

EKONOMSKA **DEMOKRACIJA** ▶▶

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEĐERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH



Proti razprodaji intelektualnega kapitala zaposlenih

Str. 2

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

Proti razprodaji intelektualnega kapitala zaposlenih

Verjetno nas vse že dobesečno »peče glava« od aktualnih javnih debat o razvpiti privatizaciji državnih podjetij, v katerih smo se dodobra naposlušali vseh mogočih argumentov in »argumentov« za in proti. Zato je k vsemu že povedanemu res težko dodati kaj novega. Pa vendarle, o morebitnem alternativnem modelu te privatizacije v smeri krepitve sodobnega notranjega lastništva zaposlenih v sedanjih državnih podjetjih (namesto preproste razprodaje teh podjetij, predvsem tujcem), o kakršnem smo pisali v prejšnji številki te revije, se doslej ni izjasnil še nihče. Tudi v tem primeru bi namreč šlo za čisto pravo privatizacijo, zato je skrajno nenavadno, da tudi sicer zelo glasni načelni zagovorniki privatizacije omenjeno alternativno idejo preprosto ignorirajo. Kaže torej, da jih – bolj kot učinkovita »privatizacija« – zanima zgolj učinkovita »razprodaja« državnega premoženja, kar pa seveda še zdaleč ni isto.

Zgrešena smer prerekanj

Prerekanje zgolj o tem, ali je država res a priori »slab gospodar«, ki svoje gospodarsko premoženje nujno upravlja »incestno« ter »koruptivno« in z njim leredi takšne in drugačne pijavke, lastniki zasebnega kapitala pa a priori »napredni in učinkoviti podjetniki«, ki edini lahko zagotavljajo odpiranje novih delovnih mest in splošni družbeni napredek, argumentacijsko gledano zdaj postaja že dobesečno nebulozno in ne prepričuje ne v eno ne v drugo opcijo. Dokazov, ki govorijo **proti obema ekstremnima tezama**, je namreč toliko, da človek resnično težko razume, od kod takšna zagretost nekaterih za izključno eno ali izključno drugo obliko lastništva podjetij. Obstajajo dobra državna in slaba zasebna podjetja, pri čemer ekonomska teorija nikoli ni zares ugotovila, da so državna podjetja že vnaprej in na splošno, torej v vseh primerih in v vseh dejavnostih, slabša od državnih. Pijavk, ki jih (lahko) na tisoč in en način izčrpavajo, pa je (ob dejstvu, da je njihovo upravljanje – ne glede na obliko lastnine – danes sistemsko v celoti prepuščeno bolj ali manj povsem osamosvojenim in nikomur odgovornim menedžersko-nadzorniškimi elitam) danes na obojih, ne samo na državnih, kolikor hočete. Zdi se, da je pokopališče finančno povsem »izsesanih« zasebnih podjetij v Sloveniji celo precej večje, kot pa državnih.

Težko je verjeti, da bi kapitalizem samodejno ustvaril toliko državnih podjetij (v svetu jih je med velikimi podjetji okoli 10 odstotkov), če za to res ne bi bilo nobenih ekonomskih razlogov. Predvsem pa **absolutne ekonomske superiornosti zasebnih podjetij** ni mogoče dokazati zgolj s pomočjo vulgarizirane metode primerjave profinitnih stopenj, katere se sicer (izključno) poslužujejo zagovorniki vsesplošne slovenske privatizacije. Razen profinitnega namreč obstajajo tudi drugi relevantni ekonomski interesi družbe (zaposlenost, preprečevanje »privatizacije« monopolnih rent, zagotavljanje javnih dobrin s splošnimi oziroma neunovčljivimi učinki itd.), ki zagotovo opravičujejo smisel obstoja tudi državne lastnine. Zato ni naključje, da marsikje v svetu, kjer so v preteklosti nasedli podobni privatizacijski evforiji, danes na podlagi konkretnih negativnih izkušenj to obžalujejo in ponovno razmišljajo o morebitnem podzavljenu nekaterih prodanih podjetij.

Odtujeno korporacijsko upravljanje

Niti približno nisem zagovornik državne lastnine. Ne verjamem pa v poenostavljeno trditev, da so državna podjetja, ki so sicer čisto običajne kapitalistične gospodarske družbe, delujoče po povsem enakih principih kot zasebna podjetja, **neizogibno slabše upravljana od zasebnih**. Posebej še, odkar je bil – ravno z namenom odprave spornih »incestnih« povezav

med politiko in gospodarstvom – pri nas ustanovljen Slovenski državni holding. V obeh primerih je namreč **upravljanje vse bolj »nelastniško«**, zbuja resen dvom v kake resnejše pkar ozitivne učinke morebitne nekritične razprodaje državnih podjetij zasebnemu kapitalu za vsako ceno in brez temeljitejše proučitve možnih alternativ. Med **odtujenim zasebnim in državnim kapitalom namreč ni prav nobenih bistvenih razlik**.

Tudi upravljanje sodobnih korporacij v formalni zasebni lasti, kot ugotavlja John K. Galbraith v svoji zadnji knjigi »**Ekonomika nedolžnih prevar**«. Resnica našega časa.«, nima več – razen načelno – popolnoma nobene zveze z dejanskim »lastniškim« upravljanjem. Lastniki kapitala korporacij so v glavnem druge korporacije kot pravne osebe, lastniki kot fizične osebe s takšnimi in drugačnimi lastniškimi interesi pa so v velikih korporacijah, ki sicer tvorijo jedro sodobnega gospodarstva, danes **v glavnem samo še portfeljski investitorji** brez kakršnegakoli dejanskega vpliva na upravljanje. To je v teh pogojih v celoti prešlo na menedžment in t. i. neodvisne nadzornike. Manjša podjetja, ki jih (še vedno) neposredno vodijo in upravljajo lastniki, so, kot ugotavlja Galbraith, v sodobnem svetu bolj ali manj le še »romantika« **iz ekonomskih učbenikov preteklih desetletij**. A prav s to preživeto ekonomsko romantiko nas apologeti slovenske privatizacije (beri: razprodaje) še danes vseprek prepričujejo v absolutno ekonomsko

superiornost klasične zasebne lastnine nad podjetji in v profitni motiv kot edino možno gonilo gospodarskega napredka.

Nova družbenoekonomska realnost

Toda v objektivni družbenoekonomski realnosti so se v zadnjih desetletjih mimo vseh »resnic« iz veljavnih ekonomskih učbenikov zgodile in se še dogajajo **naravnost tektonske spremembe**, zaradi katerih bo treba te učbenike pač počasi pospraviti v arhive. S hitrim prehajanjem v »ero znanja« namreč izjemno hitro pridobiva na pomenu nov produkcijski dejavnik, ki sicer (še) ni zabeležen v nobenih bilancah, a je v realnosti že postal bistveno pomembnejši vir dejanske »produkcijske moči« sodobnih podjetij kot pa t. i. finančni kapital. To je **intelektualni kapital**, ki ga sestavljata **človeški kapital** (tj. znanje in delovne zmožnosti, ustvarjalnost ter delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih) in **strukturni kapital** (tj. vse tiste stvaritve človeškega kapitala, ki so že postale trajna sestavina produkcijskih procesov, kot npr.: izgrajen sistem odnosov s kupci in dobavitelji, specifični proizvodni načini in postopki, organizacijska kultura, stvaritve intelektualne lastnine itd.). In ta kapital, ki danes v povprečju tvori že okoli 85 odstotkov tržne vrednosti podjetij in s tem njihove dejanske »produkcijske moči«, je ekonomsko v lasti zaposlenih, ne v lasti lastnikov finančnega kapitala podjetij.

Naravnost paradoksalno je torej, da imamo v tej novi družbenoekonomski realnosti 21. stoletja še vedno v veljavi družbenoekonomski sistem, v katerem vse pravice glede korporacijskega upravljanja in delitve dobičkov še vedno v celoti temeljijo **izključno na lastnini nad finančnim kapitalom podjetij**, medtem ko lastniki najpomembnejšega produkcijskega dejavnika prihodnosti, tj. človeškega (in intelektualnega nasploh) kapitala, pri tem nimajo nobene vloge. Obenem pa še vedno na veliko modrujemo zgolj o tem, ali je boljša državna ali zasebna lastnina nad finančnim kapitalom podjetij, ter še naprej vztrajno iščemo poti za doseganje večje dodane vrednosti izključno le prek zagotavljanja nekakšnega »ugodnega poslovnega okolja za dotok novega (finančnega) kapitala«, namesto predvsem z motiviranjem in učinkovitim produkcij-

skim angažiranjem ogromnega, a za zdaj izrazito podoptimalno izkoriščenega razpoložljivega človeškega kapitala podjetij.

Za alternativni model privatizacije

Težko bi torej našli kaj bolj nesmiselnega, kot je aktualna razprava o tem, ali je sama po sebi bolj učinkovita državna ali zasebna lastnina podjetij. Povsem mimo teh »učbeniških« debat se namreč v svetu vse hitreje razvija in širi alternativna oblika – v osnovi sicer še vedno zasebnega – lastništva, ki pa se v sodobnih pogojih gospodarjenja (prav zaradi svojih motivacijskih učinkov na nosilce človeškega kapitala) vse bolj kaže tudi kot ekonomsko najučinkovitejša, obenem pa (zaradi svoje širše, ne izključno profitne funkcije) socialno in okoljsko najbolj trajnostno razvojno učinkujoča. To je **notranje lastništvo zaposlenih** (bodisi v obliki delavskega delničarstva bodisi v obliki sodobnega delavskega ali vsaj t. i. hibridnega združništva), ki – tudi po empiričnih ugotovitvah poslovnih ved – nudi bistveno večjo garancijo za prihodnji ekonomsko uspešen, hkrati pa socialno in okoljsko vzdržen gospodarski razvoj.

Ključno vprašanje, ki se samodejno poraja v zvezi z aktualnimi »(proti)privatizacijskimi« debatami, je torej naslednje: čemu v Sloveniji hiteti z razprodajo še preostalega državnega premoženja, katerega pretežni del, kot rečeno, tako ali tako tvori **intelektualni kapital zaposlenih, ne vloženi finančni kapital države**, tujcem, namesto da bi ga skušali postopno pretvoriti v – precej bolj perspektivno – notranje lastništvo zaposlenih in s tem ustvariti neko močno ekonomsko jedro za prihodnji trajnostni razvoj Slovenije? Če ga bomo skladno s trenutno predvidenim scenarijem razprodali tujcem, bo ta enkratna priložnost za radikalnejšo preusmeritev sedanjih trendov gospodarskega razvoja, ki definitivno ne vodijo v želeno ekonomsko (še) uspešnejšo, hkrati pa socialno pravičnejšo, kohezivnejšo in okoljsko odgovornejšo Slovenijo, **za vedno zapravljen**.

Prodaja tujcem ni rešitev

Da nam bodo takšno želeno Slovenijo ustvarili tujci s svojim kapitalom, je seveda **čista iluzija**. Kapital, razen tistega v lasti zaposlenih, je

predvsem zelo »plaha« (obenem pa sila požrešna) ptica, ki zdrži na določenem kraju samo toliko časa, dokler ima na razpolago dovolj poceni delovno silo, da mu ustvarja visoke, najmanj pa t. i. pričakovane donose, v nasprotnem nemudoma odleti drugam. Bomo torej z razprodajo državnega premoženja res dokončno (in za vedno) obsodili slovenske delavce na položaj **klasičnih mezdnih delavcev**, ki bodo s svojim intelektualnim kapitalom za majhne plače (te bodo kajpak morale nujno vedno ostajati konkurenčne kitajskim in indijskim) ustvarjali dobičke tujim lastnikom, namesto sebi in svoji državi?

Iskreno upam, da ne. Razen če bomo res nasedli našim agresivnim zagovornikom razprodaje, ki trdijo, da je treba takoj razprodati tudi najboljša državna podjetja, ker bodo bojda **v tuji lasti samodejno bistveno bolj učinkovita**. Morda bodo sicer res, a kaj bomo – če odmislimo nekaj zanamljivih kratkoročnih fiskalnih učinkov, ki pa bodo na drugi strani izničeni z istočasno trajno izgubo sedanjih prilivov iz dividend teh podjetij v proračun – od tega imeli Slovenci? Predvsem kopico dodatnih brezposelnih, katerih socialne stroške bomo seveda nosili slovenski davkoplačevalci, ne tujci. Prav veliko novih delovnih mest in povečanih prilivov v državni proračun pa od domnevno povečanih dobičkov teh »učinkovitejših« podjetij – sodeč po dosedanjih izkušnjah – zagotovo ni pričakovati, kajti pretežni del teh dobičkov se (legalno ali pa ilegalno) preliva nazaj v tujino in niso reinvestirani v Slovenijo.

Povsem izven okvirov omenjenih, ozko usmerjenih aktualnih »(proti)privatizacijskih« debat so štiri civilnodružbene organizacije (Združenje svetov delavcev Slovenije, Slovenski forum socialnega podjetništva, Združenje za lastništvo zaposlenih in Raziskovalni inštitut za socialno ekonomijo) že novembra lani Vladi RS posredovale pobudo za sprejem omenjenega **alternativnega modela privatizacije** s postopno pretvorbo državnega premoženja v združno in/ali delavsko-delničarsko lastnino. Samo upamo torej lahko, da bo ta pobuda vendarle deležna ustreznega, predvsem pa pravočasnega razmisleka. Vključno s tistim, po kakšni ceni (tržni, knjižni ali likvidacijski) zaposlenim »prodati« državna podjetja, v katerih delajo, ne da bi morali skozi to ceno še posebej odkupiti tudi **vrednost lastnega (intelektualnega) kapitala**.



Piše:
mag. Božidar Lednik

Delničarstvo zaposlenih

Zgodba o uspehu na primeru koncerna Voestalpine AG Linz

V tem kratkem prispevku predstavljamo zgodbo o uspehu in tudi dolgoročni uspešnosti delavskega delničarstva, ki je vsekakor lahko zelo poučna tudi v zvezi z aktualno slovensko privatizacijo državnega premoženja. Gre za primer koncerna Voestalpine AG Linz, v katerem ugotavljajo, da so prav zaposleni delničarji njihova glavna konkurenčna prednost.

Koncern Voestalpine AG s sedežem v Linzu, Avstrija¹, je **globalno podjetje na področju jeklarstva**. V poslovnem letu 2013/2014 je imelo 48.113 zaposlenih in je ustvarilo 11,228 mrd evrov prometa in ob tem imelo 1,383 mrd evrov EBITDA. Ima 500 podjetij v 50 deželah, na petih kontinentih. Lastniška struktura koncerna je:

- Raffeisenbank Oberösterreich Invest Gmbh <15 %
- **Voestalpine družba pooblaščenka zaposlelih delničarjev** **14 %**²
- Oberbank AG 7,8 %
- Norgen >5 %
- ostalo so **razpršeni delničarji**.

Koncern kotira na borzi od leta 1995. V letu 2000 je tedanja avstrijska vlada pristopila k **masovni privatizaciji državnega premoženja** in tako je bil v prodaji tudi njen delež v Voestalpini. Širile so se govornice, da bo delež kupil kanadski milijarder Frank Stronach. Zgodil se je preobrat. Zaposleni so ustanovili »**družbo pooblaščenko**« (Mitarbeiterstiftung) in skupaj z bankama Raiffeisen Landesbank in Oberbank pridobili

stabilno jedro lastništva, ki traja še danes.

Zaposlenih delničarjev je danes 21.900 v vseh 53 podjetjih Voestalpine v Avstriji in okoli 1.400 zaposlenih v 64 podjetjih v drugih državah. Skupaj imajo 22,5 mio delnic, združenih v družbi pooblaščenki (Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung), kar pomeni 13,1 % vseh glasovalnih pravic. Poleg tega upravlja družba pooblaščenka še z 1,7 mio (1 %) zasebnih delnic zaposlenih, kar skupaj predstavlja **14,1 % glasovalnih pravic**.

V Voestalpini poudarjajo, da so **prav zaposleni delničarji njihova konkurenčna prednost**. Pa tudi obratno, zaposleni delničarji imajo ekonomske koristi: tisti, ki so bili že od vsega začetka zraven, to je od leta 2000, so pridobili na vrednosti delnic, ki so zrasle od 8 na 31 evrov. K temu je potrebno dodati še 4 % letnega donosa na delnice.

Avstrijska zakonodaja iz leta 2000 predvideva, da se v okviru kolektivnih pogodb, **del vsakokratnega zvišanja plač uporabi za izgradnjo delničarstva zaposlenih** ter da se **del dodatka za uspešnost**

podjetja izplačuje v delnicah. Pridobitev delnic v vrednosti do 1.450 evrov na leto je oproščena davka na dohodek in prosta socialnih prispevkov. Poleg tega lahko podjetje prispeva posamezniku četrtno zneska, ki ga sam nameni za nakup delnic podjetja. Običajno zaposleni za namen letno porabijo od 300 do 2.500 evrov.

Povsem drugačna zgodba se je odvila na delu prvotne Voestalpine – industrijska oprema (VA tech.). Ta je bila leta 2004 prevzeta s strani Siemens. Ko je vstopil v so-lastništvo Mitsubishi Heavy Industries je postavil pogoj, **znižanje zaposlenih za četrtno, to je za 490 ljudi**.

V Avstriji se upravičeno sprašujejo, zakaj se podoben model kot pri Voestalpini ne uporabi ob prodaji avstrijskega Telekom, namesto da se ga prodaja mehiškemu milijarderju Carlosu Slimu.

Kar samo se vsiljuje vprašanje, **zakaj v Sloveniji nismo izpeljali niti enega nakupa z udeležbo zaposlenih v številnih podjetjih**, ki so bila prodana ob stečaju ali pa sedaj, ko poteka intenziven proces privatizacije državne lastnine. Vsaj stranke, ki imajo v imenu »socialna demokracija« ali pa »levica«, bi se lahko kaj naučile pri sosedah.

¹ www.voestalpine.com/Mitarbeiterbeteiligung-in-der-voestalpine

² Voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung upravlja z delnicami zaposlenih podobno kot naše družbe pooblaščenke.



Piše:
dr. Janja Hojnik

Na pot skupni evropski ureditvi finančne udeležbe zaposlenih

Oktobra 2014 je bila objavljena nova študija, pripravljena za generalni direktorat za trg Evropske komisije, ki nosi naslov »The Promotion of Employee Ownership and Participation«. Kot vemo, je prav generalni direktorat za trg pri Evropski komisiji pogosto izpodrival širitev participacijskih pravic delavcev v luči bolj liberalne ureditve trga EU. Prispevek vsebuje kratek povzetek glavnih ugotovitev študije.

