc3e59bcc ; https://www.cgslb.be/fr/la-structure-et-les-chiffres-cles-de-la-cgslb#chiffres-cls Številka za CSC/ACV je iz poročila, ki ga je objavila revija Politique (2018). Syndicalisme : un mouvement social sous pression (junij 2018, št. 104).

[14] Sindikati so pristojni za (povzeto po L&E Global 2015): 1) sklepanje kolektivnih pogodb z enim ali več delodajalci oziroma reprezentativnimi organizacijami delodajalcev; 2) predlagajo kandidate za volitve v svet delavcev in odbore za varnost in zdravje pri delu; 3) skrbijo za pravilen postopek volitev predstavnikov v svete delavcev; 4) glede na okoliščine oblikujejo sindikalno predstavništvo v družbi; 5) predlagajo sodnike porotnike v delovna sodišča; 6) zastopajo svoje člane pred delovnimi sodišči; in 7) v nekaterih okoliščinah sprožijo pravne postopke v svojem imenu, da bi branili interese svojih članov.

## Kolektivna pogajanja

### Splošno

Kolektivna pogajanja v Belgiji so zelo strukturirana in potekajo **na nacionalni ravni**, ki pokriva celoten zasebni sektor, ter **na panožni ravni**, ki zajemajo posamezne panoge. V nekaterih primerih potekajo kolektivna pogajanja tudi na ravni podjetij. V vsakem primeru se lahko nižja raven dogovori samo o izboljšavah tistega, kar je bilo izpogajano na zgornji ravni. Delež zaposlenih v zasebnem sektorju, ki so vključeni v kolektivna pogajanja, je visok. Poročilo Eurofounda, ki je uporabilo podatke belgijskih zavodov za zaposlovanje (SPF/WAD), je leta 2014 in leta 2021 ocenilo pokritost na 96 %.[15] V javnem sektorju se s pogajanji ali posvetovanjem s sindikati oblikujejo tako imenovani **»protokoli«**, ki sicer niso pravno zavezujoči tako kot kolektivne pogodbe v zasebnem sektorju, imajo pa moralno in politično veljavo.[16]

**Država** ima pri kolektivnih pogajanjih pomembno vlogo. Zakon iz leta 1996 ji namreč določa vezavo zvišanja plač z napovedanimi trendi plač v sosednjih državah: Nemčiji, Franciji in na Nizozemskem, z namenom ohranjanja konkurenčnosti belgijskega gospodarstva. Zato pogajanja na nacionalni ravni potekajo v okvirih uradnega tehničnega poročila o napovedanih trendih plač v sosednjih državah. Vlada, ki se pogajanj ne udeležuje, ima pooblastilo za posredovanje, če se obe strani ne moreta dogovoriti o znesku v okviru te omejitve. V zadnjih letih je bil prostor za pogajanja o plačah na nacionalni ravni zelo omejen in z vsemi tremi konfederacijami je bilo težko doseči dogovor o tako imenovanem medpanožnem sporazumu (AIP/IPA). Če do dogovora ne pride, vlada plače določi z zakonom.

### Kdo se pogaja in kdaj?

Pogajanja na nacionalni ravni – ki običajno določajo dvoletni zavezujoči okvir za plače in druga vprašanja – potekajo v tako imenovani »skupini desetih« (glej zgoraj). Pet članov na sindikalni strani sestavljata dva predstavnika CSC/ACV, dva iz FGTB-/ABVV in en iz CGSLB/ACLVB. Na panožni ravni potekajo pogajanja tako, da se sindikati in združenja delodajalcev srečujejo v skupnih odborih, ki pokrivajo celoten zasebni sektor, s pododbori, ki so oblikovani za ožje panoge/sektorje. Vsak delodajalec je dodeljen enemu od teh odborov ali pododborov.

Kolektivne pogodbe so zavezujoče za vse delodajalce, ki so člani združenj delodajalcev, ki podpišejo te sporazume, in so skoraj vedno razširjeni s kraljevim odlokom na vse delodajalce v zadevni panogi. Kjer se to zgodi, so dogovori, doseženi v teh skupnih odborih in pododborih, zavezujoči za vse delodajalce (in torej njihove zaposlene) v panogah, ki jih pokrivajo.

**Na ravni podjetij** se sindikalna predstavništva skupaj z lokalnimi sindikalnimi organizacijami pogajajo s posameznimi delodajalci. Vendar so sporazumi veljavni le, če jih podpiše sindikalni funkcionar na višji ravni. Število podjetniških pogodb se je v zadnjih letih povečalo in trenutno ima približno tretjina podjetij lastne pogodbe, ki pa ne določajo plač, pač pa obravnavajo druge teme. Pomembno je tudi omeniti, da se relativni pomen pogajanj na panožni in na podjetniški ravni razlikuje. V nekaterih panogah, kot so: gradbeništvo, transport in gostinstvo, je raven panoge ključnega pomena in pogajanja na ravni podjetja potekajo le v nekaj zelo velikih podjetjih. Na drugih področjih, kot je proizvodnja kovin, pa pogajanja na ravni industrije zagotavljajo okvir za pogajanja v podjetjih.