Zadnja študija, pripravljena za Evropsko komisijo, vsebuje **pregled razvoja finančne udeležbe zaposlenih**, zlasti solastništva zaposlenih, v celotni EU-28. V nasprotju z razvojem tega področja v zadnjih 30-ih letih je v zadnjem desetletju poudarjena rast finančne udeležbe zaposlenih, pri čemer se študija opira na raziskavo iz leta 2013 »European Company Survey«, ki kaže na **potencialno pozitiven vpliv finančne udeležbe zaposlenih na zaposlovanje in produktivnost**. Študija poglobljeno analizira različne možnosti politike in daje priporočila za Komisijo v obliki petstopenjskega načrta. Najpomembnejše je, da predlaga vzpostavitev virtualnega centra za finančno udeležbo zaposlenih, vključno z učinkovitim kalkulatorjem davčnih stopenj, razvoj kodeksa ravnanja in opsijski skupni evropski režim za finančno udeležbo zaposlenih. Premagovanje ovir, še posebej v čezmejnem okvirju, je zlasti pomembno glede na potencial finančne udeležbe zaposlenih za podjetja v EU, ki bi se odločila za izvajanje takih programov in izkoriščanje njegovih učinkov.

Ozadje in cilji študije

Zanimanje Evropske komisije za finančno udeležbo zaposlenih je od objave prvega poročila PEPPER iz 1991 in priporočila Sveta o finančni udeležbi zaposlenih z dne 27. 7. 1992 bistveno zrastle. Mnenja Evropskega ekonomsko-social-

nega odbora, nazadnje iz 2010, kot tudi poročila in študije Evropskega parlamenta ter resolucija o finančni udeležbi zaposlenih iz 2014 so namreč poudarile **vse večji pomen finančne udeležbe zaposlenih**, zlasti za mala in srednje velika podjetja (MSP).

Na podlagi tega je Komisija vključila spodbujanje lastništva delnic s strani zaposlenih (angl.: employee share ownership – ESO) v svoj **akcijski načrt** za reformo evropskega prava gospodarskih družb in upravljanje podjetij ter se lotila pilotnega projekta. Na podlagi najnovjših podatkov o obsegu in vplivu različnih shem finančne udeležbe zaposlenih v podjetjih EU ter pravnih in regulatornih sprememb v posameznih državah članicah, je bil cilj obravnavane študije identificirati glavne ovire za sheme za čezmejno finančno udeležbo zaposlenih in priprava podrobnih priporočil za promocijo in spodbujanje lastništva zaposlenih na ravni EU.

Načrti za finančno udeležbo zaposlenih

Študija Evropske komisije izpostavlja, da ima lahko finančna udeležba zaposlenih **različne oblike**:

- individualno lastništvo delnic zaposlenih (delnice ali delniške opcije zaposlenih);
- načrti delavskega lastništva delnic (Employee Stock Ownership Plans (ESOPs)) – tj. kolektivno lastništvo del-

nic zaposlenih, kjer so delnice pridobljene prek posredniškega subjekta, financirane pa iz deleža dobička, ki se dodeli zaposlenim poleg plače;

- delitev dobička (t. i. profit sharing), v gotovini ali v deležih, plačan takoj ali odloženo.

Študija poudarja, da je trideset let raziskav potrdilo, da so podjetja, ki so delno ali v celoti v lasti zaposlenih, **bolj donosna, ustvarjajo nova delovna mesta in plačujejo več davkov** kot njihovi konkurenti brez lastništva zaposlenih. Na makroekonomski ravni finančna udeležba zaposlenih vodi do večje produktivnosti in posledično višje konkurenčnosti in rasti kot tudi strateške stabilizacije lastništva. Na ravni podjetja lahko prispeva k reševanju problemov, kot so: odsotnost z dela, kroženje delovne sile in ohranitev ključnih zaposlenih, kot tudi poslovno nasledstvo in financiranje, zlasti v MSP ter v mikro podjetjih. Na regionalni ravni finančna udeležba zaposlenih spodbuja podjetja k temu, da ostanejo zakoreninjena v svojih skupnostih, da povečajo kupno moč gospodinjstev zaposlenih, medtem ko odvrta outsourcing in sovrážne prevzeme. Seveda je potrebno upoštevati tudi **morebitne negativne vidike**, povezane s finančno udeležbo zaposlenih, kot so tveganja, ki jih s to udeležbo nosijo zaposleni.

Študija Komisije se sklicuje tudi na **druge nedavne obsežne raziskave** (2010

European Working Conditions Survey, 2010 CRANET, 2013 European Company Survey (ECS), ki kažejo, da so v zadnjih 15-ih letih – kljub obdobju gospodarske in finančne krize – podjetja zvišala svojo ponudbo načrtov finančne udeležbe zaposlenih, zaposleni pa so še naprej razširili svojo udeležbo v tovrstnih načrtih v Evropi. Po podatkih ECS je med 2009 in 2013 delež podjetij, ki ponujajo sheme za finančno udeležbo zaposlenih, narasel od 4,7 odstotka na 5,2 odstotka (povečanje za 10 odstotkov) in da se je **ponudba profit-sharing shem povečala iz 14,3 odstotka na 30,2 odstotka** (pojav se je torej več kot podvojil).

Izzivi za spodbujanje finančne udeležbe zaposlenih

Nedavna študija je tudi izpostavila, da podatki kažejo, da je v podjetjih s shemami finančne udeležbe zaposlenih in delitve dobička pogostejše **znatno povečanje produktivnosti in zaposlovanja**. Vendar pa so bile kljub priznanim pozitivnim učinkom in razširjeni uporabi shem finančne udeležbe zaposlenih po vsej EU, le-te razširjene za znaten delež aktivnega prebivalstva le v peščici držav članic. Danes približno **68 odstotkov podjetij v EU** ne zagotavlja nobene od možnih oblik finančne udeležbe zaposlenih. Obenem najnoveše analize podatkov ocenjujejo, da je približno 300.000 podjetij v celotni EU-28 potencialni kandidat za uvedbo finančne udeležbe zaposlenih. Če bi se ta podjetja dejansko odločila, da ponudijo sheme finančne udeležbe zaposlenih, bi to po oceni študije Evropske komisije vodilo do znatnega izboljšanja produktivnosti in zaposlovanja – in s tem konkurenčnosti – v teh podjetjih.

Študija tudi poudarja, da se sheme finančne udeležbe zaposlenih veliko manj pogosto uporabljajo v Evropi, kot npr. v ZDA. Če naj bo ta še vedno v veliki meri neizkoriščen potencial dejansko izkoriščen, mora nadaljnji razvoj finančne udeležbe biti del celotne strategije za spodbujanje trajnostne in vključujoče rasti gospodarstva EU. Vendar **ovire, zlasti za čezmejno finančno udeležbo zaposlenih, izhajajo iz:**

a) razlik v regulatorni gostoti, uporabi in zakonodajnih zahtevah nacionalnih pravnih okvirov; ali

b) razlik v davčni obravnavi obstoječih shem.

Čeprav so obseg in vrste teh ovir raznoliki, je dejanski učinek na širjenje čezmejnih shem finančne udeležbe zaposlenih po ugotovitvah študije enak; podjetja bodo

morala zbrati veliko količino informacij, ki bo vključevala visoke stroške in precejšnje strokovno znanje – kar sta dve oviri, ki ju mnoga podjetja, zlasti MSP, morda ne bodo mogla premagati.

Priporočeni ukrepi za spodbujanje udeležbe

Na osnovi zgoraj ugotovljenega študija Komisije poudarja, da če naj bodo cilji politike spodbujanja finančne udeležbe zaposlenih na ravni EU doseženi, so **potrebni ukrepi**, ki bodo presegali zgolj oceno trenutnega stanja in opredelitev najboljše prakse. Glede na trenutni interes za finančno udeležbo zaposlenih, ki ga je sprožila resolucija Evropskega parlamenta iz lanskega leta, kot tudi pilotni projekt, študija priporoča takojšnje ukrepanje, da se ohrani zagon. Ukrepi za **povečanje ozaveščenosti in izmenjava informacij** so ključnega pomena v kratkoročnem in srednjeročnem obdobju; ustvarjanje enakih konkurenčnih pogojev za finančno udeležbo zaposlenih prek evropskega pravnega okvirja pa je pomembno dolgoročno.

Predlagan je bil sveženj različnih kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih pobud, združen v **petih točkah akcijskega načrta za spodbujanje finančne udeležbe zaposlenih**, ki ga usklajuje in spodbuja Komisija.

Kot prvi korak je predlagana vzpostavitev **“virtualnega centra za finančno udeležbo zaposlenih”**, ki bi lahko predstavljal učinkovito sredstvo za izdelavo potrebnih in ustreznih informacij, ki jih kot potrebne izpostavlja obravnavana študija in ki naj bi bile na voljo tistim, ki potrebujejo take informacije (zlasti MSP). Študija tudi izpostavlja, da bi bilo spodbujanje primerov najboljše prakse za finančno udeležbo zaposlenih najboljše doseči s prostovoljnimi kodeksi ravnanja, ki bi bili redno posodobljeni, npr. prek dela strokovnih skupin Komisije. Ta okvir pa bi lahko spremljali ukrepi za ozaveščanje, npr. evropski dan finančne udeležbe zaposlenih.

Glede prepotrebne **preglednosti obdavčitve in prispevkov za socialno varnost** za različne nacionalne sheme za finančno udeležbo zaposlenih bi internetni kalkulator učinkovitih davčnih stopenj, predstavljen v nedavni študiji, omogočal količinsko ovrednotenje učinkovitega davčnega bremena za sheme za finančno udeležbo zaposlenih po vsej EU-28 in tako zagotovil primerjavo učinkov davčnih sistemov kot tudi posebnih davčnih olajšav. Vendar pa je

to orodje najprej treba preskusiti z zainteresiranimi stranmi in praktiki, da bi pridobili ustrezne povratne informacije.

Vzpostavitev **zavezujočega pravnega okvirja za finančno udeležbo zaposlenih** prek obveznih pravnih instrumentov, npr. z okvirno direktivo o finančni udeležbi zaposlenih, bi vodila do uskladitve nacionalne zakonodaje. To bi jasno imelo največje možnosti za odpravo ovir za finančno udeležbo zaposlenih, še posebej za čezmejne sisteme. Vendar študija tudi izpostavlja, da bi se izognili navzkrižju z obstoječo nacionalno ureditvijo zgolj z bolj pragmatično možnostjo v obliki razvijanja in izvajanja izbirne (opcijske) skupne evropske ureditve finančne udeležbe zaposlenih prek uredbe ali direktive.

Kot del pilotnega projekta je bila januarja 2014 v Bruslju organizirana konferenca z naslovom **“Ukrepanje: spodbujanje lastništva delnic zaposlenih”**. Konferenci je sledila spletna anketa udeležencev. Pozitivne povratne informacije raziskave kažejo zavezanost zainteresiranih strani sprejeti ukrepe za spodbujanje finančne udeležbe zaposlenih v prihodnosti.

Informacijski centri o finančni udeležbi zaposlenih

Pomemben element informacijskega sistema in kampanje, ki so sestavni del pilotnega projekta, je ustanovitev **informacijske platforme za finančno udeležbo zaposlenih**. Evropska podjetja bi lahko tukaj našla splošne informacije o nacionalnih pravnih okvirih in informacije o davčnem obravnavanju različnih shem finančne udeležbe zaposlenih v EU-28 za pomoč pri odločanju, ali bodo uvedle čezmejne sheme. Stroški, vpliv in upravljanje takšne informacijske platforme bi bili odvisni od njegove oblike, denimo tega, ali bi bila platforma fizična ali zgolj virtualna.

Virtualni informacijski center bi zagotavljal **najboljše rezultate v danih pogojih**. Glavna prednost virtualnega centra za finančno udeležbo zaposlenih, predlagana v obravnavani študiji, v primerjavi s fizičnimi centri, bi bila zagotavljanje kakovostnih informacij za nizke stroške (780.000 eur v primerjavi s 3,6 mio eur na leto za en fizični center ter 6,2 mio eur za 28 centrov). Virtualni center je bolj stroškovno učinkovit, saj zahteva samo enega osrednjega upravitelja. To omogoča hiter odziv na spremembe lokalnega trga prek posodobitev spletnega programa in krajših komunikacijskih linij na splošno. Vendar lahko po

oceni študije večji in bolj oseben fizični center upraviči višje stroške. Njihove ustanovitve pa bi bilo mogoče pogojevati s samozadostnim financiranjem.

Zakonodajni predlog skupne evropske ureditve finančne udeležbe zaposlenih

Opcijska skupna evropska ureditev finančne udeležbe zaposlenih bi uvedla "tržni pristop" usklajevanja, proženja konkurence med obstoječimi nacionalnimi pravili in novo uvedenim vseevropskim režimom, kar bi bil podoben pristop predlogu Komisije za skupno evropsko prodajno pravo. Delodajalci in zaposleni v vseh državah članicah EU bi lahko izbrali funkcio-

niranje shem finančne udeležbe zaposlenih na osnovi **enotnega evropskega regulativnega okvirja**. Hkrati bi to naredili mimo običajnega harmonizacijskega postopka. Ta predlog bi razen vprašanja obdavčenja, najmanj invazivno posegel v nacionalne ureditve, s čimer bi lažje dosegli potrebno soglasje v rednem zakonodajnem postopku po členu 114 PDEU.

Sklep

Sklenemo lahko, da bi bila **skupna evropska ureditev** tako predvsem neobvezna rešitev, ki bi dopolnjevala nacionalno pravo, kjer pravila ne obstajajo ali niso razvita v zadostni meri. Medtem ko bi v nekaterih državah članicah skupni evropski

režim prvič uvedel pravila na tem področju, bi v večini držav dopolnjeval obstoječe nacionalne predpise s pravili, ki obravnavajo posebne oblike finančne udeležbe zaposlenih. Le v manjšini držav članic bi evropska pravila dejansko prestavljala dvojniki nacionalnemu pravu. Predvideno je, da bi podjetja lahko uporabljala skupno evropsko ureditev finančne udeležbe zaposlenih tudi v domačih okoljih brez čezmejnih elementov poslovanja. Ta prednost je bistvenega pomena za MSP, ki bi lahko ob rasti in širjenju poslovanja čez mejo zlahka razširila prvotni načrt finančne udeležbe zaposlenih, ki bi temeljil na opcijski evropski ureditvi.



Piše:
Jernej Štromajer

Tudi v ZDA zadruge niso nič nenavadnega

Začetki razvoja zadružništva v ZDA segajo v 18. stoletje in odražajo tako evropski vpliv prvih priseljencev kot osnovno potrebo ljudi po sodelovanju za reševanje skupnih problemov.

Zgodovinski razvoj

Medtem ko začetke zadružništva na Slovenskem najdemo v sredini 19. stoletja, pa je **prvo zadružno podjetje v ZDA nastalo že leta 1752**. Za prvo priznano zadružno v ZDA velja Philadelphia Contributionship, ki je nastala kot vzajemna protipožarna zavarovalnica in ki na področju zavarovalništva deluje še danes. Njen ustanovitelj je bil Benjamin Franklin, eden od ameriških ustanovnih očetov, čigar obraz krasi bankovec za 100 ameriških dolarjev.

Kasneje so se začele razvijati **razne druge zadruge**, predvsem lokalnega pomena, ki so se razvile najprej na podeželju. Do leta 1866 so bile (predvsem potrošniške) zadruge prisotne v vseh pomembnejših ameriških industrijskih mestih. Po ameriški državljanski vojni so se ljudje začeli pove-

zovati predvsem z željo, da se s pomočjo zadružništva povežejo pridelovalci in predelovalci ter da vzpostavijo neposreden kontakt (brez posrednikov) s kupci (potrošniki). Tako so se razvile različne organizacije (Order of the Patrons of Husbandry, The Farmers' Alliance, Society of Equity ...), ki so bile različno uspešne in so se obdržale različno dolgo. Zanimanje za zadruge se je ob prelomu stoletja še dodatno okrepilo predvsem kot odgovor na prakse monopolov, ki so bili videni kot eksces kapitalizma. Mnogi so zadruge videli kot **sredstvo za bolj družbeno odgovorno ekonomijo**.

Tudi zato je leta 1916 nastalo združenje The Cooperative League of the United States of America (CLUSA), ki ga danes poznamo pod imenom **National Cooperative Business Association (NCBA)**. Ta članska organizacija, ki je nastala z name-

nom širitve zadružnega modela, danes deluje na področju razvoja zadružništva in zagovornišva interesov zadrug v ZDA ter za njih lobira pri različnih odločevalcih (npr. pri ameriškem kongresu).

Velika gospodarska kriza oz. velika depresija, ki se je pričela leta 1929, je povzročila dodatno **podporo razvoju zadrug s strani zvezne oblasti v ZDA**. Tako je nastala podlaga za nastanek finančnih zadrug (angl. credit unions) na zvezni ravni, hkrati pa so bile oblikovane določene druge spodbude za razvoj predvsem kmetijskih zadrug na podeželju (elektrifikacija). Dodatne spodbude na področju zadružništva so prinesle politike programa New Deal.

Po drugi svetovni vojni so bile zadruge deležne manjše podpore s strani zvezne politike. Razvile so se predvsem potrošniš-

Tabela 1: Ekonomski podatki o zadrugah v ZDA.

VRSTA ZADRUGE	PREMOŽENJE	PRIHODKI	PLAČE	ŠT. ZADRUG	ŠT. ZAPOSLENIH (V TISOČIH)
	(v milijonih dolarjev)				
Delavske	128	219,24	55,41	223	2,38
Proizvajalske	23.632	65.426	2.970	1.494	72,93
Nakupovalne	1.126.848	157.892	2.902	724	130,35
Potrošniške	1.975.805	291.086	19.085	26.844	650,65
SKUPAJ	3.126.414	514.624	25.013	29.285	856,31

ke zadruge v kmetijskem sektorju, zadruge pa so se povezovale v manjše število večjih zadrug. Dodatno so se kasneje razvile potrošniške zadruge, ki so nudile organsko in ekološko pridelano hrano; čeprav jih veliko ni preživelo, pa imajo nekatere še danes velik vpliv na omenjenem tržišču.

Zadruge v ZDA danes

V ZDA imajo po aktualnih podatkih zadruge **več kot 350 milijonov članov** (ena oseba je seveda lahko članica več različnih

zadrug), od tega je 340 milijonov članov različnih potrošniških zadrug. Podatki kažejo, da trenutno v ZDA deluje okoli **30.000 zadrug**, ki poslujejo na več kot 73.000 lokacijah po celotni državi. Te zadruge imajo v lasti več kot 3.000 milijard dolarjev premoženja, letno ustvarijo 500 milijard dolarjev prihodkov in izplačajo za 25 milijard dolarjev plač. V njih je zaposlenih **več kot 850 tisoč ljudi**. Posebej velja omeniti, da je med njimi tudi **223 t. i. delavskih zadrug**.

Seveda je vpliv zadrug v ZDA na celotno gospodarstvo še širši, tako z izdatki zadrug kot s potrošnjo tistih, ki iz naslova zadrug prejemajo plačo ali druge dohodke, kar se pozna v prometu drugih ekonomskih subjektov. University of Wisconsin–Madison (ena od »elitnih« ameriških javnih univerz, ki sodi med t. i. Public Ivy) ocenjuje, da skupni ekonomski vpliv (angl. economic impact) zadrug na ekonomijo ZDA znaša 654 milijard dolarjev prometa, da zadruge v ZDA ustvarijo **več kot dva milijona delov-**

Tabela 2: Ekonomski vpliv (angl. economic impact) zadrug v ZDA.