Običajni cikel pogajanj je dvoletni, pogajanjem na nacionalni ravni pa sledijo pogajanja na ravni industrije in nato pogajanja na ravni podjetij.

### Predmet pogajanj

Na nacionalni ravni pogajanja med obema stranema **pokrivajo veliko širši spekter tem kot običajna vprašanja plač in delovnih pogojev, vključno z ukrepi za ustvarjanje delovnih mest, usposabljanjem in varstvom otrok**. Plačilni razredi, z izjemo minimalne plače, se običajno obravnavajo na ravni panoge in podjetja, kolektivne pogodbe na ravni panoge pa pogosto vključujejo klasifikacijo delovnih mest in strukturo plače. Vendar se o obsegu povišanja plač odloča na nacionalni ravni.

Za razliko od večine drugih evropskih držav je plača v Belgiji indeksirana; raste skladno s cenami. Vendar pa se mehanizem indeksacije razlikuje od panoge do panoge v skladu z ustrezno kolektivno pogodbo. Leta 1993 je vlada skušala doseči, da bi iz indeksa črtala vrsto postavk – tobak, alkohol, bencin, dizelsko gorivo in vpliv davkov na energente. Posledično obstaja vrzel med indeksom, ki se uporablja za povišanje plač, in dejanskim povišanjem življenjskih stroškov.

Minimalna plača v Belgiji ni urejena z zakonom, pač pa je je določena s sporazumom med sindikati in združenji delodajalcev na nacionalni ravni, ki se o tem pogajajo v Nacionalnem svetu za delo, vsaki dve leti. Tako določena minimalna plača se vsako leto prilagodi inflaciji. Ta zvezna minimalna plača pa ne velja za vse sektorje. Sindikati (kot sta FGTB in ACV), ki zastopajo sektorje, kjer delavci opravljajo težja fizična dela, se s predstavniki delodajalcev dogovorijo za višjo minimalno plačo, ki velja samo za določen sektor. Trenutno to velja za gradbeništvo in zdravstvo (Katanich. D. 2024; Eurofound 2024).

Znesek se povečuje tudi v skladu z vladnim revidiranim indeksom cen. Naj kot zanimivost omenimo še, da so stroge omejitve povišanja plač, ki jih določajo sporazumi na nacionalni ravni, povzročile večjo uporabo izplačil bonusov, dogovorjenih na ravni podjetja.

## Sveti delavcev[17]

### Splošno

Kot smo povedali že zgoraj, se struktura sveta delavcev bistveno razlikuje od slovenske, saj so sveti delavcev **sestavljeni tako iz predstavnikov delavcev kot tudi iz predstavnikov delodajalca**. Svetu

[15] Jean Van Oycke and Guy Van Gyes. 2018. Working life in Belgium. Institut des Sciences du Travail – UCL. Dostopno na: https://www.eurofound.europa.eu/country/belgium#collective-bargaining (17. 9. 2024).

[16] Sem Vanderkerckhove and Guy van Gyes. 2012. Collectively agreed wages in Belgium: indicators and trends. Dostopno na: https://hiva.kuleuven.be/resources/docs/vorming/20121129_CAWIEpaper_Belgium.pdf

delavcev **predseduje predstavnik delodajalca**. Vsaki strani pripada polovica glasov, pri čemer je v primeru neodločenega števila glasov odločujoč glas delodajalca. S tem imajo **delodajalci zagotovljen prevladujoč vpliv v svetu delavcev**. V praksi se na primer dogaja, da v svetu delavcev sedi fizično več delavcev kot delodajalcev, vendar to nima nobenega vpliva na glasovanje – tudi če je na delodajalski strani samo ena oseba, ima ta polovico vseh glasov.

**Velikost sveta delavcev** je odvisna od velikosti družbe, to je števila zaposlenih.

Pri izračunu, ali je delovno mesto nad pragom za svet delavcev ali odbor za zdravje in varnost, mora delodajalec šteti vse zaposlene in vajence s pogodbo o zaposlitvi, vključno s sezonskimi delavci in agencijskimi delavci. Ni starostnih ali delovnih zahtev. Izračun **vključuje tudi višje vodstvene delavce** (pod pogojem, da imajo pogodbo o zaposlitvi in ??niso v celoti odgovorni za podjetje), **delavce na domu in študente**. Vključeni morajo biti tudi **agencijski delavci**, razen če nadomeščajo zaposlene, katerih pogodbe so bile začasno prekinjene. Delavci s krajšim delovnim časom, če delajo manj kot tri četrtine običajnega delovnega tedna, se pri izračunu štejejo kot polovica zaposlenih.[18] Fizični in nefizični delavci morajo biti zastopani sorazmerno z njihovim številom v delovni sili (obstajajo ločeni seznami za obe skupini), ločena zastopanost v svetu delavcev pa je zagotovljena tudi za mlade delavce (mlajše od 25 let), kadar jih je v podjetju vsaj 25, in za višje vodstvo, ko njihovo število doseže 15.[19]

**Svet delavcev vodi predstavnik delodajalca** (običajno je to nekdo od višjih vodilnih), **sekretar sveta delavcev pa je iz vrst delavcev**. Svet delavcev se mora sestajati najmanj enkrat mesečno, člani delavcev pa se imajo pravico sestati ločeno pred sejo.

| Število zaposlenih | Število predstavnikov zaposlenih |
|---|---|
| Do 100 | 4 |
| 101 – 500 | 6 |
| 501 – 1.000 | 8 |
| 1.001 – 2.000 | 10 |

### Pristojnosti svetov delavcev – splošno

Sveti delavcev v Belgiji imajo **pravico do obveščenosti, nadzora nad uresničevanjem zakonodaje, pravico do posvetovanja in soodločanja**. Pri tem velja opozoriti, da četudi gre za jezikovno enake pojme kot v našem sistemu, so pristojnosti in pooblastila belgijskih svetov delavcev precej manjša kot pri nas. V belgijskem sistemu delavske participacije svet delavcev nima prave moči soodločanja in ne more zavrniti odločitve delodajalca. Temelj delovanja sveta delavcev sta predvsem izmenjava informacij in posvetovanje. Poleg teh pooblastil ima svet delavcev splošno pooblastilo za nadzor nad uresničevanjem in nad ustreznostjo socialne in delovne zakonodaje v podjetju. Svet delavcev ima tudi **pravico obveščati delavce o vprašanjih zaposlovanja in sindikalnih vprašanjih**. To vključuje razdeljevanje letakov, organiziranje sestankov in sodelovanje pri uvajanju novih zaposlenih.

### Pravica do obveščenosti, posvetovanja in soodločanja

Belgijska zakonodaja določa širok nabor točk, o katerih mora biti organ za zastopanje delavcev **obveščen,** in zajema socialna in finančno-ekonomska vprašanja.[20] Delodajalec mora te informacije posredovati pravočasno, da lahko predstavniki delavcev ukrepajo, preden je prepozno. Predstavniki delavcev v svetu delavcev podjetja imajo **zakonsko pravico do pomoči (svetovanja) zunanjega revizorja**, ki lahko presodi, ali te informacije izpolnjujejo zakonske zahteve glede popolnosti in poštenosti.[21] V zvezi s tem teorija[22] ugotavlja, da **'Belgija predstavlja edinstven primer zelo visoke ravni posredovanja informacij**', kar deloma pripisuje vlogi tega zunanjega revizorja. Obveščanje sveta delavcev najpogosteje zajema ekonomska in finančna vprašanja (npr. tržni delež, finančna kondicija družbe ipd.), organizacijo dela, kadrovsko politiko in zaposlovanje, odnose med delodajalcem in delavci, izobraževanja delavcev in podobno.

Zakonodaja določa pravila, **kako pogosto je treba posredovati različne vrste informacij**. Vodstvo mora vsaka štiri leta ob ponovni izvolitvi sveta delavcev posredovati vrsto osnovnih informacij o splošnem položaju družbe. Na letni ravni so sveti delavcev upravičeni do naslednjih informacij: o konkurenčnem položaju na trgu; o proizvodnji in produktivnosti v podjetju; o finančni strukturi; o stroških plač; o organizacijski shemi; o letnih načrtih; o raziskovalnih programih; o prejeti javni pomoči. Ti podatki se ažurirajo letno in morajo biti vsako leto predstavljeni kot pisno poročilo svetu delavcev, skupaj s finančnimi rezultati, poročilom poslovodstva in poročilom revizorja. Te informacije je treba posodobiti tudi vsake tri mesece, pri čemer mora delodajalec vnaprej obvestiti svet delavcev, če so načrtovane pomembne odločitve o zaposlovanju, kot so kolektivni odpusti ali večji programi zaposlovanja, kjer ima svet delavcev tudi pravico posvetovanja (glej spodaj).

Podjetje mora **vsako leto svetu delavcev predložiti tudi poročilo**, v katerem mora navesti: a) strukturo zaposlenih v podjetju (število zaposlenih po spolu, starosti, poklicni skupini, oddelku in statusu zaposlitve); b) razvoj zaposlovanja v preteklem obdobju (število oseb, ki so se zaposlile, jim je delovno razmerje prenehalo, ali so spremenile svoj položaj v podjetju, vključno s podrobnostmi o tem, ali so bili odhodi prostovoljni, in informacijami o številu zaposlenih za določen čas); in c) napovedi za zaposlovanje v prihodnosti (z navedbo, ali naj bi se število povečalo, zmanjšalo ali ostalo nespremenjeno, in, če se pričakuje upad zaposlenosti, načrte delodajalca, kako to rešiti).

Pri **posvetovanju** se pogovori sučejo okrog organizacije dela; delovnih pogojev in delovne uspešnosti (kjer se je treba o vseh predlaganih spremembah posvetovati s svetom delavcev); kadrovske politike (kot so

[17] Povzeto po Franca 2009; ETUI 2016; Van den Berg et al. 2017.