SEKTOR	PRIHODKI	PLAČE	DELOVNA MESTA
	(v milijonih dolarjev)		
Kmetijske in potrošniške zadruge idr.	201.207	1.381	422.505
Socialne storitve in javne službe (zdravstvo, šolstvo, varstvo otrok)	7.525	169	424.505
Finančne storitve	394.363	51.176	1.133.353
Javne dobrine (voda, elektrika, telekomunikacije)	49.808	8.292	162.873
SKUPAJ	652.903	74.969	2.143.236

Tabela 3: Podatki AJ PES o zadrugah v Sloveniji v letu 2013.

SEKTOR	ŠTEVILO ZADRUG	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	PRIHODKI (V TISOČ EUR)
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	76	411	104.155
Predelovalne dejavnosti	27	236	32.920
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	2	0	0
Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki, saniranje okolja	10	0	181
Gradbeništvo	13	15	6.046
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	92	2.428	652.469
Promet in skladiščenje	4	12	3.226
Gostinstvo	4	0	180
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	5	0	150
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	0	8
Poslovanje z nepremičninami	34	56	3.806
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	25	40	3.610
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	6	1	144
Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti	3	0	481
Izobraževanje	1	0	0
Zdravstvo in socialno varstvo	3	1	65
Druge dejavnosti	4	3	3.947
SKUPAJ	311	3.203	811.387

nih mest in je zaradi njih izplačanih 75 milijard dolarjev plač in dodatkov ter za 133,5 milijarde dolarjev dodane vrednosti.

Primerjave s Slovenijo

Za primerjavo: v Sloveniji je za primerjavo po podatkih AJ PES za leto 2013 registriranih **311 zadrug**, ki zaposlujejo 3.203 ljudi in so v letu 2013 ustvarile 811.387 tisoč evrov prihodkov in 812.031 tisoč evrov odhodkov ter neto dodano vrednost v višini 79.152 tisoč evrov.

Ugotovimo lahko, da skupni promet zadrug v ZDA znaša **4,7 % bruto družbenega proizvoda (BDP)**, kar je več od deleža BDP, ki ga imajo zadruga v Sloveniji (po dostopnih podatkih okoli 2,2 %). Tudi delež zaposlenih v zadrugah v ZDA (okoli 0,59 %) je večji, kot je delež zaposlenih v zadrugah v Sloveniji (okoli 0,35 %). Podatkov o ekonomskem vplivu (angl. economic impact) zadrug na ekonomijo v Sloveniji žal ni, tako da jih ne moramo primerjati s podatki iz ZDA.

Delavsko delničarstvo v ZDA

Moramo se zavedati, da v ZDA obstaja še ena oblika ekonomske demokracije in delavskega (so)lastništva, in sicer podjetje s *t. i. Employee Stock Ownership Plans (ESOP)*. Gre za poseben sklad delavskega delničarstva v okviru posameznega podjetja. Podjetij tega tipa je v ZDA **okoli 11.000, zaposlujejo pa okoli 11,5 milijona ljudi**.



Piše:
dr. Marko Pahor

Finančni menedžment v zadrugah

V prejšnjih člankih smo spoznali, kakšne so pojavne oblike sodobnega združništva ter kje vse in kakšne zadruga najdemo po svetu. V tem prispevku pa se dotaknimo še enega zelo pomembnega vidika zadruga, to je upravljanja z njenimi financami. Menedžment financ zadruga je namreč, poleg strategije in rednega poslovanja, ena najpomembnejših nalog vodstva zadruga. Vodstvo mora zagotoviti, da je zadruga dolgoročno ustrezno financirana, pa tudi, da ima dovolj likvidnih sredstev ob zapadlosti obveznosti. Del finančnega menedžmenta pa je tudi pravočasna priprava letnih poročil o poslovanju skladno z zakonom.

V pričujočem prispevku bomo najprej pogledali, kakšen je pomen kapitala za zadruga in katere vire kapitala lahko zadruga uporablja. Nato se bomo ozrli na različne načine upravljanja s kapitalom, na koncu pa še na hitro pogledali v posebnosti finančnega poročanja zadruga.

Pomen kapitala za zadruga

Zadruga potrebujejo ustrezna finančna sredstva za svoje redno delovanje in rast. **Kapitalske rezerve**, ki se oblikujejo, so potrebne za nadomeščanje iztrošene zadržne opreme ter za primer nepredvidljivih dogodkov. Ob svoji ustanovitvi, pa tudi kasneje ob vsaki širitvi dejavnosti, pa zadruga potrebuje **svež kapital**, ki pride od

zunaj. Običajno pravilo je, da večino kapitala zadruga prispevajo njeni člani, čeprav lahko kapital v zadruga pride tudi iz drugih virov, ne le od njenih članov.

Ob ustanovitvi zadruga potrebuje finančna sredstva za zadostitev zakonskim zahtevam, pokritje stroškov ustanovitve in ostalih povezanih stroškov. Predvsem pa potrebuje ta sredstva za nabavo stalnih sredstev in materiala za začetek delovanja. Potreba po kapitalu je seveda **večja v proizvodnih zadrugah**, bodisi v kmetijski ali kakšni drugi dejavnosti, ki imajo v svoji lasti proizvodna sredstva, saj morajo finančna sredstva zadoščati za nakup teh sredstev.

S **pojmom kapital** običajno označujejo dolgoročna finančna sredstva, ki so

bodisi v obliki lastnega (oz. lastniškega) kapitala bodisi v obliki dolgoročnega dolga. V Sloveniji (lastniški) kapital zadruga sestavljajo izključno obvezni in prostovoljni **deležni člani**, za zadruga, ustanovljene pred letom 1992, pa velja še kategorija **t. i. nerazdeljivega kapitala**. Tuja zakonodaja običajno dopušča še druge oblike pridobivanja lastniškega kapitala, običajno prek izdaje navadnih ali prednostnih delnic, ki jih lahko kupujejo tako člani kot nečlani zadruga.

Zadruga zbrani združni kapital dopolnjuje z **dolgoročnim dolgom**. Za zadruga je običajno priporočljivo, da vzdržujejo razmeroma visok delež lastniškega financiranja, tako da naj z dolgom ne financirajo več kot polovice stalnih in trajnih obratnih

sredstev. Zadruga kapital primarno porablja za nakupe stalnih sredstev, kot so zemlja, zgradbe, stroji in oprema. Zanimiva alternativa tovrstnemu financiranju je financiranje zgradb in opreme s pomočjo **finančnega najema (leasinga)**. Pri takem financiranju se zmanjša potreba po zbiranju velike količine kapitala ob ustanovitvi zadruga, se pa po drugi strani povečajo operativni stroški in tveganje.

Zadruga pogosto opravljajo pomembno nalogo zagotavljanja **financiranja za svoje člane**. Zaradi svoje velikosti in narave pravne osebe (za razliko od narave fizične osebe članov zadruga) zadruga praviloma lažje in ceneje pridobiva dolžniška sredstva (kredite). Zadruga seveda ni finančna ustanova (če ne gre za tovrstno zadrugo) in praviloma ne more neposredno kreditirati članov, lahko pa jih kreditira posredno tako, da jim plačuje vnaprej. Vzemimo za primer kmetijsko zadrugo. Zadruga od svojih članov – kmetov – odkupuje pridelke in jih nato prodaja naprej končnim kupcem. Za marsikateri pridelek so plačilne dobe precej dolge, četudi gre za sezonski pridelek (npr. grozdje), ki ga kupci načeloma prevzamejo takoj. Določene pridelke (na primer žito) pa lahko zadruga prodaja skozi daljše časovno obdobje, pri čemer zaradi nihanj na blagovnih borzah dosega različne cene. Zadruga lahko svojim članom plača prevzete pridelke takoj iz svojih finančnih sredstev, sama pa denar dobi šele čez čas, ko dobavitelji plačajo. V primeru daljšega obdobja prodaje in cenovnih nihanj zadruga prevzema nase tveganja. Članom pridelke plača po **pričakovani ceni**, dejanska cena pa je lahko višja ali nižja od te. V primeru realizirane višje cene članom razliko izplača ali pa to kot dobiček pripíše k kapitalu. V primeru negativne razlike zadruga ustvari izgubo, ki zmanjša njen lastniški kapital.

Upravljanje s kapitalom v zadrukah

Upravljanje s kapitalom v zadrukah zajema pridobivanje kapitala, izplačevanje dobička iz kapitala, zmanjševanje kapitala z delnim izplačilom deležev in druge odločitve, ki neposredno vplivajo na višino kapitala zadruga.

V Sloveniji Zakon o zadrukah višino in obliko kapitala le minimalno normira, večino tovrstnih odločitev prepušča statutu in drugim aktom zadruga. Zadruga pravila lahko tako med drugim določajo minimalno višino osnovnega kapitala, delež, ki ga

mora vpisati vsak član (obvezni delež), število obveznih deležev, če morajo člani vpisati več kot en obvezni delež, ali pa podlago za določitev višine obveznega deleža ali števila obveznih deležev, če morajo posamezni člani vpisati obvezni delež v različni višini oziroma različno število obveznih deležev. Tu je pomembna predvsem **odločitev o velikosti (obveznega) osnovnega deleža** – manjši osnovni deleži naredijo zadrugo bolj odprto za večje število potencialnih članov, medtem ko višji obvezni osnovni deleži zagotavljajo, da so člani zadruga le tej zares predani, saj imajo v njej vezana precejšnja finančna sredstva. Ni ne navadno, če pravila družbe predvidevajo **različne obvezne deleže za različne kategorije članstva**, na primer za pravne in fizične osebe.

Za razliko od udeležbe v dobičku kapitalskih družb, kjer se dobiček deli glede na vloženi kapital, se v zadrukah **dobiček deli glede na prispevek člana k temu dobičku**, torej glede na promet, opravljen prek zadruga. Cilj zadruga sicer ni maksimizacija dobička, zato je poslovanje zadruga praviloma takšno, da je dobiček rahlo pozitiven, pravila zadruga pa pogosto omejujejo možno višino izplačila na določen odstotek celotnega dobička, na primer 30 ali 50 odstotkov, preostanek pa se zadrži kot rezerva.

Zaradi načina izplačila dobička, ki je vezan na poslovanje prek zadruga, zadruga pravila pogosto omogočajo mehanizme prilagajanja udeležbe članov (prek prostovoljnih deležev) njihovem poslovanju prek zadruga. Ustanovni člani se morda želijo čez čas umakniti iz zadruga ali s svojim poslovanjem ne sledijo njeni rasti, zato je smiselno, da zmanjšajo svoj delež. V svetovni praksi zadruga so se za tovrstno prilagajanje izoblikovali **trije mehanizmi**: poplačilo po časovnem zaporedju, princip baznega kapitala ter proporcionalno poplačilo. Slovenska računovodska praksa to imenuje "zadruga ristorno".

Pri **poplačilu po časovnem zaporedju** gre za to, da se deleži članov po določenem obdobju, na primer po petih ali po desetih letih, članom vrnejo, običajno v nominalnem znesku, kot so bili vplačani. Člani se lahko nato odločijo, da deleže bodisi zadržijo (in tako zmanjšajo svojo udeležbo v zadrugi), ali pa jih vplačajo nazaj v zadrugo (in tako obdržijo udeležbo v njej). Prednost sistema je v preprostosti, največja pomanjkljivost pa je, da ne omogoča prožnosti v primerih, ko promet zadruga ni konstanten, ampak niha iz leta v leto.

Princip baznega kapitala predpostavlja, da zadruga pravila predpisujejo minimalni kapital oziroma delež lastnega kapitala, ki mu pravimo bazni kapital. Recimo, da poslovni načrt za naslednje leto predpostavlja, da bo zadruga potrebovala milijon dolgoročnih sredstev ter da je delež lastnega kapitala 60 odstotkov, ima taka zadruga tako 600 tisoč baznega lastnega kapitala. Če skupaj z dobičkom kapital na začetku leta znaša 650 tisoč, ga 50 tisoč poplača svojim članom skladno z njihovimi deleži. Pogosto se princip baznega kapitala uporablja skupaj z določili o avtomatskem prilagajanju – delež nad baznim kapitalom se izplača le članom, ki prek zadruga opravijo manj prometa, kot znaša njihov trenutni delež v poslih, medtem ko se delež tistih, ki opravljajo več posla z zadrugo, zadrži, dokler njihov delež v kapitalu ne ustreza deležu v prometu. Slabost sistema je relativna kompleksnost.

Proporcionalno poplačilo je kombinacija obeh sistemov. Običajno je pri tem sistemu določeno, da se po nekem moralnem obdobju vsako leto proporcionalno poplača določen delež kapitala, na primer 10 odstotkov, ne glede na to, kdaj so člani ta kapital vplačali in želena višina kapitala.

V Sloveniji zadruga pravila večinoma ne predvidevajo sistema poplačil, čeprav bi ga glede na zakonska določila lahko. Vpeljava takih določil bi morda naredila članstvo v zadrukah bolj privlačno, saj bi potencialni člani vnaprej vedeli, da bodo dobili vrnjena svoja vložena sredstva, če in ko ne bodo želeli biti več člani.

Računovodstvo v zadrukah

Računovodske rešitve v zadrukah imajo **določene posebnosti**, zato jih ureja poseben računovodski standard SRS 34. Standard obravnava vse posebnosti bilance stanja in izkaza poslovnega izida zadruga, še prav posebej pa obravnava premoženjske oblike zadruga, (nerazdružljivo) zadruga lastnino, ugotavljanje poslovnega izida ter prevrednotovanje kapitala.

Glede kapitala standard posebej določa, kakšne so oblike kapitala – obvezni in dodatni deleži članov ter nerazdružljivi kapital za zadruga, nastale pred letom 1992. SRS 34 ureja tudi druge posebnosti zadruga, med drugim zadruga ristorno. Zanimivo je, da standard razmeroma malo stvari fiksira, ampak jih le predvidi ter določa, da se prevrednotovanje kapitala, zadruga ristorno, pripisovanje deležev članov in podobno ureja z zadruga ristorno.

Osnovna finančna izkaza zadruge sta **bilanca stanja** ter **izkaz poslovnega izida**. SRS predpisuje obvezne postavke v enem in drugem izkazu, ki se v določenih delih razlikuje od zahtev, ki veljajo za kapitalne družbe. Zanimivo je, da Zakon o zadrugah ne obvezuje zadrug k pripravi letnih poročil, morajo pa zadruge oddati finančno poročilo do 31. marca vsako leto, enako kot kapitalne družbe.

Kot v drugih organizacijah je tudi v zadrugah finančni menedžment zelo po-

memben za uspešno delovanje zadruge. Zaradi svoje vzajemne narave ima finančni menedžment določene posebnosti, zato so tudi računovodske rešitve v zadrugah nekoliko posebne.

Namesto zaključka

S tem prispevkom zaključujemo kratko serijo prispevkov na temo sodobnih oblik združništva v upanju, da bodo le-ti spodbudili razvoj takih organizacijskih oblik v Sloveniji. Sodobna zadruga lahko namreč

predstavlja zanimivo alternativo klasičnemu kapitalističnemu sistemu, saj je pri njej glavni cilj poslovanja, vključno s finančnim menedžmentom, **iskanje največjih koristi za člane in ne maksimizacija dobička**.



Piše:
mag. Cvetka Peršak

Z notranjim lastništvom in »reinženiringom« proti propadanju podjetij

Ne bi bilo potrebno, da je že toliko podjetij propadlo in da še naprej propadajo vsak dan. Kajti podjetje se da popraviti, kot hišo. Mnogo je načinov, še več strokovnih poimenovanj, meni je blizu izraz »reinženiring«, kot temeljni, ponovni razmislek o celotnem poslovnem procesu in njegovo dramatično preoblikovanje s ciljem korenitega izboljšanja. To pa je, kot kaže praksa, realno precej lažje izvedljivo v pogojih notranjega lastništva zaposlenih.

Namesto uvoda: Veš, Slovenec, svoj dolg?

Že pred časom sem imela govor ob 25. obletnici zaposlitve delavcev. Takrat sem iz zgodovine izbrskala nekaj podatkov:

»Bilo je leto 1982, ko ste prišli, v delovno organizacijo MURA, tovarno oblačil in perila s sedežem Murska Sobota, Bjedičeva 2. Delovna organizacija je imela šest temeljnih organizacij (TOZD-ov) in delovno skupnost skupnih služb. Dejavnost delovne organizacije je bila:

- izdelovanje moškega in otroškega perila ter ženskih bluz
- izdelava moških, ženskih in otroških oblačil na industrijski način in po meri
- izdelava ženskih in otroških plaščev ter športne konfekcije na industrijski način in po meri

- izdelava moških hlač na industrijski način in po meri

Bila je SFR Jugoslavija in bilo je samoupravljanje, zbori delavcev, delavski svet, komisije.

Tega leta je delavski svet organiziral javno razpravo o pripravi novega sistema delitve osebnih dohodkov. Sprejel je plan investicij – in to na področju računalniške opreme, izgradnje razstavnega prostora na zagrebškem velesejmu, obravnaval in reševal stanovanjsko problematiko delavcev, kupil camp prikolico za potrebe članov delovnega kolektiva, dodelil finančno pomoč kulturni sekciji v delovni organizaciji.

- Zaposlenih je bilo 4.621 delavcev na začetku in 4.820 delavcev na koncu leta 1982. Na novo je prišlo 437 delavcev, odšlo jih je 238, med njimi 48 le začasno, ker so odšli v JLA.

- Kar 60 % zaposlenih je bilo mlajših od 30 let. Povprečna delovna doba zaposlenih je znašala 10 let.
- Bolniški izostanki so se tisto leto močno povečali – od 3,22 na 3,68-odstotno izgubo delovnih ur.
- Takrat je imela Mura 48 štipendistov, kar 315 zaposlenih jih je bilo vključenih v priučevanje.
- Kupljenih je bilo 22 stanovanj, 1.281 članom kolektiva je bilo dodeljeno posojilo za individualno gradnjo stanovanj.
- Razdeljenih je bilo 912.597 obrokov malic in 115.994 kg kruha. Na začetku leta je bila cena malice 36,5 din, na koncu leta pa 47 din.
- V obratni ambulanti sta delala dva zdravnik, medicinska sestra in laborantka, zobozdravnik in asistentka.
- Na preventivno 14-dnevno zdravljenje v zdravilišča je delovna organizacija poslala 39 članov kolektiva.