[18] Povzeto po ETUI b.l.

[19] Povzeto po ETUI b.l.

[20] Van den Berg et al. 2017.

[21] De Beelde in Leydens, 2002; Van Gyes, 2011.

[22] Hall in Purcell. 2011, str. 15

dogovori o zaposlovanju, postopki uvajanja v delo in komunikacijski sistemi); kvalifikacij in usposabljanja (vključno s kvalifikacijami, potrebnimi za posebna delovna mesta in ukrepi usposabljanja). Obstajajo tudi **posebne posvetovalne pravice**, ki zajemajo: nočno delo; enake možnosti (letno poročilo o stanju s predlogi izboljšav); razliko v plačilu med spoloma (kjer mora delodajalec vsaki dve leti predložiti podrobno poročilo o stanju in akcijski načrt); politiko glede drog in alkohola; zaposlovanje agencijskih delavcev (kjer se je treba s svetom delavcev posvetovati tako o splošni uporabi agencijskih delavcev kot posebej pri podaljšanju teh pogodb). Svet delavcev ima tudi posebne pravice obveščanja in posvetovanja na področjih nove tehnologije, nadzora (tako elektronskega kot fizičnega) in varstva podatkov. Te posebne pravice so bile uvedene s kolektivnimi pogodbami. Tri mesece pred uvedbo nove tehnologije, ki bi lahko pomembno vplivala na zaposlovanje ali delovne pogoje, mora delodajalec svet delavcev pisno obvestiti o naravi tehnologije, razlogih za njeno uvedbo, verjetnem vplivu in času njene uvedbe. Nato je treba opraviti posvetovanje, ki lahko vključuje tudi sindikalno predstavništvo in odbor za preventivo in varnost, o ukrepih, ki jih je treba sprejeti, vključno z ukrepi prekvalifikacije, kjer je to potrebno. Obveščanje in posvetovanje s svetom delavcev sta potrebna tudi pri uvedbi nadzornih kamer, njihova uporaba pa mora biti sorazmerna in dovoljena le v nekaterih omejenih okoliščinah. Enako velja, kadar se delavce zaradi preprečevanja kraj pregleduje ali kako drugače nadzoruje ob odhodu z dela. Nazadnje mora delodajalec obvestiti svet delavcev in se z njim posvetovati o tem, kako se bodo spremljale zasebne komunikacije in podatki v omrežjih podjetja. Svet delavcev je treba obvestiti in se z njim posvetovati tudi o pomembnih strukturnih spremembah podjetja, kot so združitve, zaprtja ali prenosi podjetij.

**Pravica do soodločanja** zajema naslednje teme: določitev datumov letnih dopustov; določitev datumov posameznih prostih dni (10 letno), če ti niso določeni v ustrezni kolektivni pogodbi; uvajanje ali spreminjanje predpisov o delu/podjetju; določitev ureditve dodatnega podjetniškega pokojninskega zavarovanja (čeprav je odločitev o uvedbi le-tega v pristojnosti delodajalca); določitev ureditve plačanega časa za usposabljanje; odločanje o okoliščinah, v katerih lahko zaposleni v zasebnem sektorju izkoristijo pravico do skrajšanja delovnega časa za polovico ali štiri petine; odobritev ureditve nadomeščanja delavcev, ki so bili odpuščeni; odločitve glede prehrane (menze) in športa (članstvo v športnih klubih). V primerjalnih evropskih študijah[23] je Belgija omenjena kot primer, ker imajo delavci pomembne soodločevalske pravice. Vendar, če si podrobneje ogledamo pravico do soodločanja, ugotovimo, da je le-ta podeljena le glede nekaj specifičnih socialnih vprašanj, predvsem na področju pokojninskih skladov in drugih ugodnosti delavcev (članstvo v športnih klubih, počitniške zmogljivosti in podobno). Belgijska zakonodaja ne zavezuje delodajalcev, da bi morali pri sprejemanju odločitev upoštevati nasvet sveta delavcev.

Če v podjetju ni bil ustanovljen svet delavcev (kjer je med 50 in 100 zaposlenih ali kjer ni bilo dovolj kandidatov za volitve v svet delavcev), deluje pa odbor za preventivo in varnost pri delu, je temu organu dodeljen del informacijskih in posvetovalnih pravic svetov delavcev.

### Pogoji za delovanje sveta delavcev

Delodajalec je dolžan svetu delavcev zagotoviti pogoje za učinkovito delovanje. Seje sveta delavcev se štejejo v delovni čas in so ustrezno plačane. Svet delavcev ima na začetku vsakega štiriletnega obdobja in nato enkrat letno pravico, da se sestaja najmanj osem ur, praviloma na več sejah, da obravnava osnovne in letne informacije o poslovanju. **Svet delavcev si lahko pri svojem delu pomaga s strokovnjaki, ki jih podjetje plača**, da pridobijo dodatne informacije ali pojasnijo že prejete informacije (poleg zgoraj omenjenega revizorja, katerega vloga je preverjanje verodostojnosti in popolnosti informacij pri pravici do obveščenosti).