- *Kulturna skupina je pripravila pet prireditev v podjetju in 12 izven.*
- *Pet internih knjižnic je organiziralo srečanje s pisateljico Sašo Božovič ter razstavo in prodajo knjig. Delavci so nakupili za več kot 100 milijonov dinarjev knjig.*
- *Ustanovljena je bila likovna sekcija, ki je organizirala dve likovni galeriji.*
- *Izšlo je 8 številkov tovarniškega glasila Naše delo in stekla je prva radijska oddaja.*
- *Športna sekcija je organizirala 7 akcij, udeležilo se jih je 343 delavcev.*
- *Tistega leta je Mura razpolagala je s 40 odstotki ustvarjenih deviz, druge je morala odstopati banki.*
- *Mura je izvozila dobrih 50 odstotkov svoje proizvodnje, od tega več kot 90 odstotkov na zahodna tržišča.*
- *Preračunano v evre je podjetje na dan prodalo kar za milijon evrov svojih izdelkov.«*

Ob 27. obletnici zaposlitve, so **ti delavci izgubili službe. Mura je šla v stečaj po scenariju: podjetje v težavah** → nesmiselna reorganizacija → stečaj.

Podobno zgodovino so imela tudi podjetja TAM, Marles, Alples, Kroj, Vezena, Beti, Litostroj, Meblo, Alpina, gradbinci in na desetine drugih. Za njimi so propadali njihovi podizvajalci, dobavitelji, zbolevali odpuščeni delavci, nastajale luknje v državnem proračunu, zmanjkovalo denarja za zdravstvo, šolstvo, kulturo...

Mimo je kulturni praznik in morda so se mi zato v misli prikradle Župančičeve besede »Veš, poet, svoj dolg? ... nimaš nič besed? ...« Pesem je iz enega čisto drugega časa, ko so Slovence pestile drugačne težave, kot jih imamo sedaj. Tedaj je pesnik pozival »boga gmajna, le vkup« in »zob za zob« ... v borbo za domovino.

Tudi sedaj imamo hude težave in potrebna bi bila »borba za domovino« – a sovražnik se je dobro skril! Čutimo ga, čeprav ga ne vidimo, saj počasi, a zanesljivo uničuje podjetja, kmetijstvo, zdravstvo, šolstvo, kulturo, etiko, dostojanstvo ... **Kako naj gremo zdaj »vkup« in kako naj se borimo?** Zmaj dela preudarno, nikoli ne udari samo na enem mestu in naenkrat z vso močjo – ampak danes tukaj in jutri tam, danes silovito, jutri samo malo – tako, da smo se že navadili, da mora biti hudo in smo hvaležni, če smo jo tokrat bolje odnesli kot sosed...

Kaj je z nami, Slovenci, ali vemo svoj dolg? Dolg do otrok, vnukov, pravnukov,

dolg do domovine? Kako lahko dopuščamo, da se nam dogaja, kar se nam dogaja? Mar res ne znamo, ali nočemo drugačnega življenja? Bomo še naprej dopuščali, da hiša, ki smo jo podedovali od staršev, propada?

A, da ni denarja, pravite?

Dajte no, toliko denarja, kot ga je sedaj, ga v Sloveniji še nikoli ni bilo! Samo neskončno denarja potrošimo najprej zato, da se pogovarjamo, kje, kdaj, kaj in kako bi začeli, če sploh, potem se pa odločimo brez pravega načrta, brez strokovnega mnenja, za delno popravilo strehe, da jo malo zakrpamo na enem koncu (potem jo burja čez teden odkrije), pa za prednje okno (da malo lepše zgleda na cesto) in za lepe porcelanaste krožnike (za obiske, če bodo slučajno prišli); temelji pa ostajajo gnili in hiša se že malo nagiba, stene pokajo in plesnoba leze po kotih ...

Danes so hišne preiskave v Celju, včeraj je bila sodna obravnava v Ljubljani, jutri dvomimo v glavno banko...

Veš, Slovenec, svoj dolg?

A da je globalna kriza?

Saj ne verjamate! Ni treba daleč, da vidimo, da gre vse drugače: k avstrijskim lesarjem, kmetom ali v dunajsko bolnišnico!

A, da nimamo razrešene stvari izpred sedemdeset let?

Ja, mogoče jih kdo nima, ampak ne narod. Narod skrbi za danes in jutri, že na lani je pozabil! In na zadnje volitve in kaj je takrat poslušal!

A, da nam bodo drugi pomagali – kot so npr. Grčiji?

Drugi pomagajo predvsem sebi!

A, da nam bodo drugi povedali, kako je prav?

Tudi pri nas imamo pametne ljudi, še vedno jih je veliko, čeprav dan za dnem odhajajo v tujino. Samo priložnost jim dajmo, da povedo, poslušajmo, upoštevajmo.

A, da bo že kako?

Če verjamate, da »človek obrača, bog pa obrne«, ali da je nekje zapisana usoda, pa ne moremo nič proti njej, potem bomo pač počakali in videli, kaj bo. Saj, ko bomo na dnu, gre lahko samo na boljše, mar ne? Samo morda bo takrat res prepozno, da bi še obnovili hišo, ki smo jo podedovali. Mogoče bomo oz. bodo lahko zgradili novo,

morda še lepšo, samo naslov bo zvenel nekam tuje ...

Reinženiring – korenita preobrazba podjetij

Ne bi bilo potrebno, da je že toliko podjetij propadlo in da še naprej propadajo vsak dan – če se omejimo samo na gospodarstvo. Kajti podjetje se da popraviti, kot hišo. Mnogo je načinov, še več strokovnih poimenovanj, meni je blizu izraz »**reinženiring**«, kot temeljni, ponovni razmislek o celotnem poslovnem procesu in njegovo dramatično preoblikovanje s ciljem korenitega izboljšanja.

Z reinženiringom ne izboljšujemo obstoječega stanja, ampak gre za popolnoma nov pristop, kreativnost, inovativnost, nov začetek, usmerjen v procese in kulturo sprememb. Ne gre zgolj za avtomatizacijo, reorganizacijo ali finančno prestrukturiranje. **Gre za pogum drugače misliti in drugače delovati.** Kajti, če bomo delali tako, kot smo delali do sedaj, bo tako kot je bilo do sedaj! Ali pa še slabše.

Ta metoda reševanja podjetja v težavah je v teoriji in praksi znana že desetletja. V literaturi lahko zasledimo podatek, da **približno dve tretjini projektov reinženiringa propade**, predvsem zaradi odpora do sprememb, nestrinjanja vodilnih in neznanja. Zato se lotevajo zgolj majhnih (lepotnih) popravkov, se zadovoljijo s (pre)majhnimi rezultati, iščejo opravičila v motnjah od zunaj in prehitro odnehajo.

Ali se vam zdi to znano: podjetje v težavah → nesmiselna reorganizacija → stečaj?

Vredno je poskusiti ...

Saj ni, da bi pričakovali, da **nobeno podjetje ne bo nikoli propadlo**. Podjetja nastajajo, se razvijajo, tudi »zbolijo« in propadejo. To je kapitalistično pravilno. Če bi pričakovali, da ne bo nobeno podjetje propadlo, bi šlo za **socialistično utopijo**. Razumljivo je tudi, čeprav nesprejemljivo, da gre pri propadih podjetij kdaj pa kdaj lahko tudi za kriminal. Ampak kako je mogoče, da vsa podjetja, ki zaidejo v težave, končajo v stečaju in da se jih **ne reši vsaj tretjina?**

Dan na dan poslušamo in smo poslušali: »*Ker jim družba XXX dolguje plače za zadnje tri mesece, bodo obupani delavci uporabili skrajno možnost. Od sodišča bodo zahtevali, naj sproži stečaj družbe.*« ali »*Dobavitelji zahtevali stečaj podjetja YYY*« ali »*S stečajem se bo končala agonija delavcev podjetja ZZZ*«. Kot da je to sploh kakšna rešitev!

In poslušni Slovenci smo se navadili, da je **na koncu težav stečaj**, brezposelnost, da se podjetja ne da rešiti. Morda kdo tu in tam pomisli, da se ga noče rešiti – zakaj bi tudi bilo tem delavcem bolje kot onim na drugem koncu Slovenije, nimamo ideje, znanja ali poguma za spremembo.

Svetovna banka nam pravi, da so naši **stečajni postopki premalo učinkoviti**, nadpovprečno dolgi, stroški so nadpovprečno visoki, izkupiček za upnike pa podpovprečen! Torej smo neuspešni še v tej skrajni možnosti! Znamo malo povzdigniti glas, napisati nekaj letakov, organizirati protestni shod: »*Nikakor ne bomo dovolili izigravanja delavcev z mizernimi ali nepoštenimi odpravninami! Tokrat se ne bomo dali odpraviti z levo roko, kot že velikokrat doslej...*« (Javni shod v podporo delavcem Mure, 20. 7. 2009)

Nikakor pa ne rešimo podjetij, ki so zašla v težave.

... tudi z notranjim lastništvom zaposlenih

Če »država ni dober gospodar«, kar čivkajo že vrabci na vejah, in če so tudi nekateri drugi lastniki dopustili takšna vodstva, da so spravila podjetje v težave in jih ne znajo rešiti, bi lahko poskusili s spremembo lastništva – torej **s prodajo, pa ne komurkoli, ampak zaposlenim**. S tem imajo dobre izkušnje v tujini in pri nas.

Jože Mermal, direktor družbe BTC, ki je v pretežni lasti zaposlenih, pravi, da je tudi njihova izkušnja »... dobra, ker imamo številno aktivno lastništvo in upravljanje. V nadzornem svetu so v glavnem ljudje iz BTC, pa tudi predstavnik sveta delavcev. Imamo tudi svet za odprti dialog, v katerega smo že pred nekaj leti povabili ugledne ljudi, ki skupaj z nami oblikujejo razvoj družbe in vizijo za prihodnjih deset let. Za BTC se pozablja, da so bili v odkup vključeni tudi zaposleni, ki so skupaj z upokojenci večinski lastniki. Odnos se potem povsem spremeni, saj zaposleni še bolj skrbijo za svojo lastnino. To je odvisno tudi od tega, kakšnega vodenja v podjetju si želiš in kako gledaš na kapital – ali ga razumeš v socialni in razvojni funkciji ali pa le v lastniški oziroma osebni. Če ga razumeš le lastniško, boš prej ali slej zašel v težave. Če imaš zadostno razvojno in socialno komponento, pa to pomeni, da vlagáš v človeški kapital, potem imaš možnost za uspeh.« **Matjaž Čadež**, ustanovitelj Halcoma, ugotavlja: »Prepričan sem, da je za dolgoročno uspešnost podjetja, posebno

takega, ki se ukvarja z intelektualnimi storitvami, solastništvo zelo pomembno«. **Jožica Rejec**, predsednica uprave Domela, pa: »Domel tako z modelom notranjega lastništva in družbene odgovornosti kaže alternativno pot za izhod iz krize.«

Res je, da so imeli zaposleni (in državljanji) že v rokah ogromno lastništva v procesu lastninskega preoblikovanja in so ga večinoma tudi kmalu zapravili ali izgubili. Po mojem mišljenju zato, ker **niso razumeli, kaj lastništvo pomeni, ker niso bili prav poučeni in tudi ne dobro vodeni**. Tudi predpisi jim niso bili v podporo za notranje lastništvo, družbena/državna klima pa je bila temu izrazito nenaklonjena.

Slednje, se bistveno ni spremenilo vse do današnjih dni, z redkimi uspešnimi posamezniki, ki so zglede našli v številnih objavljenih raziskavah, s katerimi je nesporno dokazano, da so **podjetja z notranjim lastništvom uspešnejša kot druga**. Zato, ker se z lastništvom spremeni odnos do podjetja, do dela in sodelavcev, poveča motivacija in zavzetost, ker se odprejo novi pogledi in možnosti za drugačna razmišljanja. Takšni lastniki iščejo in najdejo prave strokovnjake za delo, razvoj in vodenje. Takšni vodje preprečujejo, da bi podjetje zašlo v težave, če pa že zaide, ga začno pravočasno reševati.

Menim, da je skrajni čas, da začnemo s prakso reševanja podjetij v težavah s tem, da **neuspešne/neodgovorne lastnike zamenjajo zaposleni v podjetju**, le-tem pa s pomočjo strokovnjakov nudimo takšna vodstva, ki bodo sposobna razmišljati drugače, na nov način, kreativno, inovativno – skratka speljati reinženiring podjetja, name-

sto stečaja, ki rešuje (pa še te zgolj kratkovidno) le banke, povzročča pa neizmerljivo zlo celotni državi (in morda še čez).

Takšen način reševanja bi moral biti tudi **zakonsko podprt**, tj. že davno pred insolventnostjo podjetja bi bilo potrebno ukrepati in se boriti za obstanek podjetja »z vsemi topovi«. Eden od »topov« je nizka cena za skoraj nič vredno podjetje, ki se potaplja. Cena bi resnično morala biti dostopna tudi obubožanim delavcem, lastniki bi še vedno dobili več, kot s stečajem, upniki pa bi morali biti pripravljeni tudi na solidarnost, ki bi bila slej ko prej poplačana – ob znanih pravilih igre (podobno kot se EU pogovarja z Grčijo). Finančna pomoč podjetjem s strani države je z evropsko regulativo močno omejena, ampak vse druge vrste pomoči so pa dovoljene! Predvsem pa je dovoljeno zmanjšati povzročanje težav, o katerih že leta govorijo dobri podjetniki in uprave uspešnih podjetij, česar ne počnejo tam, kamor se selijo naši podjetniki in strokovnjaki.

Usodo vzeti v svoje roke

In ne nazadnje, je potrebno **znanje, voljo in pogum vlti tudi našim zaposlenim in nezaposlenim državljanom**, da vzamejo usodo v svoje roke. Morda bo potem lažje prodati zaposlenim tudi dobra podjetja, takšna, ki niso v težavah, da bi bila še boljša in bi z njimi bilo boljše tudi državi.

To je naš skupni dolg sebi, zanamcem, dolg države, državljanov, delodajalcev, svetov delavcev, sindikatov, strokovnjakov, mladih in starejših, šolstva, zdravstva, kulture...





Piše:
Leja Drofenik Štibelj

Preplet tradicije in sodobnosti socialnega dialoga v Združenem kraljestvu

Združeno kraljestvo, je domovina industrijske revolucije in sindikalnega gibanja, kjer se sindikati nenehno preoblikujejo in sledijo tehnološkemu razvoju ter družbenim spremembam, da bi se čim bolj približali zaposlenim. Prav tako pa Združeno kraljestvo sodi v sam evropski vrh glede razvitosti in urejenosti področja udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetij. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili izzive, s katerimi se srečujejo sindikati v Združenem kraljestvu ter primer dobre prakse udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetja.

Združeno kraljestvo, ki ga sestavljajo Anglija, Wales in Škotska (vsi skupaj so Velika Britanija) ter Severna Irska zavzema površino 244.820 km² in ima 61,7 milijona prebivalcev. Glavno mesto je London, denarna enota pa britanski funt (£). Je ena redkih držav na svetu, ki nima napisane ustave, saj njeno ustavno pravo temelji na več ključnih zakonih, konvencijah in ustaljenih navadah. Zanj je značilen **anglo-saksonski pravni sistem** in **tržno utemeljen ekonomski sistem**, za katerega je značilna visoka stopnja liberalizacije na vseh področjih in s tem povezana nizka stopnja regulacije s strani države.

Je deveto največje gospodarstvo na svetu in tretje v EU. Kot gospodarska panoga prevladuje **storitveni sektor**, ki ustvari 78 % BDP in zaposluje 79 % delovne sile. Med glavne storitvene dejavnosti spadajo finančne in bančne storitve ter zavarovalništvo. **Proizvodna dejavnost** ni preveč konkurenčna, velik potencial pa imajo: sektor informacijskih in komunikacijskih tehnologij, bio-tehnologija, letalska industrija, obnovljivi viri energij in vojaška industrija. Industrijski sektor prispeva 21 % BDP in zaposluje 19 % aktivnega prebivalstva. **Kmetijski sektor** predstavlja manj kot 1 % BDP, vendar je zelo produktiven in moderniziran.

Splošne značilnosti socialnega dialoga

Združeno kraljestvo spada med države z najzgodnejšo industrializacijo v Evropi. Vzporedno z industrializacijo je potekal tudi **začetek sindikalnega gibanja, ki sega v sredino 18. stoletja**. Trade unioni v takrat industrijsko razviti Angliji namreč predstavljajo najstarejšo obliko sindikalnega gibanja. Sindikalne organizacije so nastale zaradi vedno večjega izkoriščanja in težkega socialnega položaja takratnih industrijskih t. i. mezdnih delavcev in politično revolucionarnih idej.

Sindikati so v Združenem kraljestvu tradicionalno prevzeli vlogo zastopanja delavcev, ki se uresničuje prek predstavnikov sindikatov na ravni posameznega podjetja, imenovanih tudi **sindikalni zaupniki** (angl. *shop stewards*). Zaradi njihove močne vloge ni bilo čutiti potrebe po ustanovitvi institucije sveta delavcev. Ponekod sicer obstajajo **posvetovalna telesa**, ki jih izberejo delavci, vendar imajo šibko vlogo v primerjavi s sindikalnimi zastopniki. Združeno kraljestvo tradicionalno ne predpisuje **nikakršnega posebnega zastopstva delavcev pri upravljanju**, bodisi zastopanja in predstavljanja delavcev prek sveta delavcev ali sindikatov bodisi z njihovim vključevanjem v upravljavsko strukturo podjetij.

Kljub uveljavitvi predpisov za izvajanje direktive EU, Združeno kraljestvo nima ustrezne uredbe ali določbe britanskega prava, ki bi predpisovala imenovanje predstavnikov delavcev, če delodajalec zavrača priznanje takih predstavnikov. Zaradi tržne liberalizacije, ki poudarja samoregulacijo podjetij brez vmešavanja države, ne poznajo aktivne politike zaposlovanja, varnost zaposlitve je nizka, visoka sta fleksibilnost pri zaposlovanju in mobilnost zaposlenih. Pogajanja o plačah so decentralizirana, prav tako pa za Združeno kraljestvo velja povsem liberalen način reguliranja industrijskih odnosov.

Oblike delavske participacije in soodločanja

V Združenem kraljestvu najdemo **različne avtonomne oblike participacije zaposlenih**, ki temeljijo predvsem na sindikalnih predstavništvih. Zakonski okvir v splošnem dopušča delodajalcem in sindikatom veliko svobode pri določanju vzorcev delavske participacije. Med glavne oblike regulacije delavske participacije spadajo kolektivna pogajanja, ki niso obvezujoča in pravica do stavke, ki je kljub zakonu iz leta 1980 ostala dokaj neomejena. Zakonska ureditev področja delavske participacije in kolektivna pogajanja na nacionalni

ravni so relativno nepomembna, bolj odločilna so **pogajanja na ravni posameznega podjetja**. Med najbolj razvite oblike delavske participacije in soodločanja na ravni podjetja štejemo sindikalnega zaupnika, skupni posvetovalni odbor in zaupnika za zdravje in varnost pri delu.

Sindikalni zaupnik

Sindikalni ali delavski zaupniki se ponavadi izvolijo iz vrst specifičnega sindikata na določenem oddelku. Njihova vloga je zelo pomembna, saj predstavljajo **vez med sindikalnim članstvom in sindikatom**. Njihova naloga je, da organizirajo in nudijo pomoč ter podporo članom sindikata na njihovem delovnem mestu. Za čas opravljanja svoje funkcije in za čas usposabljanja in izobraževanja pa imajo pravico do izostanka od dela brez izgube plačila.

Skupni posvetovalni odbor

Začetki skupnih posvetovalnih odborov segajo v čas med dvema svetovnima vojnama, ko je bila industrija v Združenem kraljestvu nacionalizirana, sindikati pa niso imeli velikega vpliva na industrijske odnose. Pobude za ustanovitev posvetovalnih odborov so in še vedno **prihajajo s strani menedžmenta**, ki določi tudi področje njegovega delovanja. Običajni predmet razprave v teh odborih so težave zaposlenih in posvetovalni ter participativni postopki. Posvetovalni odbori so v Združenem kraljestvu precej razširjeni, ker želi menedžment na ta način omejiti področje pogajanj sindikalnim zaupnikom in nadomestiti kolektivna pogajanja v podjetju s posvetovalnimi postopki, ki so po naravi bolj kooperativni. Skupni posvetovalni odbori so pogostejši v večjih podjetjih in v podjetjih, kjer je prisoten kakšen od sindikatov.

Vloga zaupnika za varnost in zdravje pri delu

Zakon o varstvu zdravja in varnosti pri delu iz leta 1974 je ustvaril možnost, da **sindikati izvolijo svoje uradne varnostne predstavnike**, s katerimi se morajo delodajalci obvezno posvetovati in v primeru zahteve varnostnih predstavnikov oblikovati varnostni svet. Zakonska ureditev tega področja predstavlja veliko izjemo v Združenem kraljestvu in je omejena le na podjetja, kjer sta priznana en ali več sindikatov. To načelo je bilo sprejeto pod pritiskom nacio-

¹ UNISON – britanski sindikat javnega sektorja – je bil predstavljen v eni izmed prejšnjih števil Ekonoške demokracije.

nalne sindikalne konfederacije (angl. *Trade Union Congress*) (v nadaljevanju TUC) in je v skladu z britansko tradicijo sindikatov, ki zahteva, da je predstavljanje interesov zaposlenih **domena sindikatov**. V nesindikaliziranih podjetjih zaupniki za varnost in zdravje pri delu niso obvezni.

Zakon določa, da lahko priznani sindikat iz vrst zaposlenih določi zaupnike za varnost in zdravje pri delu, ki lahko brez izgube plačila v času izobraževanja in izvajanja funkcije izostanejo od dela. Njihova naloga je raziskovanje tveganj, vzrokov delovnih nesreč, delavskih pritožb, prijave inšpekciji v primeru nepravilnosti in komuniciranje z inšpekcijo in delodajalcem. Zakonodaja jim daje možnost, da pri delodajalcu sprožijo spore, ki se nanašajo na varnost in zdravje članov sindikata ter članom zagotovijo delo v zdravem delovnem okolju, ki ima s strani delodajalca zagotovljeno opremo in vso podporo, ki jo potrebujejo za opravljanje nadzora. Zaupniki za zdravje in varnost pri delu so združeni v **odbor za varstvo zdravja in varnosti**, kjer potekajo posvetovanja splošne narave in ki ga mora ustanoviti delodajalec na zahtevo zaupnikov za varnost in zdravje pri delu.

Struktura članstva v TUC – izzivi, ki zahtevajo spremembe

TUC (Trade Union Congress) je nacionalni sindikalni center – zveza sindikatov, ki

pod svojim okriljem združuje večino sindikatov v Združenem kraljestvu. Ima 58 podružnic s približno 6,2 milijona članov, od katerih jih je skoraj polovica članov sindikata Unite in UNISON.

Sindikati v Združenem kraljestvu se, tako kot sindikati ostalih evropskih držav, v zadnjih desetletjih **soočajo s padcem članstva**. V TUC zmanjševanje števila članov vidijo kot izziv, s katerim so se pripravljene soočiti, pri čemer jim še dodaten izziv predstavlja **nizka stopnja mladih članov v sindikatih**. V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali gibanje števila sindikalnih članov, starostno zastopanost in pristope za pritegnitev mladih sindikalnih članov.

V Združenem kraljestvu je izrazit padec sindikalnega članstva (graf 1) viden **vse od leta 1979 dalje**, ko je na oblast prišla konzervativna vlada, ki je nasprotovala vsakemu poskusu zakonitve participativnih pravic in si je prizadevala za zmanjševanje vpliva sindikatov. Stanje se je nekoliko umirilo z letom 1997, ko so na oblast ponovno prišli laburisti. Nasledila jo je koalicija desnosredinske Konzervativne stranke in levosredinskih Liberalnih demokratov, ki je nastopila mandat maja 2010 po trinajstih letih neprekinjenega vladanja levosredinske Laburistične stranke. Število članov zaposlenih v javnem sektorju je takoj z nastopom konzervativne vlade pričelo padati (glej graf 2), medtem ko je število članov zaposlenih v

Primer: UNISON – North West Gas Branch

North West Gas Branch je sindikalna podružnica znotraj UNISON-a (največjega britanskega sindikata javnega sektorja¹ in hkrati ena izmed dveh največjih podružnic TUC-a), ki šteje več kot 5.000 članov, od katerih jih je 1.500 aktivnih članov. Je največji sindikat energetskega sektorja v severozahodni Angliji. Ima 30 akreditiranih nacionalnih zaupnikov, 3 nacionalne zastopnike in 9 zaupnikov za varnost in zdravje pri delu ter veliko organiziranih skupin, ki kot premostitvena točka pomagajo pri reševanju težav članov sindikata. Vsi omenjeni predstavniki delajo prostovoljno z glavnim namenom, da se članom sindikata zagotovi delo v boljšem, varnejšem in srečnejšem delovnem okolju.

Na lokalni ravni organizirajo štirikrat letno partnerska srečanja v podjetjih, kjer imajo svoje lokalne predstavnike. Poleg reševanja težav zaposlenih v teh podjetjih, omogočajo tovrstna srečanja tudi vpogled v delovanje posameznega podjetja in v odnose med delodajalcem in zaposlenimi.

Na nacionalni ravni pa se njihovi voljeni predstavniki v okviru posebnih nacionalnih odborov pogajajo o plačah, delovnih pogojih in ostalih težavah zaposlenih energetskega sektorja, o katerih so izvedeli na partnerskih srečanjih.

Zaupniki za varnost in zdravje pri delu pa po vsem energetskega sektorja, ki ga pokriva ta sindikalna podružnica, skrbijo za varno in zdravo delovno okolje svojih članov. Na posameznih lokacijah izvajajo napovedane preglede delovnih mest in imajo pravico biti obveščeni o možnih nevarnostih pri delu in nesrečah na delovnem mestu. V sodelovanju s predstavniki podjetij in drugimi sindikati izvajajo preventivne tveganj na delovnih mestih, vključno z zmanjševanjem stresa in pritiskov na zaposlene s strani delodajalcev.

zasebnih podjetjih padalo do leta 2010, nato pa pričelo počasi rasti.

Konzervativna oblast sindikatom ni naklonjena, zato se sindikati v času njene vla-

davine poleg padca števila članov soočajo tudi s **krčenjem pravic zaposlenih**. Sindikalisti v Združenem kraljestvu se trenutno soočajo z vrsto izzivov, ki so jih povzročili njeni ukrepi, in sicer:

- krčenje pravic zaposlenih,
- drobljenje javnega sektorja,
- zmanjšanje plač v javnem sektorju za 18 do 20 odstotkov.

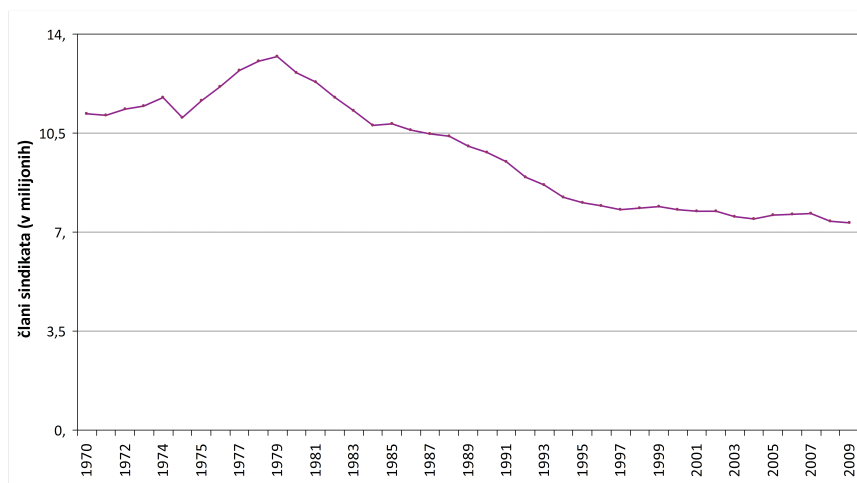
Na padec števila članov zaposlenih v javnem sektorju v največji meri vpliva drobljenje javnega sektorja, saj morajo sindikati ob večanju števila delodajalcev pri manjšem ali nespremenjenem številu zaposlenih voditi bolj intenzivno kampanjo za ohranjanje članstva in zagotavljanja podpore svojim članom.

TUC krivde za padec števila članov ne pripisuje le ukrepom konzervativne vlade, ampak skuša vzroke za tako stanje najti **tudi znotraj svoje organizacije**. Pri pregledu starostne strukture članstva (glej graf 3) je vidno zaskrbljujoče stanje deleža mladih članov sindikata, saj jih je v starostni skupini med 19 in 24 let v sindikat vključenih le 3,9 odstotka. Delež v starostni skupini med 25 in 34 let je nekoliko višji, vendar še vedno precej nizek, saj znaša 19 odstotkov.

Z nižanjem deleža mladih članov se posledično skozi daljše obdobje **niža tudi skupno število članov**, vključno s starejšimi člani, kar je razvidno iz zadnjega grafa (glej graf 4). Razmerje med člani in nečlani, se v vsakem naslednjem obdobju vedno bolj nagiba v korist nečlanov. Prav tako pa je vedno manj mladih seznanjenih s sindikalnim delovanjem, saj jim starejši, če tudi sami niso člani, pri tem ne morejo svetovati.

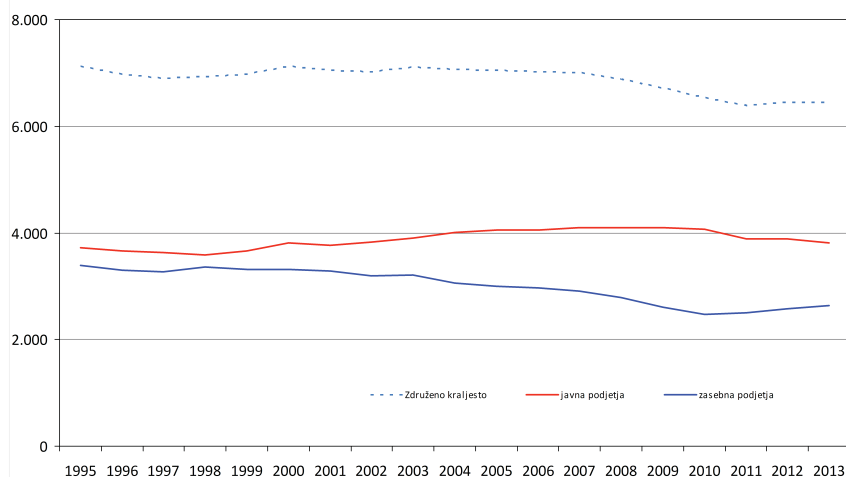
Število vseh članov sindikata v Združenem kraljestvu je **6,4 milijona, kar je 25,6 odstotka vseh zaposlenih**. V TUC si v prihodnjih letih želijo povečati ta delež. Še več pozornosti pa želijo nameniti povečanju deleža mladih, saj je trenutno izmed vseh zaposlenih mladih **le 7,7 odstotka včlanjenih v sindikat** (glej slika 1). Glavni razlog za nizek delež mladih članov v sindikatih je organizacijske narave, ker je v panogah, kjer delajo mladi, pomanjkljiva sindikalna pokritost. Večina mladih dela v maloprodaji, v hotelih in restavracijah ter proizvodnji (glej slika 2), kjer je razmerje med številom mladih, ki tam delajo in sindikalno pokritostjo še posebej nesorazmerno, zato so njihove akcije prvenstveno usmerjene v ti dve področji dela.

Graf 1: Gibanje članstva v sindikatih Združenega kraljestva v obdobju 1970-2010



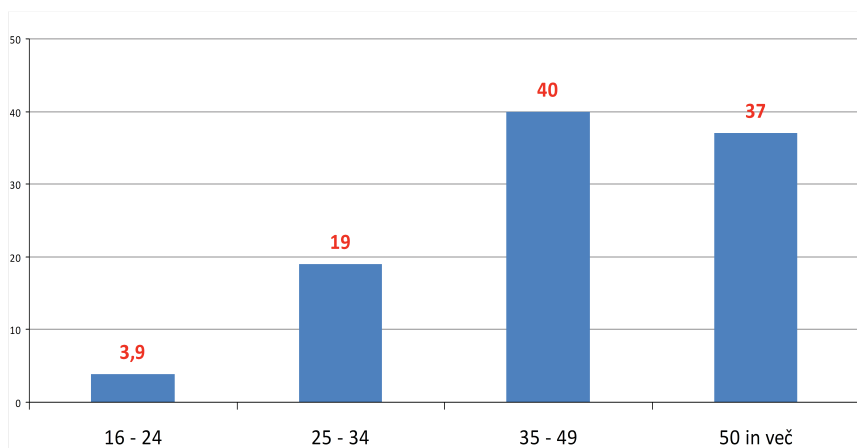
Vir: TUC – Organizacijske spremembe v Združenem kraljestvu – interno gradivo.

Graf 2: Gibanja članstva v sindikatih Združenega kraljestva v obdobju 1995-2013



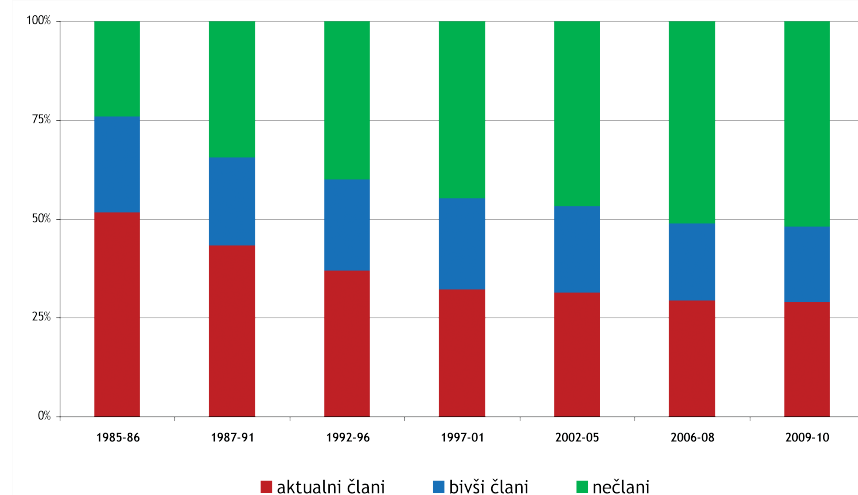
Vir: TUC – Organizacijske spremembe v Združenem kraljestvu – interno gradivo.

Graf 3: Delež članstva v sindikatih v Združenem kraljestvu glede na starost



Vir: TUC – Organizacijske spremembe v Združenem kraljestvu – interno gradivo.

Graf 4: Razmerje med člani nečlani in bivšimi člani v sindikatih v Združenem kraljestvu



Vir: TUC – Organizacijske spremembe v Združenem kraljestvu – interno gradivo.

Slika 1: Sindikalno članstvo v Združenem kraljestvu



Vir: TUC – Organizacijske spremembe v Združenem kraljestvu – interno gradivo.

Slika 2: Področja, kjer delajo mladi zaposleni v Združenem kraljestvu



Vir: TUC – Organizacijske spremembe v Združenem kraljestvu – interno gradivo.

Rešitev za izzive

Rešitev za izzive, s katerimi se srečujejo, vidijo v TUC-u **predvsem v:**

- večji akciji obstoječih članov sindikata,
- v oglaševalnih in izobraževalnih kampanjah, s katerimi želijo nečlane in mlade zaposlene obveščati o sindikatih in o prednostih članstva,
- v protestih in stavkah, s katerimi bi izrazili jezo in ogorčenje zaposlenih nad krčenjem njihovih pravic ter
- s pokrivanjem tistih področij dela, kjer delajo potencialni člani – predvsem mladi, ki najbolj potrebujejo sindikalno podporo glede na vedno večje krčenje pravic zaposlenih.

Pri svoji strategiji krepitev sindikalne moči se **osredotočajo tudi na volitve**, ki bodo naslednje leto, ker se zavedajo, da bodo le z zmago laburistične stranke lahko izboljšali ali vsaj ohranili že uveljavljene pravice zaposlenih. To sporočilo pa skozi oglaševalne in izobraževalne kampanje širijo tudi med svoje že obstoječe člane in med čim večje število potencialnih članov sindikatov.

Večanje števila članov pa je za sindikate v Združenem kraljestvu pomembno tudi iz **razloga financiranja sindikatov**, saj želijo ohraniti obstoječo višino članarine in višje prihodke pridobiti z večjim številom plačanih članarin. Britanski sindikati se namreč v osnovi financirajo iz članarin, posreden vir sredstev so tudi plačane odsotnosti, ki jih za svoje zaposlene/sindikalne zaupnike zagotavljajo ministrstva, občine in podjetja. Pokritje vedno višjih organizacijskih stroškov želijo doseči na članom prijazen način.

Viri:

UNISON North West – interno gradivo.

UNISON North West Gas Branch – interno gradivo.

TUC – Organizacijske spremembe v Združenem kraljestvu – interno gradivo.

Zaključimo lahko, da je britanska neoliberalna orientiranost k družbi in gospodarstvu očitna tudi v pogledu industrijske demokracije. Slednja je **prežeta s prostovoljnostjo in neformalnimi praksami**, vplivi iz kontinentalne Evrope pa so pri prehodu na Otok uspešno zatrti. Zakonodaja je v zadnjih 15. letih okrepila varovanje individualnih pravic zaposlenih, ne pa tudi kolektivnih. Zaposleni se posledično v veliki večini ne zavedajo možnosti vplivanja na odločitve delodajalcev, ki jih imajo kolegi v Nemčiji in drugih državah z razvitim sistemom industrijske demokracije, in s tem omogočajo nadaljevanje pristopa »delodajalec vlada« oz. »če ti v podjetju kaj ni všeč, pa pojdi drugam.« Določene spremembe lahko zasledimo zgolj v situacijah, ko se britanska podjetja združijo s tistimi iz kontinentalne Evrope, denimo v evropsko delniško družbo. V takšnih primerih se lahko soodločanje zaposlenih iz obstoječih družb, v kolikor tam obstaja, prenese tudi na britanske dele – seveda zgolj v primerih, ko slednji ne predstavljajo večine zaposlenih; v slednjih primerih prevlada britanski »industrijsko nedemokratičen« model.