Člani sveta delavcev imajo med delovnim časom tudi **pravico do plačanega usposabljanja**, ki ga izvajajo sindikati. To usposabljanje je namenjeno izboljšanju veščin in znanja delavskih predstavnikov na gospodarskem in socialnem področju. Podrobnosti o tem, koliko in pod kakšnimi pogoji, se določijo s kolektivno pogodbo za ustrezno panogo. Običajno so plačana usposabljanja v trajanju šest do osem dni na leto. Usposabljanje plača sindikat, delovni čas pa gre v breme podjetja.

### Volitve v svete delavcev

Zanimiva belgijska značilnost so tako imenovane **»social elections«,** volitve delavskih predstavnikov v svete delavcev in v odbore za preventivo in varnost pri delu. Volitve potekajo sočasno v vseh belgijskih podjetjih, **meseca maja vsake štiri leta**, trajajo pa dva tedna. Delodajalec je dolžan omogočiti izvedbo volitev. Naslednja belgijska značilnost je v tem, da **lahko kandidate za člane svetov delavcev predlagajo samo sindikati,** praviloma iz svojih vrst. Teoretično bi sicer lahko predlagali tudi neko tretjo osebo, torej nekoga, ki ni član sindikata, vendar v praksi sindikati na kandidatno listo vedno uvrstijo najmočnejše in najvplivnejše sindikalne predstavnike v podjetjih. V praksi to pomeni, da imajo številni predstavniki delavcev dve vlogi, zlasti v manjših obratih: so člani sveta delavcev in hkrati tudi člani sindikalnega predstavništva v podjetju.[24] Po mnenju teorije[25] to lahko negativno vpliva na delodajalčevo posredovanje informacij svetu delavcev. Po drugi strani pa belgijski delodajalci pogosteje kot njihovi nizozemski ali nemški kolegi uveljavljajo svojo zakonsko pravico, da od sveta delavcev zahtevajo zaupnost, včasih celo zadržijo finančno-ekonomske informacije, oziroma jih ne posredujejo svetu delavcev, če se sklicujejo na nujne konkurenčne razloge.[26]

**Velikost sveta delavcev** in posledično število kandidatov na kandidatni listi je odvisno od velikosti družbe. Na primer v družbi, kjer je 60 zaposlenih, šteje svet delavcev štiri člane. Vsak sindikat lahko predlaga po štiri kandidate in štiri namestnike, skupno je torej lahko na kandidatni

[23] Fulton 2013.

listi 24 delavcev Vendar je to bolj teoretična možnost, saj se velikokrat zgodi, da sindikati zaradi pomanjkanja kandidatov ne uspejo v vsakem podjetju »napolniti« kandidatne liste.

**S kandidiranjem za člana sveta delavcev so povezane tudi nekatere ugodnosti**. Vsak kandidat ima namreč posebno varstvo pred odpovedjo (četudi ni bil izvoljen), ki traja do naslednjih volitev. Poleg tega je delodajalec dolžan vsakemu kandidatu, ki ga odpusti, izplačati osemkratnik njegove celoletne plače. Kljub temu pa ni veliko gneče na kandidacijskih listah. Po besedah sindikatov sta se vzpostavili dve neformalni varovali, ki preprečujeta množične kandidature. Prvo varovalo je v tem, da že sami sindikati poskrbijo, da se na kandidatne liste ne uvrstijo tisti delavci, katerih interes za kandidaturo je zgolj posebno delovnopravno varstvo. Drugo varovalo pa predstavlja dejstvo, da se s strani delodajalca dogaja neke vrste prikrito šikaniranje tovrstnih kandidatov, na primer onemogočeno jim je napredovanje in podobno. V splošnem pa sindikati podpirajo sistem, v katerem lahko zgolj oni imenujejo svoje predstavnike in tako »nagradijo« najboljše med svojimi aktivisti.

### Literatura in viri


*Katanich. D. 2024. Belgium pushes minimum wage over €2,000 with bid in for more. Euronews. Dostopno na: https://www.euronews.com/business/2024/03/28/belgium-pushes-minimum-wage-over-2000-with-bids-in-for-more?utm_source=Messenger-dsk&utm_medium=Social#_=_(15. 9. 2024).*

*Eurofound. 2024. Working life in Belgium. Dostopno na: https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2024/working-life-belgium (16. 9. 2024).*

*ETUI 2016. Industrijski odnosi v Belgiji. Dostopno na: https://www.etui.org/covid-social-impact/belgium/industrial-relations-in-belgium-background-summary (17. 9. 2024).*

*ETUI (brez letnice). National industrial relations: Belgium. Dostopno na: https://www.worker-participation.eu/national-industrial-relations/countries/belgium (17. 9. 2024).*

*Vlada Kraljevine Belgije. 2024. Delovna razmerja. Dostopno na: https://settlinginbelgium.be/en/work-and-retirement/workers-rights (17. 9. 2024).*