Dr. Janja Hojnik, Razvoj delavskega soupravljanja v VB, ED, št.3/2014

Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS) vsako leto enkrat organizira študijsko srečanje svojih članov, namenjeno učinkovitemu spoznavanju in medsebojni izmenjavi soupravljaljskih izkušenj »iz prakse za prakso«, in sicer neposredno v enem izmed podjetij, katerih sveti delavcev so člani združenja. Letošnjega tovrstnega srečanja, ki je bilo organizirano v **družbi Revoz d.d., Novo mesto**, se je udeležilo več kot 100 udeležencev – članov svetov delavcev iz celotne Slovenije. Vsebino glavnih podanih predstavitev gostiteljev srečanja pa v nadaljevanju na kratko predstavljamo tudi bralcem te revije.



Piše:
Ljubo Skupek

Iz uvodnega nagovora predsednika sveta delavcev Revoz d.d.

Veseli smo, da si je Združenje svetov delavcev Slovenije za letošnje srečanje v okviru izmenjave izkušenj in dobrih praks izbralo prav naše podjetje. Še posebej smo veseli, da ste nas obiskali v takšnem številu.

Revoz je na nek način specifično podjetje, saj je v 100-odstotni tuji lasti. Zato so tudi naše izkušnje pri sodelovanju delavcev pri upravljanju oz. delavski participaciji mogoče malce specifične, vendar po naših ocenah uspešne.

Svet delavcev smo ustanovili že leta 1997, tudi do tedaj pa smo bili zaposleni dejavno vključeni v dogovarjanja, podpisovanja kolektivnih pogodb in raznih sporazumov na relaciji sindikat – podjetje. Od ustanovitve sveta delavcev pa tako sindikat kot svet delavcev z roko v roki zastopata zaposlene. Glede na to, da se tehnologija in s tem tudi organizacija dela vedno hitreje spreminjata, nastaja veliko novih problemov in tudi priložnosti za delovanje svetov delavcev, kar se v zadnjih letih v praksi kaže tudi pri nas.

V podjetju se dogajajo velike spremembe, še posebno v zadnjih dveh letih zagona velikega projekta izdelave novih tipov vozil (novi twingo in štirivratni smart). Tovarna se je v tem času tehnološko izjemno spremenila, kar je v končni fazi pomenilo, da skoraj noben delavec ni ostal na svojem prejšnjem delovnem mestu. Posledično je to zahtevalo od zaposlenih veliko izobraževanj, prilagajanj in tudi priložnosti. Na drugi strani pa veliko težav, osebnih stisk in s tem tudi bistveno več aktivnosti predstavnikov zaposlenih. Celoten svet delavcev, kot tudi posamezni člani sveta delavcev iz posameznih okolij, so zato potrebovali veliko energije, potrpežljivosti in vztrajnosti, da smo v sodelovanju z upravo iskali in našli rešitve za veliko problemov, ki so nastali v tem času. Seveda pa se delo na teh področjih nikoli ne konča, zato mora dialog trajati stalno. Lahko ugotovimo, da smo skozi zgodovino delovanja sveta delavcev postali enakopraven sogovornik, kar je vsekakor pomembno tako za zaposlene, kot za dobro delovanje podjetja.

Ocenjujemo, da bi med sodelavci lahko bilo še več posluha za delovanje sveta delavcev. Z veseljem pa ugotavljamo, da v času, ko je veliko izrednih dogodkov in je potrebno iskati temeljne rešitve, ki omogočajo normalno delo, delavci vse bolj sprejemajo rezultate naših dogovorov. Vse bolj se zavedajo pomena delovanja posvetovalne institucije, ki je vezni člen med zaposlenimi in vodstvom.

Naj to priložnost izkoristimo tudi za zahvalo združenju svetov delavcev, ki nam je z nasveti vedno priskočilo na pomoč. Še posebno pomembna pa so organizirana izobraževanja, saj znanj s področja soupravljanja v rednih izobraževalnih programih skorajda ne moremo dobiti.

Upamo, da boste iz predstavljenih naših izkušenj in po ogledu tovarne odnesli pozitivno sliko in mnogo dobrih idej, ki jih boste s pridom uporabili pri delovanju v svojih okoljih.

Ponosni smo na tradicijo delavskega soupravljanja v Revozu

Obisk in študijsko srečanje članov Združenja svetov delavcev Slovenije v Revozu smo izkoristili tudi za kratek pogovor s članom uprave in direktorjem Direkcije za človeške vire g. Francijem Bratkovičem, ki se je prijazno odzval našemu zaprosilu za intervju za revijo Ekonomska demokracija.

Spoštovani gospod direktor! Delovanje sistema delavske participacije pri upravljanju v smislu ZSDU je v praksi pravzaprav v največji meri odvisno od pripravljenosti konkretnih poslovodstev za ustrezno (so)upravljalško vključevanje zaposlenih. Zanima nas vaše videnje pomena vključevanja za večjo motiviranost nosilcev človeškega kapitala in posledično za poslovno uspešnost podjetij?

V Revozu imajo različne oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetja že dolgo zgodovino. Na to smo ponosni in si stalno prizadevamo, da bi to sodelovanje še izboljšali. Zavedamo se namreč, da lahko s sodelovanjem zaposlenih dosežemo še boljše rezultate.

Ali je morda razvoj tega sistema pri vas določen tudi kot ena izmed nalog Direkcije človeških virov, in če je, kakšne so konkretne aktivnosti, ki jih v tem smislu izvajate?

Operativno se s tem področjem res največ ukvarjamo ravno v Direkciji človeških virov, je pa sodelovanje mnogo širši pojem, ki zajema vsa področja v podjetju. V ožjem smislu pa v direkciji spremljamo spremembe zakonodaje, sodelujemo na pogajanjih in skupaj s socialnimi partnerji iščemo rešitve, ki bi podjetju in zaposlenim omogočale večjo konkurenčnost v prihodnosti. Med konkretnimi aktivnostmi lahko omenim redna srečanja uprave s predstavniki sveta delavcev. Na teh srečanjih podamo informacijo o stanju v tovarni, planu za naslednje mesece. Dobimo tudi veliko vprašanj, na katere podamo konkretne odgovore.

Na kolektivni ravni v vaši družbi delujeta dve močni delavski predstavništvi – sindikat in svet delavcev. Nam lahko na kratko opišete na kakšne načine uprava sodeluje z njima in kakšne so vaše dosedanje izkušnje glede tega sodelovanja?



Franci Bratkovič

Imamo svet delavcev in dva sindikata. Z vsemi tremi sodelujemo dobro in v zadnjih letih smo uspeli vsa odprta vprašanja rešiti sami, z dogovorom. Menim, da je to zelo pomembno sporočilo vsem zaposlenim. Imamo redne sestanke, kadar pa pride do večjih sprememb, se predhodno posvetujemo z vsemi partnerji tudi, če nam tega zakon ne predpisuje.

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

Včasih so vloge sveta delavcev in sindikatov prepletene in manj jasne. To praviloma rešujemo na način, da se o pomembnejših vprašanjih pogovorimo z vsemi.

Kako ocenjujete vlogo in pomen sodelovanja delavskih predstavnikov v nadzornem svetu za uspešno delovanje sodobnega sistema korporacijskega upravljanja – načelno oziroma na splošno in konkretno v vaši družbi?

V nadzornem svetu Revoza sta dva predstavnika delavcev in trije predstavniki kapitala. Upošteva je, da imamo le enega lastnika, so predstavniki sveta delavcev tisti, ki jih zanima več, predvsem kakšni so

načrti in obeti za prihodnost. Velikokrat izrazijo tudi svoje mnenje o preteklih dogodkih in podajo predloge. To ocenjujem kot zelo pozitivno.

Nam lahko na kratko opišete še druge načine individualnega in kolektivnega komuniciranja z zaposlenimi kot eno najpomembnejših skupin t. i. (notranjih) deležnikov družbe, katere (poleg sodelovanja z delavskimi predstavništvi) razvijate v vaši družbi?

Področju komuniciranja z zaposlenimi dajemo zelo velik poudarek, saj imamo na ravni podjetja organizirano Službo za komunikacije, ki je odgovorna za področje notranjega komuniciranja. Vodja te službe je tudi članica kolegija tovarne. Z zaposlenimi komuniciramo na različne načine: prek TV ekranov, oglasnih tabel, interneta in intraneta, e-sporočil, osebnih pisem ob posebnih dogodkih ... Med individualnimi pristopi pa bi posebej izpostavil letne osebne razgovore, kjer zaposleni in njegov vodja pregledata preteklo leto ter določita cilje in usmeritve za naprej. Takrat ima vsak zaposleni možnost tudi formalno nakazati želeno smer svojega razvoja.

Kako v vaši družbi, ki je sicer v francoski lasti (Francija pa ima kot edina država uveljavljeno celo »obvezno« udeležbo delavcev pri dobičku), ocenjujete veljavni slovenski Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob)? Ga name-ravate v Revozu udejaniti in kako?

V dogovoru o plačni politiki imamo med drugim zapisan tudi del, ki se nanaša na nagrado ob koncu leta, če dosežemo dogovorjene cilje. Način izračuna nagrade je znan vnaprej. Poleg tega so zaposleni deležni še številnih drugih ugodnosti (najvišji znesek regresa, dodatno pokojninsko zavarovanje...). Razmišljali smo tudi o udeležbi zaposlenih pri dobičku, a model ni bil primeren za naše okolje.

Kakšna je v Sloveniji po vašem mnenju trenutna družbena klima glede uveljavljanja različnih oblik delavske participacije (pri upravljanju, pri dobičku in v notranjem lastništvu), zlasti med menedžmentom? Kje so glavni vzroki za njihov razmeroma počasen razvoj kljub ugotovitvam poslovnih ved o njihovem pozitiv-

nem vplivu na večjo uspešnost podjetij in gospodarstva kot celote?

Težko ocenjujem druga okolja. V Revozu si prizadevamo, da bi sodelovanje s socialnimi partnerji še izboljšali. Mogoče je eden od zadržkov ta, da takšen pristop zahteva spremembo v načinu razmišljanja in delovanja, potrebno je namreč veliko

volje in energije, rezultati pa so vidni šele čez nekaj let.

Gospod Bratkovič, najlepša hvala za vaše odgovore in še veliko uspehov pri nadaljnjem delu!

Odgovorni urednik ED
dr. Mato Gostiša



Piše:
Aleš Perše

O delovanju sveta delavcev družbe Revoz d.d.

V preteklosti se je svet delavcev družbe Revoz d.d. srečeval s precejšnjimi težavami, v veliki meri tudi zaradi neodzivnosti prejšnje uprave. Trenutna uprava pa ima velik posluš za svet delavcev in lahko rečemo, da je naše sodelovanje zdaj na visoki ravni.

Začetki

Jeseni leta 1997 je sindikat sklical zbor delavcev Revoz. Na njem so zaposleni sprejeli sklep o izvolitvi sveta delavcev. V novembru 1997 so bile nato izpeljane volitve, v januarju 1998 pa je prvi svet delavcev Revoz po izvedeni konstitutivni seji začel s svojim delovanjem.

V prvem mandatu je bil na osnovi ZSDU pripravljen **poslovník o delovanju sveta delavcev**, ki je bil po nekaj zapletih sprejet 2001. V njem so določena osnovna pravila za delovanje sveta delavcev (v nadaljevanju tudi: SD): kakšna je sestava, kako odloča, sklic in potek sej, oblikovanje odborov, sodelovanje v organih družbe, odgovornost članov, nadzor dela, ...

Sam začetek delovanja SD je bil **precej težak**. Takratna uprava ni želela nobenega sodelovanja. Njeni predstavniki se niso udeleževali sej. Delni vzrok pa bi lahko iskali tudi v nevednosti in neizkušenosti članov. A iz leta v leto se je **delovanje razvijalo in napredovalo**. Trenutna uprava ima velik posluš za SD in lahko rečemo, da je naše sodelovanje na visoki ravni.

Volitve in sestava sveta delavcev

Revoz je proizvodno podjetje, zaposleni so razkropljeni na velikem področju. Svet delavcev **šteje 15 članov**. Za lažje sodelovanje članov s svojo bazo je celotna organizacija razdeljena na 9 področij. Število članov za posamezno področje je sorazmerno glede na število zaposlenih v posa-

meznem okolju. V proizvodni direkciji imamo tako 10 članov za štiri področja, za spremljevalne in režijske službe pa pet področij, ki jih pokriva po en član SD.

Na vseh dosedanjih volitvah je bilo udeleženih **več kot 2.000 volilnih upravičencev**. ZSDU predpisuje, da so volitve veljavne samo, če se jih udeleži več kot 50 % volilnih upravičencev. V taki veliki proiz-



Udeleženci srečanja so pozorno prisluhnili simpatičnemu nagovoru predsednika uprave Revoza Patricea Haettla v slovenščini.

vodni organizaciji in brez podpore uprave smo se zato srečali s problemom, kako doseči zadostno udeležbo. Kot sem že omenil, v prejšnjih mandatih uprava ni podpirala SD in menim, da so nekateri celo upali na neuspeh volitev zaradi premajhne udeležbe. Brez **podpore in velike angažiranosti predstavnikov sindikata**, bi se verjetno to tudi zgodilo.

Glede tega v ZSDU zeva **pravna praznina**. Kaj se zgodi če volilna udeležba ni zadostna? (Zakon predpisuje, da se volitve v tem primeru ponovijo šele čez šest mesecev, a kdo jih bo razpisal, če je SD potekel mandat? Ali je potreben ponoven zbor delavcev? Zakon v tem delu ne nudi ustreznih odgovorov.) Vsekakor bi bilo potrebno zakon v tem delu spremeniti. Sploh pa ne vidim razloga, če se v veliki meri pri volitvah v SD upošteva zakon o državnoborskih volitvah, zakaj se ga ne upošteva tudi glede volilne udeležbe.

Na zadnjih volitvah smo imeli **34 kandidatov za 15 članov SD**. Oba reprezentativna sindikata sta kandidirala s svojo listo, štirje zaposleni, pa so kandidirali z zbranimi podpisi. Volivci so v celoti podprli kandidate, ki jih je predlagal sindikat delavcev Revoz, tako da je **sodelovanje med SD in sindikati zelo tesno**. Pri tem sodelovanju imamo zelo dobre izkušnje, ker se funkcije zelo dopolnjujejo.

Nova sestava deluje od decembra 2014. Devet članov je že imelo mandat tudi v prejšnjih sestavah SD in so takrat – po opravljenem temeljnem tečaju za člane svetov delavcev – pridobili tudi **certifikat ZSDS** kot dokazilo o strokovni usposobljenosti za opravljanje te funkcije. Šest nas je bilo na novo izvoljenih. Pet od tega je lani že pridobilo certifikat ZSDS, eden pa ga bo pridobil letos.

Notranja organizacija dela

Na konstitutivni seji se po poslovniku izvoli **predsednika, podpredsednika in sekretarja**.

Ustanovili smo tudi **odbor za varnost in zdravje pri delu**. Za oblikovanje morebitnih dodatnih odborov pri SD se nismo odločili. Sami odbori za delovanje potrebujejo določena sredstva, prostor in čas, brez popolne podpore uprave pa nimajo vpliva na reševanje problemov.

Še največ pomislekov smo imeli glede ustanovitve **odbora za preprečevanje mobinga**. Odločili smo se, da je bolje če take probleme obravnava Revozova pravna služba. Aktivno pa smo bili udeleženi pri pravi pravilnika za preprečevanje mobinga.

V zadnjem času smo dva problema predstavili na seji SD in sta bila v dogovoru z upravo predana v preverjanje posebni skupini. Oba primera sta bila zelo hitro in učinkovito rešena.

Vsa področja so zelo dobro pokrita s **pravnimi akti in pravilniki**. Ob tesnem sodelovanju s sindikatom, ki je sopodpisnik le-teh, smo imeli posreden vliv na vsebino. SD nadzira in spremlja njihovo uveljavljanje v praksi, opozarjamo na odstopanja in do sedaj so ustrezne službe takoj ustrezno reagirale.

Pregled minulega in program dela za naprej

Vsako leto predsedstvo pripravi **poročilo o delu** za minulo obdobje ter **program dela** za prihodnje leto in to predstavi na prvi redni seji. Člani pregledajo gradivo, podajo svoje predloge. Ko so usklajeni vsi predlogi in pripombe, program potrdimo na redni seji.

Redne seje

V programu je tudi **plan rednih sej za celo leto**. Na vseh rednih sejah sta prisotna predsednik uprave in direktor človeških virov. Vabljeni so vsi člani SD in predstavniki sindikatov. Že znana vprašanja za sejo v posredujemo udeležencem, da se pripravijo na razpravo. Če želimo na seji obravnavati neko specifično temo, se z vodstvom dogovorimo, da se seje udeleži tudi strokovnjak tega področja (običajno je to vodja ustrezne službe).

Pogoji za delovanje

Najprej moram še enkrat povedati, da je Revoz sicer delniška družba, ki pa je v stodontni lasti Renaulta, in da so glede tega uveljavljeni **malce specifični odnosi**. Čeprav nimamo podpisanega participacijskega sporazuma, lahko ocenimo, da so pogoji za delo dokaj dobri. **Predsednik SD** opravlja funkcijo profesionalno, **administratorka** pa dela za SD in sindikat družbe. Prav tako si s sindikatom delimo prostore. Člani SD prejema kot nagrado za delo **fiksen mesečni dodatek k plači**.

V začetku leta pripravimo **program izobraževanja** s predvidenimi stroški. Ta se uskladi in potrdi z upravo (odobri se predvidena sredstva). V primeru dodatnih potreb po izobraževanju se sproti dogovorimo z upravo.

Skupno posvetovanja

Takoj po novoletnih praznikih nas je presenetila novica o **ukinitvi nočne izmene**

z 28. 2. 2015 (ukinilo naj bi se nekje okrog 450 delovnih mest za agencijske delavce). Presenečenje je bilo še toliko večje, ker je po velikih vloženih naporih ta izmena začela delovati šele v začetku decembra 2014. Ob tej informaciji je predsedstvo takoj protestiralo pri upravi, da gre za večje kadrovske spremembe in se mora uprava zato o tem posvetovati s SD. Dobili smo odgovor, da so to **najemni delavci prek agencij** in da – ker ne gre za Revozove delavce – to ni potrebno. Tudi tu je zakon precej nejasen. Revozova kadrovska služba je opravljala pogovore o zaposlitvi, pošiljala kandidate na zdravniške preglede in v imenu agencij dajala v podpis pogodbe o zaposlitvi. Kandidati so pri nas opravili tudi izobraževanje. V skladu s spremembami ZDR imajo najemni delavci enake pravice kot delavci zaposleni v Revozu. Pri odpuščanju pa vse pravice izginejo.

Tako je predsedstvo sklicalo **izredno sejo**, kjer smo se člani dogovarjali o nastali situaciji. Stalno se srečujemo z informacijami, kako zahtevne so razmere na trgu in kako pomembno je za nas, da se hitro odzovemo na spremembe. Hkrati pa se moramo vedno dokazovati v konkurenci med tovarnami Renaulta. Za nami pa sta dve zelo težavni leti, ko smo komaj zadržali za izmeno in pol zaposlenih, čeprav večkrat nismo imeli dovolj naročil. Vendar se nismo strinjali, da zaposleni ostanemo brez pravih informacij o vzrokih in kaj lahko pričakujemo v bodoče. Zato smo, kot nam dopušča zakon (98. člen ZSDU), **sprejeli sklep o zadržanju odločitve uprave** glede ukinitve nočne izmene in hkrati **podali predlog arbitraži**, ki naj bi odločila, ali je v tem primeru potrebno skupno posvetovanje med upravo in SD.

Naš cilj je bil, da pridobimo informacije in da lahko podamo tudi svoja mnenja in predloge. Zavedali smo se, da odločitve same objektivno ne bi mogli spremeniti. Zaradi rokov bi se ukinitve izmene lahko kvečjemu zamaknila za 30 dni, s tem pa bi škodili tako organizaciji kot tudi ostalim zaposlenim. Tako smo stvar tudi pojasnili upravi, ki je nato predlagala skupno posvetovanje, katerega smo potem tudi opravili, s čimer je bilo zakonu vendarle zadovoljeno. Sklep o zadržanju odločitve delodajalca smo zato **umaknili**, čeprav smo bili z odgovori samo delno zadovoljni. Uprava pa se je zavezala, da nam bo tudi v bodoče odgovarjala na vprašanja o tem. Podpisan je bil **sporazum**, s katerim se uprava zavezuje, da bo v bodoče, kolikor pride do podobnih situacij, **pravočasno predlagala**

skupno posvetovanje. Vsaj v tem pogledu torej akcija SD vendarle ni bila zaman, saj je bila z njo trasirana pot za bodoče reševanje podobnih primerov dosledno v skladu z zakonom.

Proaktivno delovanje

Lahko pohvalim vse člane SD, da so v zadnjem letu po malo zaspanem začetku kmalu začeli **zelo aktivno sodelovati z bazo** in na seje SD prenašati vprašanja, informacije in pobude delavcev predstavnikom uprave. Zaenkrat so njihovi odzivi zelo konkretni.

S predlogi smo aktivno sodelovali pri **novi kolektivni pogodbi** in kot uspeh lahko štejemo, da je v njej naš predlog o zagotavljanju delovnih mest za zaposlene z omejitvami. Vsi se staramo in v organizaciji, kot je Revoz, je malo delovnih mest za starejše in

zaposlene z omejitvami. Z novim zakonom je zaščita takih delavcev dosti slabša. Naša kolektivna pogodba pa vsaj delno rešuje ta problem.

Smo sopodpisnik »**Partnerstva za promocijo zdravja Revoz d.d.**«, ki je bilo podpisano v februarju 2014, skupaj z upravo in reprezentativnima sindikatoma. Podjetje izvaja strategijo promocije zdravja na področjih tveganja:

- okolje in delovni prostor
- skrb za zdravje in boljše počutje zaposlenih
- uravnoteženost poklicnega in zasebnega življenja
- vodenje in vključevanje zaposlenih

V okviru **projekta za promocijo zdravja**, je bil lansko leto organiziran »Tečaj za delo s fito-farmaceutskimi sredstvi«, kjer

so zaposleni pridobili znanje in potrdilo za delo z nevarnimi sredstvi. Ravno sedaj je v pripravi »Delavnica odvajanja od kajenja po metodi Easyway«. Že nekajkrat je bilo na seji SD predlagana organizacija tečaja za varno delo z motorno žago. In kadrovska služba že preverja, na kakšen način bi bilo mogoče to organizirati.

Sodelovanje z »bazo«

Največ informacij člani pridobimo in »oddamo« prek **osebnega kontakta s svojimi sodelavci**. Vsak zaposleni ima možnost, da se oglasi v pisarni SD. Nekateri želijo ostati anonimni. Zato imamo ob vhodih v jedilnico **nabiralnik** za njihove pobude, vprašanja in predloge. Zaposlene obveščamo s **pisnimi obvestili** na oglasnih deskah in mestih, kjer jih lahko zainteresirani vzamejo.



Piše:
Slavko Pungersič

Ostali vidiki delavskega soupravljanja v Revozu

Poleg neposredne participacije delavcev kot posameznikov pri poslovnem odločanju in participacije prek sveta delavcev imamo v Revozu razvite tudi druge vidike celovitega sistema delavske participacije pri upravljanju, med katerimi velja omeniti zlasti sodelovanje prek predstavnikov delavcev v organih družbe in sodelovanje prek predstavnikov v Evropskem svetu delavcev Renaulta (CGR). Poseben pomen za učinkovito soupravljanje pa seveda pripisujemo tudi dobremu sodelovanju s sindikati v družbi.

Nadzorni svet in predstavniki zaposlenih

Nadzorni svet Revoz d.d. je sestavljen iz **petih članov, tj. treh predstavnikov lastnika in dveh predstavnikov zaposlenih**. Revoz d. d. je v 100-odstotni lasti Renaulta, kar pomeni, da predstavnike lastnika določijo v vodstvu Renaulta, predstavnika zaposlenih pa izvoli svet delavcev. Predlog za člana nadzornega sveta lahko podajo člani sveta delavcev ali reprezentativni sindikati v podjetju. Za izvolitev je potrebna

absolutna večina glasov članov sveta delavcev. Predstavniki zaposlenih so **neposredno odgovorni svetu delavcev** in na sejah tudi poročajo o delu nadzornega sveta. Seje nadzornega sveta sklicuje predsednik, praviloma se v skladu s statutom družbe sestane štirikrat letno.

Razprava navadno poteka predvsem **med predstavniki lastnikov in predstavniki zaposlenih**, saj gre pri nas za družbo v popolni lasti multinacionalke in se s tem posledično najpomembnejše odločitve

sprejemajo na nivoju le-te. Predstavniki zaposlenih smo na sejah predvsem obveščeni o rezultatih, strategiji, kadrovskih zadevah in stanju v družbi in širše. Seveda v skladu z ZGD tudi imenujemo in razrešujemo upravo, vendar tu predstavniki zaposlenih praktično nimamo možnosti vpliva na odločitve. Z vidika zaposlenih in sveta delavcev je sodelovanje v nadzornem svetu kljub vsemu pomembno, saj nam je dana možnost, da **predstavimo problematiko z vidika zaposlenih in pridobimo informa-**

cije z nivoja direkcije, ki so za bodočnost in delovanje tovarne izjemnega pomena.

Sodelovanje v Evropskem svetu CGR

Evropski svet delavcev Renault, v nadaljevanju **CGR (Comité de Groupe Renault)**, je sestavljen iz **34 članov držav Evropske unije in 6 opazovalcev** iz držav izven Evropske unije. Sedeži so razdeljeni po posebno določenem ključu. Tako je v sestavi CGR 17 predstavnikov iz Francije, 17 predstavnikov iz ostalih držav Evropske unije in 6 opazovalcev izven Evropske unije. Na samem zasedanju imajo tako predstav-

coske zakonodaje, zato seje sklicuje direktor za odnose s socialnimi partnerji. Interne sestanke lahko skliče tudi sekretar.

Pomen delovanja CGR je **velik**, saj se tu med drugim izmenjujejo tudi izkušnje med predstavniki zaposlenih iz drugih držav, tako z vidika zaposlovanja kot podpisanih dogovorov in drugih aktivnosti v določeni državi oz. podjetju v skupini CGR. V primeru težav v določenem podjetju ima tudi **možnost ukrepanja prek direkcije Renault**.

Dne 2. julija 2013 je bil podpisan okvirni sporazum na svetovni ravni o **socialni, družbeni in okoljski odgovornosti** med skupino Renault, Evropskim svetom Sku-

strani sindikata SDR. Tudi na zadnjih volitvah so bili izvoljeni izključno kandidati, ki so bili predlagani s strani sindikata.

Po mojem mnenju je prav, da sta tako sindikat kot svet delavcev pri svojem delovanju **enotna in se pri delu dopolnjujeta**. V našem primeru so vsaj vodilne funkcije ločene, pri delu ne prihaja do sporov. Velikokrat se sicer na sejah sveta delavcev obravnavajo tudi teme, ki bi jih lahko obravnaval tudi sindikat, vendar ni s tem nič narobe, saj je pomembno, da se problematika razreši, ne glede na to, kateri predstavnik zaposlenih jo izpostavi. V zgodovini delovanja sveta delavcev je že kar nekajkrat prišlo do tega, da je v primeru, ko svet delavcev ni bil uspešen, zadevo prenesel na sindikat. Večkrat pa se je tudi že izkazalo, da je predvsem strokovna pravna pomoč, ki jo svet delavcev tudi potrebuje, zelo dobrodošla s strani sindikalnih pravnikov, saj sveti delavcev nimamo organizirane pravne oziroma strokovne službe, ki bi v primeru sporov, ali nejasnosti vodila postopke v imenu sveta delavcev.

Evropski svet delavcev Renault (CGR – Comité de Groupe Renault), je sestavljen iz 34 članov iz držav Evropske unije in 6 opazovalcev iz držav izven Evropske unije.

niki kot opazovalci **enake pravice**. Predstavnike iz Francije imenujejo izključno sindikati v podjetjih, predstavnike iz drugih držav imenujejo delavska predstavništva znotraj podjetij (večinski sindikati, sveti delavcev ...). Osnovno načelo je, da morajo imeti člani CGR v matičnih podjetjih **mandat za pogajanja**, podpisovanje dogovorov in sporazumov, ter da je imenovan ali izvoljen s strani zaposlenih.

Evropski svet delavcev se sestaja praviloma **enkrat letno** na plenarnem zasedanju, med sejami pa deluje **ožji odbor**, ki ga sestavljajo sekretar in 10 pomočnikov sekretarja. Ožji odbor sestavlja 5 članov iz Francije in 6 članov iz držav Evropske unije. Sekretarja in pomočnika sekretarja, ki sestavljajo ožji odbor, izvolijo vsi člani CGR izmed svojih članov. V ožjem odboru so lahko samo člani iz držav Evropske unije.

Ožji odbor se praviloma sestaja **enkrat mesečno ali po potrebi**. Na letnem zasedanju se CGR seznanja z rezultati poslovanja za preteklo leto, strategijo multinacionalke, s predvidenimi novimi izdelki, načrti za prihodnost itd. Vsak izmed članov ima tudi možnost postavljanja vprašanj. Ožji odbor se z rezultati seznanja sproti, poleg tega pa je obveščen o vseh ključnih ukrepih, ki se dogajajo na nivoju multinacionalke po vsem svetu. Letno obišče vsaj eno od podjetij v skupini Renault. V primeru, da pride do večjih sprememb v delovanju določene tovarne kjerkoli po svetu, povabi na svojo sejo predstavnike iz konkretnega podjetja, ali pa se odloči in tovarno, ki je v težavah, tudi obišče. CGR deluje **na podlagi fran-**

pine Renault in Industrial Global Union. V skupni zavezi za trajnostno rast in razvoj so določene osnovne pravice zaposlenih v celotni multinacionalki.

Glavne teme sporazuma so: spoštovanje socialnih temeljnih pravic, socialna odgovornost zaposlenih, družbena odgovornost na območjih, kjer je prisotna Skupina Renault, odnosi z dobavitelji in podizvajalci ter ohranitev planeta s pomočjo zmanjševanja okoljskega odtisa.

Sodelovanje s sindikati

V Revozu delujeta **dva sindikata**, večinski SDR in podružnica SKEL, ki pa ima bistveno manj članov. Sodelovanje s sindikatom SDR je na visokem nivoju in se pri delu dopolnjujeta, poleg tega pa so vsi člani sveta delavcev tudi člani tega sindikata. Tudi s sindikatom SKEL je sodelovanje dobro.

Svet delavcev v Revozu je bil ustanovljen **izključno na pobudo sindikata**, ki je tudi izpeljal vse zборе delavcev. Težko si zamišljamo, da bi svet delavcev v družbi brez velikega angažiranja sindikata sploh imel možnost delovanja. V letu 1997, ko smo prvič volili svet delavcev, s strani vodstva ni bilo nikakršne podpore, prej nasprotovanje. Lahko rečemo, da je sodelovanje z upravo družbe **na bistveno višjem nivoju šele v zadnjih dveh oz. treh mandatih**. Predvsem sindikat SDR je bil pri vseh volitvah v svet delavcev aktiven in imajo njihovi kandidati pri izvolitvi očitno prednost, saj se je le redko zgodilo, da je bil izvoljen kdo iz liste, ki ni bil predlagana s

Tako člani sveta delavcev kot člani sindikalnega odbora se zavedamo, da lahko **skupaj dosežemo več** in da je velika večina ciljev enakih. To pa so predvsem zagotavljanje dobrih pogojev za delo, spoštovanje pravil, sprejemanje in dajanje pobud itd., kar je v končni fazi dobro tako za zaposlene kot za uspešnost podjetja. Pri svojem delu se zavedamo, da smo v situaciji, da je **dober in zadovoljen delavec največja prednost našega podjetja**. Delamo namreč v podjetju, ki je izjemno izpostavljeno konkurenci na trgu in tudi konkurenci med tovarnami v skupini Renault.

Splošna ocena

Ne glede na to, da živimo v času, ko se po vsej Evropi delavske pravice **zmanjšujejo** in so želje delodajalcev po čim večji fleksibilnosti delovne sile vse bolj prisotne, ter ko je zakonodaja na nekaterih področjih delovanja precej nedorečena, menimo, da je **delovanje sveta delavcev izjemnega pomena**. Svet delavcev je s svojim delovanjem v Revozu pridobil **status enakopravnega partnerja** in s skupaj s sindikati tvori po eni strani dokaj dobro protiutež, po drugi pa tudi partnerja in sogovornika delodajalcu. Čeprav imamo velikokrat na drugi strani sogovornike, ki so vezani na določene postavljene plane, načrte in cilje, in so tudi zato včasih nedojemljivi za naše predloge, lahko kljub temu z vztrajnostjo dosežemo veliko. Naj zaključim z mislijo: *če si resnično želimo nekaj storiti, bomo našli pot; če si ne želimo, bomo našli izgovor.*



Piše:
mag. Rajko Bakovnik

Vladno spodbujanje razvoja socialnega podjetništva, združništva in ekonomske demokracije

S posvetom v prostorih Vlade RS dne 13. januarja 2015 se je začelo uresničevanje strateškega vladnega projekta »Spodbujanja razvoja socialnega podjetništva, združništva in ekonomske demokracije«.

Udeležence posveta je **pozdravil predsednik Vlade RS dr. Miro Cerar** in povedal, da je že v koalicijski pogodbi tej tematiki namenjen strateški ukrep, in sicer z nazivom *Spodbujanje razvoja socialnega podjetništva, združništva in ekonomske demokracije*. "Živimo v pogojih, ki terjajo razvoj novih oblik ustvarjanja dodane vrednosti na družbeno odgovornih temeljih," je med drugim še dejal predsednik vlade in izrazil podporo vlade in posameznih ministrstev vsem deležnikom v projektu.

Oblikovanje posebne operativne projektne skupine

Na posvetu je bila oblikovana posebna operativna projektna skupina, ki jo vodi državni sekretar v Kabinetu predsednika vlade **Tadej Slapnik**, pristojen za to področje, v njej pa bodo predstavniki **sedmih ključnih ministrstev** (MGRT, MDDSZ, MJU, MF, SVRK, MOP in MKGP) ter predstavniki **posameznih sektorjev socialne ekonomije**, kot so

- socialna podjetja in zadrage,
- ekonomska demokracija,
- kreativne industrije,
- podporno okolje za socialna podjetja in zadrage,
- finančno podporno okolje in
- institucije znanja,

pri čemer naj bi se za posamezna zaokrožena področja oblikovale **še posebne projektne (pod)skupine**.

Ministrica za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti **dr. Anja Kopač** je povedala, da imamo v Sloveniji že od leta 2011 ustrezen zakon z omenjenega področja, strategijo in program. "V treh letih smo orali ledino in postavili temelje za izvajanje popolnoma novega zakona – za področje, ki pred tem ni imelo zakonskih podlag," je ob tem poudarila. Vse to pa bo treba nadgraditi. Pozdravila je prenos področja na MGRT, saj gre v osnovi za podjetništvo in izrazila zadovoljstvo, da se ob tem odpira možnost za krepitev horizontalnega sodelovanja.

Minister za gospodarski razvoj in tehnologijo **Zdravko Počivalšek** je v svojem nagovoru udeležencem posveta poudaril: "Socialno podjetništvo je z letošnjim letom sistemsko prešlo z Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti na Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, ki ga vodim. Namen je, da se socialno podjetništvo poveže z različnimi razvojnimi programi in spodbudami, ki jih izvaja naše ministrstvo. V času, ko se soočamo s tveganji socialne izključenosti tistih skupin prebivalstva, ki na trgu delovne sile niso v enakopravnem položaju (to so predvsem mladi, starejši, dolgotrajno brezposelni, ženske), ima socialno podjetništvo še poseben pomen. Prav zaradi zavedanja te problematike, se je socialno podjetništvo do sedaj uporabljalo predvsem kot socialni korektiv. Vse premalo pa je sledilo osnovni ideji socialnega podjet-

ništva, torej podjetništvu, za katerega prav tako veljajo tržne zakonitosti, seveda z upoštevanjem posebnih značilnosti, ki morajo upoštevati tudi socialno noto. Na tak način bomo tudi s socialnim podjetništvom na dolgi rok prispevali k večji družbeni blaginji. Krepitev socialnega podjetništva in ustvarjanja sinergij med posameznimi ukrepi zahteva močno in koordinirano povezovanje vseh, države, lokalnih skupnosti in civilne družbe."

Spremenljivi gospodarski in družbeni pogoji, demografski trendi in socialne razmere, vse večja potreba po kreiranju novih delovnih mest ter lokalizaciji določenih tipov storitev terjajo **razvoj novih oblik ustvarjanja dodane vrednosti**, še posebej na etičnih in družbeno odgovornih temeljih. Odgovor na opisano ponuja **koncept socialnega podjetništva**, ki je po svoji izvorni definiciji podjetniško naravnano in še vedno mora ustvarjati dobiček ter si zagotoviti lastne podjetniške vire financiranja, vendar je njegov primarni motiv ustvarjanje v dobrobit družbe in okolja in ne povečevanje finančne (kapitalske) moči lastnika. V Sloveniji bomo krepili socialno podjetništvo, kot sektor, ki podpira inovativnost in ustvarjalnost, razvija in udejavnja inovativne storitve in proizvode, ki predstavljajo družbene inovacije ter krepi socialni kapital in ustvarja nova delovna mesta za različne skupine prebivalstva v lokalnih okoljih.