*AICESIS (International Association of Economic and Social Councils and Similar Institutions). 2024. Belgium – National Labour Council. Dostopno na: https://aicesis.org/en/oit-database?view=companies&companyId=54 (19. 9. 2024).*

*L&E Global 2024. Kratek opis združenj delojemalcev in delodajalcev. Dostopno na: https://leglobal.law/countries/belgium/employment-law/employment-law-overview-belgium/10-trade-unions-and-employers-associations/ (12. 9. 2024).*

*Eurofound 2015. Tretja evropska raziskava podjetij – Pregledno poročilo: Prakse na delovnem mestu – vzorci, uspešnost in dobro počutje, številke za tabelo 44.*

*Faniel, J. in Vandaele, K. 2012. Implantation syndicale et taux de syndicalisation (2000-2010). Courrier hebdomadaire, str. 2146–2147.*

*Franca V. 2009. Sindikati glavni v belgijskem sistemu delavske participacije. Ekonomska demokracija, št. 5, oktober 2009.*

*ETUI 2024. Industrijski odnosi: Belgija. Dostopno na: https://www.worker-participation.eu/national-industrial-relations/countries/belgium (10. 9. 2024).*

*FGTB/ABVV. 2024. http://www.fgtb.be/documents/20702/273071/Membres+2017/72c3d41f-6ab3-4a53-b65d-91ecc3e59bcc (10. 9. 2024).*

*CGSLB/ACLVB 2024. https://www.cgslb.be/fr/la-structure-et-les-chiffres-cles-de-la-cgslb#chiffres-cls (10. 9. 2024).Politique. 2018. Syndicalisme : un mouvement social sous pression (junij 2018, št. 104).*

*Jean Van Oycke and Guy Van Gyes. 2018. Working life in Belgium. Institut des Sciences du Travail – UCL. Dostopno na: https://www.eurofound.europa.eu/country/belgium#collective-bargaining (17. 9. 2024).*

*Vanderkerckhove S. in Van Gyes, G. 2012. Collectively agreed wages in Belgium: indicators and trends. Dostopno na: https://hiva.kuleuven.be/resources/docs/vorming/20121129_CAWIEpaper_Belgium.pdf (17. 9. 2024).*

*Van den Berg, A., Van Witteloostuijn, A., Van der Brempt, O. 2017. Employee workplace representation in Belgium : effects on firm performance. International journal of manpower 38 (2) str. 130–144. Dostopno na: https://repository.uantwerpen.be/docman/irua/e50e55/143786.pdf (15. 9. 2024).*

*De Beelde in Leydens, 2002; De Beelde, I. in Leydens, H. 2002. Audit expectations in works councils. Economic and Industrial Democracy 23 (2), str. 229–269.*

*Van Gyes, G. 2011. Belgium: The effect of the Information and Consultation Directive on industrial relations in the EU member states five years after its transposition. Dostopno na: http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1009029s/be1009021q.htm (10. 9. 2024).*

*Hall, M. in Purcell, J. 2011. Information and consultation practice across Europe five years after the EU Directive. Dostopno na: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2011/information-and-consultation-practice-across-europe-five-years-after-eu-directive (10. 9. 2024).*

*Fulton, L. 2013. Worker representation in Europe. Dostopno na: https://worker-participation.eu/Extra/Sources/Fulton-2013 (10. 9. 2024).*


[24] Fulton 2013.

[25] Van den Berg et al. 2017.

[26] Van den Berg et al. 2017.

# PRAVNA MNENJA IN ODGOVORI NA VPRAŠANJA

## Pridobivanje potrebnih podatkov za (tudi) »proaktivno« delovanje sveta delavcev

### Vprašanje:

**Delavska predstavništva v družbi, svet delavcev in sindikat, za učinkovito delovanje in zastopanje interesov zaposlenih potrebujemo podatke, ki jih pripravljajo in zbirajo strokovne službe družbe. Poleg podatkov o poslovanju družbe gre pri tem tudi za podatke o npr. višini povprečne plače v družbi, (skupnih) stroških dela in gibanju teh stroškov (npr. realizacija planiranih stroškov dela v preteklih letih in morebitne rezerve/prihranki iz tega naslova) ter podobno, na podlagi katerih se lahko nato naredi primerjava z drugimi družbami (predvsem v isti panogi) in predlaga vodstvu sprejetje potrebnih ukrepov za izboljšanje pravic zaposlenih. ZSDU v 89. členu sicer ureja pravico do obveščenosti, vendar so določila tega člena zapisana zelo splošno. Vprašanje je, ali lahko na podlagi zapisanega svet delavcev od vodstva zahteva tudi zgoraj navedene »druge« podatke, ki so potrebni za njegovo tudi »proaktivno« (in ne zgolj »reaktivno«) delovanje v navedenem smislu ter na kakšni pravni podlagi?**

### Odgovor:

V tem pogledu je zakon nedvomno žal bistveno pomanjkljiv in potreben ustreznih dopolnitev. Edina zakonska določba glede tega vprašanja je namreč določba dru-

gega odstavka 89. člena ZSDU, ki se glasi: *»Na zahtevo sveta delavcev mora delodajalec omogočiti vpogled v dokumentacijo, ki je nujna za obveščenost o zadevah iz prejšnjega odstavka.«* In ki kot taka seveda niti približno ne rešuje problema, na katerega opozarjate v svojem vprašanju, zaradi česar si svet delavcev z njo v obravnavanem smislu ne more prav veliko pomagati. Kajti nanjo se z morebitno svojo »zahtevo« delodajalcu po posredovanju v vprašanju omenjenih podatkov in informacij ne more neposredno sklicevati.

Kot prvo je namreč v tem pogledu problematičen tisti del dikcije te določbe, ki tozadevno pravico sveta delavcev omejuje zgolj na »vpogled v dokumentacijo«, kar pa pomeni le možnost dostopa do neke že obstoječe pisne dokumentacije, ne omogoča pa svetu delavcev, da bi lahko za potrebe uresničevanja svojih zakonskih funkcij zahteval tudi določene specifične podatke in informacije, ki bi jih bilo treba v strokovnih službah pripraviti posebej v ta namen. Kot drugo pa ta določba izrecno govori le o dokumentaciji, ki »se nanaša na obveščenost o zadevah iz prejšnjega odstavka (89. člena)«, kar je seveda vsebinsko bistveno preozko in še zdaleč ne zajema celotnega področja (tudi) *t. i. samoiniciativnega* oziroma *proaktivnega delovanja* sveta delavcev v interesu delavcev, na kakršnega sicer izrecno napotuje določba druge alineje 87. člena ZSDU. Ta določba namreč daje svetu delavcev pravico/pristojnost (posredno pa s tem seveda tudi nalaga dolžnost), da delodajalcu tudi na lastno iniciativo *»predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev«*. To pa pomeni, da že po intenci zakona funkcije sveta delavcev v resnici nikakor niso omejene le na sprejemanje informacij in na takšno ali drugačno »odzivanje« na prejete predloge raznih nameravanih odločitev delodajalca o vprašanjih oziroma zadevah, ki so taksativno naštete v določbah 89. do 96. člena ZSDU (tj. na pravico do obveščenosti, skupnega posvetovanja in soodločanja s soglasjem o teh zadevah, kar predstavlja *t. i. reaktivno področje* njegovega delovanja). Nasprotno, njegova pravica in dolžnost je, da deluje tudi »proaktivno«. Se pravi, da se poleg tega tudi na lastno iniciativo in ne čakajoč zgolj na morebitne predloge delodajalca, ukvarja z analiziranjem najrazličnejših problematik, ki so po njegovi lastni presoji v interesu delavcev, ter sproža samostojne pobude in predloge delodajalcu za njihovo učinkovito reševanje.

Zakon torej prek omenjene določbe druge alineje 87. člena izrecno napotuje tudi na nujno »samoiniciativno/proaktivno« in ne zgolj na »reaktivno« delovanje svetov delavcev, za katerega pa svet delavcev, kot pravilno ugotavljate tudi sami, seveda potrebuje določene podatke in informacije od delodajalca, ki pa jih zgoraj citirana določba drugega odstavka 89. člena ZSDU, kakršna je zdaj, žal ne zajema. Strogo pravnoformalno gledano torej ta določba svetu delavcev ne daje pravice »zahtevati« od delodajalca nobenih drugih podatkov in informacij razen tistih, ki se nanašajo na taksativno določena vprašanja iz prvega odstavka tega člena, ampak lahko zanje delodajalca le – nezavezujoče – »zaprosi«. Kar pa ne zagotavlja, da jih bo od delodajalca tudi prejel, in kar je, kot rečeno, brez dvoma velika pomanjkljivost veljavnega ZSDU, ki močno otežuje ali celo onemogoča zares učinkovito proaktivno delovanje sveta delavcev, kakršnega omenjate v svojem vprašanju.

Dokler je torej določba drugega odstavka 89. člena takšna kot je, je pravnoformalni odgovor na vaše vprašanje po mojem mnenju žal negativen. Zato je Združenje svetov delavcev Slovenije v pravkar aktualnem predlogu prenovljenega ZSDU-1 predlagalo njeno spremembo in dopolnitev, tako da naj bi se glasila: *»(2) Na zahtevo sveta delavcev mora delodajalec omogočiti vpogled v dokumentacijo, ki je nujna za obveščenost o zadevah iz prvega odstavka tega člena, ter mu posredovati informacije tudi o vseh drugih vprašanjih, ki se nanašajo na uresničevanje nalog in pristojnosti sveta delavcev po tem zakonu.«* Do morebitnega sprejetja in uveljavitve te nove zakonske rešitve pa je edina možnost, ki jo zaenkrat zakon ponuja v tem pogledu, izrecna ureditev te problematike (na predlagani način) v participacijskem dogovoru. Ta je namreč za delodajalca zavezujoč enako kot zakon. Predlagam torej, da morda v svetu delavcev razmislite o pobudi delodajalcu za začetek postopka priprave sprememb in dopolnitev participacijskega dogovora, v okviru katerih bi se posebej rešilo tudi to vprašanje.

## Za koliko kandidatov za člane SD se lahko glasuje

### Vprašanje:

**Na vas se obračamo z vprašanjem, ali je po Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) možno na volitvah v svet delavcev glasovati za več kandidatov hkrati. Pred kratkim smo imeli volitve, kjer je volilna komisija določila, da lahko vsak delavec voli največ 9 kandidatov (iz 9-tih predstavnikov je namreč sestavljen svet v naši družbi). Zakon pa pravi, da ima vsak delavec en glas.**

### Odgovor:

Odločitev volilne komisije je vsekakor pravilna in zakonita, predvsem pa tudi logična. Temelji pa na določbah drugega odstavka 37. člena (citat: *»Na glasovnici se navedejo imena kandidatov za člane sveta delavcev po abecednem redu priimkov, z navedbo, za koliko kandidatov se glasuje.«*; 38. člena (citat: »*Na glasovnici se navedejo imena kandidatov za člane sveta delavcev po abecednem redu priimkov, z navedbo, za koliko kandidatov se glasuje.«*) in drugega odstavka 39. člena ZSDU (citat: *»Neveljavna je tudi glasovnica, če je volivec glasoval za več kandidatov za člane sveta delavcev, kot jih je potrebno izvoliti.«*).

Iz vseh teh določb je jasno, da lahko volivec glasuje za več kandidatov in da naj bi praviloma vsak glasoval za toliko kandidatov, kolikor članov SD se voli. Pri tem lahko glasuje za manj, ne more pa glasovati za več kandidatov, kot se jih voli.

Določba drugega odstavka 15. člena ZSDU, da ima vsak delavec en glas, torej pomeni le, da lahko glasuje le z eno glasovnico, in da torej ne more oddati več glasov za istega kandidata, ne pa, da ne more glasovati za več različnih kandidatov na isti glasovnici (z zgoraj navedeno omejitvijo skupnega števila članov sveta delavcev, ki se volijo).

*Odgovora pripravil:*
***dr. Mato Gostiša***

# Vabilo članom na strokovni posvet Združenja svetov delavcev Slovenije

Vse člane Združenja sveta delavcev Slovenije vabimo na osrednji strokovni dogodek združenja, ki ga vsako leto organiziramo v prvi polovici meseca oktobra. Podrobnejši program posveta in informacije o prijavi najdete na naši spletni strani: https://www.delavska-participacija.com/

PONEDELJEK in TOREK, 7. in 8. oktobra 2024, Kongresni center Adria, Jadranska cesta 25, Ankaran

Posvet bo namenjen predvsem trem aktualnim temam:

1. **Spodbujanje nadaljnjega razvoja delavske participacije v Sloveniji**
   Obravnavali bomo predlog novele Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) in nove rešitve, ki so rezultat usklajevanja s sindikati in delodajalci. Razpravljali bomo o smernicah za pripravo končne verzije predloga zakona.
2. **Izzivi na trgu dela, s poudarkom na pomanjkanju zaposlenih**
   Dotaknili se bomo zaposlovanja mladih, vloge svetov delavcev pri tem ter ključnih ukrepov, s katerimi lahko soupravljanje prispeva k ustvarjanju privlačnega delovnega okolja za mlajše generacije. Predavateljica **dr. Vesna Miloševič Zupančič** bo z nami delila svojo strokovno perspektivo o tej tematiki.
3. **Pravica zaposlenih do odklopa**
   Novela ZDR-1 je prinesla pomembne spremembe glede pravice do odklopa. Na posvetu bomo razpravljali o tem, kako lahko sveti delavcev sodelujejo pri oblikovanju ustreznih ukrepov delodajalcev za zagotavljanje te pravice in kakšna je vloga svetov delavcev pri nadzoru njihovega izvajanja.

Posebej opozarjamo tudi na pogovor s tokratnima gostoma posveta **Matevžem Frangežem**, državnim sekretarjem na Ministrstvu za gospodarstvo, turizem in šport (MGTŠ), ter **dr. Jernejem Štromajerjem**, sekretarjem Strateškega sveta za gospodarstvo, s katerima bomo razpravljali o aktualnih vladnih aktivnostih in načrtih za nadaljnjo krepitev vseh oblik delavske participacije v Sloveniji.

Ta strokovni dogodek, ki je v osnovi sicer namenjen predvsem poglobljeni razpravi o aktualnih izzivih in skupnemu oblikovanju ustreznih usmeritev in priporočil za učinkovito delovanje svetov delavcev na obravnavanih področjih, pa je obenem vsekakor tudi odlična priložnost za medsebojno izmenjavo praktičnih soupravljalskih izkušenj med člani različnih svetov delavcev podjetij iz vse Slovenije.

Veselimo se vašega sodelovanja in srečanja v Ankaranu!

**dr. Elizabeta Zirnstein**
Generalna sekretarka ZSDS