Tadej Slapnik je na posvetu izpostavil, da bo: »... mogoč resnični razvoj social-

nega podjetništva in približevanje praksam in obsegu zaposlenosti v tem sektorju v razvitih državah EU, bo vladna projekta skupina za spodbujanje razvoja socialne ekonomije in ekonomske demokracije na podlagi proučitve potrebnih sprememb zakonodaje, ki vpliva na spodbujanje razvoja socialnega podjetništva, združništva in ekonomske demokracije ustrezno novelirala obstoječe zakonodajne okvire, Strategijo razvoja socialnega podjetništva 2013-2016 bo nadgradila v Strategijo razvoja socialne ekonomije do leta 2020, v skladu s Pobudo Evropske komisije za socialno podjetništvo SEC(2011) 1278. Razvoj socialnega podjetništva terja učinkovitejše medresorsko usklajevanje ter prilaganje in upoštevanje lokalnih potreb in prilagodljivost v procesu načrtovanja podpornih ukrepov, zato bo projekta skupina preverila sestavo Sveta Vlade RS za socialno podjetništvo ter zagotovila večjo vpetost lokalnih okolij in lokalnih skupnosti v oblikovanje strategije in ukrepov za zagon socialnega podjetništva.«

V vladni projektni skupini kot predstavnik organizacij, ki delujejo na področju spodbujanja razvoja ekonomske demokracije sodeluje tudi **dr. Mato Gostiša**, ki je na posvetu predstavil predloge Združenja svetov delavcev na področju spodbujanja **ekonomske demokracije** v Sloveniji: »Združenje svetov delavcev Slovenije je strokovna asociacija, ki deluje že od leta 1996 in katere osnovno poslanstvo je med drugim predvsem tudi skrb za razvoj teorije in prakse na področju uveljavljanja sodobnih oblik delavske participacije oziroma t. i. organizacijske participacije zaposlenih, se pravi: sodelovanja delavcev pri upravljanju, udeležbe delavcev pri dobičku in širšega notranjega lastništva zaposlenih (v obliki delavskega delničarstva in delavskega združništva ter različnih drugih vrst socialnega podjetništva). Vse te konkretne pojave oblike delavske participacije lahko uvrstimo pod širši pojem ekonomska demokracija, zato ker v bistvu že pomenijo zametke praktičnega presejanja klasičnega

mezdnega odnosa med delom in kapitalom, obenem pa številne znanstvene študije s področja poslovnih ved nesporno dokazujejo njihov izrazito pozitiven vpliv na motivacijo t. i. človeškega kapitala, s tem pa v končni posledici tudi na poslovno uspešnost in konkurenčnost podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja.«

Program projektne skupine za ekonomsko demokracijo

V začetku februarja se je na Vladi kot ena prvih že sestala tudi **vladna projektna skupina za ekonomsko demokracijo**, ki deluje v sklopu omenjenega vladnega projekta, in na kateri so člani kot osrednja področja in konkretne naloge svojega delovanja opredelili predvsem:

1. Področje sodelovanja delavcev pri upravljanju:

- urgenten sprejem novele ZSDU-C po skrajšanem postopku, ki bi končno odpravil dolgoletno in s strani US RS že v dveh odločbah ugotovljeno neustavno stanje glede uzakonitve pravice tudi delavcev zavodov do sodelovanja pri upravljanju;
- takoj nato začetek postopka za celovito prenovo in modernizacijo celotnega ZSDU, ki je več kot nujna;
- sprejem palete drugih – s strani ZSDS že večkrat predlaganih in pristojnim ministrstvom posredovanih – »spodbujevalnih« oziroma »podpornih ukrepov (od promocijskih, prek izobraževalnih do institucionalnih).

2. Področje udeležbe delavcev pri dobičku:

- nujnost celovite prenove veljavnega ZUDDob v smislu že znanega t. i. Lahovnikovega predloga novele ZUDDob-1 iz leta 2010 ob hkratnem temeljitejšem razmisleku o morebitni uvedbi tudi »obvezne« udeležbe, npr. po francoskem vzoru.

3. Področje notranjega lastništva zaposlenih:

- čim prejšnja uzakonitev t. i. ESOP-ov, to je »načrtov lastništva zaposlenih« oziroma drugih primernih (zlasti tudi individualnih) oblik delavskega delničarstva po vzoru na razvite zahodne države ter njihove institucionalne podpore, brez česar je verjetno povsem iluzorno pričakovati kakršenkoli resnejši napredek na tem področju;
- »umiritev strasti« v zvezi z aktualno privatizacijo državnega premoženja in temeljit razmislek o morebitnem alternativnem modelu te privatizacije, ki bi slonel predvsem na preoblikovanju državnih podjetij v delavske, delavsko-državne ali delavsko-deležniške druge kot najbolj trajnostno naravnano obliko sodobnega podjetništva (če bomo v tem smislu zamudili to naravnost idealno priložnost in na hitro razprodali obstoječe državno premoženje, se taka priložnost zagotovo ne bo več ponudila);
- razviti ustrezno »podporno okolje« za razvoj združništva in socialnega podjetništva, brez katerega seveda ne bo šlo.

4. Področje razvoja družbene odgovornosti podjetij

- priprava programa ukrepov za hitrejše uveljavljanje koncepta družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji.

Zaključek

Skratka, potrebe in možnosti za pospešen razvoj socialnega podjetništva in ekonomske demokracije na splošno v Sloveniji vsekakor obstajajo, vse pa je oz. bo odvisno predvsem od **politične volje**, da v to tudi dejansko zagrizemo. Vlada RS nas zaenkrat pri tem vsaj za zdaj očitno podpira.

Če vas morda zanimajo članki iz prejšnjih letnikov Ekonomske demokracije...

Obveščamo zainteresirane bralce, da so vsi strokovni članki (skupaj več kot 1.200 člankov) iz prejšnjih letnikov **Ekonomske demokracije** (do leta 2009 – Industrijske demokracije), razen tistih iz zadnjih števil revije, dostopni tudi na spletni strani Združenja svetov delavcev Slovenije na spletnem naslovu: **www.delavska-participacija.com**, in sicer v rubriki **Strokovni članki**. S pomočjo posebnega iskalnika lahko izbirate zelene članke po vsebinskih sklopih, naslovih, avtorjih, letnikih ali posameznih številkah.



Piše:
Andrej Valetič

Svet delavcev Letrike d.d.

Postali smo člani evropskega sveta delavcev

S prevzemom družbe Letrika s strani nemške družbe Mahle so se nam odprla vrata v ESD – Evropski svet delavcev družbe Mahle. Pridružili smo se 28 predstavnikom zaposlenih iz 11 evropskih držav, ki delujejo v ESD – Mahle. V svojem prispevku na kratko predstavljam zgodovino, ki je botrovala temu dogodku in opis prvega srečanja z ESD.

Nakup Letrike d.d.

V lanskem letu se je za družbo Letrika d.d. in posredno za vse zaposlene v družbi odvil eden ključnih dogodkov. Konzorcij največjih lastnikov (država) se je odločil za **prodajo podjetja**.

Svet delavcev in sindikat, kot predstavnika vseh zaposlenih, sta bila že v samem začetku **seznanjena o prodaji**. Na skupni seji obeh organov je bila sprejeta odločitev, da se moramo aktivno (kolikor zakonodaja to dopušča) vključiti v sam postopek prodaje. Prodajnemu konzorciju so bile posredovane **zahteve**, ki so se ob tem izoblikovale in so zajemale **deset ključnih dejavnikov** (število zaposlenih, obseg proizvodnje, investicije, razvoj,...). Predstavniki prodajnega konzorcija so se nanje **pozitivno odzvali**. Sledilo je povabilo predsednikoma sveta delavcev in sindikata na razgovor. Konzorciju sva podrobno predstavila naše poglede in pričakovanja zaposlenih, vezana na postopek same prodaje in na izbiro bodočega lastnika.

Postopek prodaje je bil uspešno zaključen v mesecu septembru lanskega leta. Prevzela nas je **družba Mahle s sedežem v Stuttgartu**, ki zaposluje 64.000 ljudi in ima ca. 10 milijard letnega prihodka. Družba proizvaja različne komponente za avtomobilski trg, svoja podjetja ima po vsem svetu, večino pa v EU.

Seznanitev z ESD skupine Mahle

Po zaključenem prodajnem postopku sta oba organa predstavnikov zaposlenih

začela z aktivnostmi, s ciljem pridobiti čim več informacij, vezanih na družbo Mahle. Takoj smo navezali stike s **predstavniki ESD Mahle**. Na naše povabilo so se v začetku oktobra 2014 pri nas mudili predstavniki Evropskega sveta delavcev skupine Mahle in predstavnik sindikata IG Metall.

Predstavniki Evropskega sveta delavcev – ESD Mahle so nam na srečanju predstavili delovanje in vlogo tega organa. Predstavnik IG Metall, ki je eden od največjih sindikalnih združenj v Nemčiji, pa je podrobneje predstavil vlogo sindikatov v Nemčiji. Svet delavcev Letrike in sindikat Letrike sta gostom predstavila njuni vlogi v družbi. Skupna ugotovitev je bila, da **ni bistvenih razlik v delovanju sveta delavcev Letrike in svetov delavcev v ostalih družbah**. Delovanje sindikata pa se glede na naše izkušnje razlikuje le v načinu organiziranja.

Srečanje Evropskega sveta delavcev

Srečanje ESD se je odvijalo od 17. 11. do 21. 11. 2014 v mestu **Ludwigsburg**. Sestanka se je udeležilo **28 predstavnikov iz 11 evropskih držav**, ki zastopajo okoli 30.000 zaposlenih v družbi Mahle.

Družba Mahle je v zadnjem obdobju pripojila več podjetij, od tega eno večje (Behr), ki je že imelo svoj ESD. Tako se je pokazala potreba po združitvi obeh evropskih zastopništev delavcev **v en skupen organ**. Da ne bi ogrozili obstoječih sporazumov glede ESD in morebiti celo izgubili

predstavniške sedeže sta oba ESD (Mahle in Behr) v sorazmerno kratkem času uspela doseči in podpisati sporazum o združitvi.

Potek srečanja

Srečanje ESD je bilo razdeljeno na **tri sklope**. Sestanki so trajali od 8.30 do 18. ure. Prvi dan je bil posvečen predstavitev poročil posameznih članov iz njihovih držav. Predstavitve so zajemale prikaz poslovanja in težav, s katerimi so se srečevali v posameznem SD. Iz povedanega izhajajo tudi velike razlike v delovnopравни zakonodaji in posledično težave, ki nastopajo zaradi le-te.

Skupna vsem delegatom je bila težnja po ohranitvi delovnih mest. Na predstavljenе težave so bili podani različni predlogi za izboljšanje ali odpravo le-teh. S kolegom sva dala pobudo o oblikovanju socialnega sporazuma, ki bi bil zavezujoč za celotno družbo Mahle v EU in bi približal različne delovnopravne zakonodaje. **Predlog je bil sprejet**.

Naslednji dan so se nam pridružili kolegi iz razpuščenega ESD – Behr. Skupaj smo oblikovali in izvolili predsednika in dva namestnika ESD – Mahle. Prav tako je bil oblikovan štiričlanski odbor. Naloga novega predsedstva in odbora je, da v čim krajšem času pregleda obstoječe sporazume ESD – Mahle in razpuščenega ESD – Behr, ter ju **združi v en sporazum**. Nov sporazum mora biti na voljo v juniju letošnjega leta, ki bo ponovni sestanek ESD Mahle.

Zadnji dan so se nam pridružili člani **ožjega posloводства družbe Mahle** in nas podrobno seznanili s poslovanjem družbe, težavami, s katerimi so oz. se ukvarjajo, ter nakazali usmeritve za naslednje leto. Poslovodstvu smo predali **zapis naših pogledov, težav in predlogov**, s katerimi smo se srečevali v tekočem letu.

Na srečanju je bil prisoten tudi predstavnik sindikata IG Metall, ki je soodgovoren za pravilno zakonsko delovanje ESD. Skupaj s predsednikom ESD sta tudi člana nadzornega sveta Mahle.

Pogled na ESD Mahle

ESD je vsekakor pomemben organ, saj omogoča predstavnikom iz različnih držav EU predstaviti svoje poglede in oblikovati skupna mnenja za dobro vseh zaposlenih. Vendar pa se je potrebno zavedati, da vseh težav v posameznih družbah ne more rešiti in je tako ključno le delovanje SD v samih družbah. ESD predstavlja le **dodatno spodbudo in pomoč** pri reševanju le-teh ter ponuja različne poglede in informacije celotne skupine Mahle.

V svojem delovanju se ESD srečuje z **različnimi ovirami**. V prvi vrsti so to jezikovna, kulturna in zakonodajna. Pomembno je, da je komunikacija dobra, saj predstavlja temelj za sodelovanje in zaupanje in, kot je omenil predsednik ESD, to ne sme biti enosmerna cesta.

Vsekakor je bila izkušnja dobrodošla. V dvostranskih srečanjih sva s kolegom pridobila veliko pomembnih informacij, ki nam bodo služile za nadaljnjo rast in izboljševanje delovanje sveta delavcev in naše družbe.



Piše:
dr. Mato Gostiša

Ustavni spor o ZSDH-1 ostaja odprt

Informacija, ki je zaokročila v medijih pred kakim mesecem, češ da je Ustavno sodišče RS zavrnilo pobudo Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS) in Skupnega sveta delavcev HSE (SD HSE) ter zahtevo Zveze reprezentativnih sindikatov Slovenije (ZRSS) za oceno ustavnosti 39. in 46. člena Zakona o slovenskem državnem holdingu (ZSDH-1), ni točna.

Ustavni spor še ni dobil epiloga

US je s svojim sklepom št. U-I-27/13 z dne 14. 1. 2015 pobudo in zahtevo »**zavrglo**« **iz formalnih razlogov, ne zavrnilo**. ZSDS in SD HSE naj namreč ne bi izkazala pravnega interesa, ZRSS pa ni predložila odločbe o reprezentativnosti. A že dne 3. 2. 2015, torej manj kot tri tedne zatem, je ZRSS ponovno vložila vsebinsko popolnoma enako zahtevo, obenem pa predložila tudi odločbo o svoji reprezentativnosti in s tem odpravila prvotno formalno pomanjkljivost. Ustavno sodišče je to vlogo takoj vpisalo v »U-I vpisnik«, kar pomeni, da bo o njej tudi vsebinsko odločilo. Ustavni spor o ZSDH-1 **torej ostaja odprt**.

Naj spomnimo: problem ZSDH-1 je v tem, da v 39. in 46. členu, ki določata sestavo nadzornega sveta in uprave SDH, **ne**

predvideva delavskih predstavništev v teh organih. V prvem odstavku 39. člena je celo izrecno določeno, da se »za nadzorni svet SDH se ne uporabljajo določbe zakona, ki ureja sodelovanje delavcev pri upravljanju.« Po mnenju predlagatelja ustavne presoje za takšno odstopanje od splošnih pravil ZSDU **ni najti nikakršnih stvarnih in razumnih razlogov**, kajti SDH je v bistvu čisto običajna delniška družba, ki skupaj z odvisnimi družbami v večinski državni lasti tvori t. i. dejanski koncern. Za koncerne pa ZSDU predvideva oblikovanje skupnega sveta delavcev kapitalsko povezanih družb, prav tako pa tudi predstavnike delavcev v nadzornem svetu obvladujoče družbe. Takšna ureditev torej pomeni **kršitev ustavnega načela enakosti (vseh delavcev) pred zakonom**.

Prav tako predlagatelj predlaga Ustavnemu sodišču, da v zvezi z obravnavano

problematiko posebej reši pomembno pravno vprašanje, **kateri svet delavcev je pristojen za izvolitev delavskih predstavnikov v nadzorni svet konkretnega holdinga koncerna**, s čimer bo rešena tudi pomembna načelna dilema glede delovanja celotnega sistema delavske participacije pri upravljanju koncernov v Sloveniji.

Le kdo bi razumel postopanje Ustavnega sodišča?

Iskreno torej upamo, da Ustavno sodišče **tokrat ne bo postopalo tako kot prvič**, ko je v nasprotju z vso pravno logiko po dveh letih od sporočila, da bo zadevo vzelo v obravnavo, in to celo prednostno, in potem ko sta Državni zbor in Vlada na poziv US vsak po dvakrat pisno odgovarjala na pobudo, pobudniki pa so se štirikrat pisno izjasnjevali o njihuni navedbah, nazadnje vlogo s svojim prej omenjenim sklepom

zavrglo iz povsem formalnih razlogov. In sicer ne da bi v teh dveh letih pobudnike morda kdaj pozvalo, naj predložijo manjka-jočo odločbo o reprezentativnosti, kar seveda ne bi bil noben problem. Le kdo bi to razumel?

Pa tudi ugotovitev iz omenjenega sklepa Ustavnega sodišča o »neizkazanem pravnem interesu« za konkreten pravni spor obeh pobudnikov« je pravno-logično **silno**

težko razložljiva. Trditve o neizkazanem interesu SD HSE namreč sploh ni z ničemer pojasnilo, glede ZSDS pa zavzelo stališče, da razna združenja in zveze svoj pravni interes lahko izkažejo le, če se predpis naša direktno nanje.

Če bo po teh principih Ustavno sodišče ravnalo tudi v bodoče, se nam v Sloveniji zagotovo ne obeta prav nič dobrega glede **učinkovitosti sistema ustavnosodnega**

varstva. Le redkokdo bo sploh še imel privilegij sprožiti ustavno pobudo, če bo v vlogi morda zagrešil kako formalno – čeprav lahko rešljivo – napako ali pomanjkljivost, pa bo sodišče njegovo pobudo brez opozorila in poziva k popravku oziroma dopolnitvi vloge le-to preprosto zavrglo.

Razumemo, da je Ustavno sodišče preobremenjeno, a na ta način problema ni moč reševati. To pač ne vodi nikamor.



Piše:
Marko Kržan

Vložen že tudi predlog novele ZSDH-1A

V slovenskem pravnem redu je nekaj zakonov, ki določenim skupinam zaposlenim prepovedujejo, da bi sodelovali pri upravljanju podjetja prek svojih predstavnikov v nadzornem svetu in upravi družbe. Takšna zakona sta na primer zakon o bančništvu (ZBan-1) in Zakon o Slovenskem državnem holdingu (ZSDH-1), zato je poslanska skupina ZL med drugim že vložila tudi predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah veljavnega ZSDH-1.

V Združeni levici menimo, da je takšna prepoved **neutemeljena in škodljiva.** Dejstvo je, da je sodelovanje delavcev pri upravljanju v organih družbe edina prava oblika soodločanja (Mitbestimmung). Noben drug institut delavcem ne omogoča, da bi imeli enak vpogled v poslovanje podjetja kot poslovodstvo in da bi zavezujoče vplivali na poslovne odločitve. Soodločanje je **ustavno varovana pravica.** Ne vlada ne koalicijske, ki so sprejele ZSDH-1 (pred njim pa ZSDH s podobno določbo), niso navedle **nobene utemeljenega razloga,** zakaj bi bilo treba ravno delavcem v podjetjih, ki jih upravlja SDH, odvzeti pravico, ki gre po zakonu vsem koncernskim delavcem. Prav tako je jasno, da ozki menedžersko-kapitalski krogi niso sposobni zagotoviti preglednega in družbeno odgovornega upravljanja državnih podjetij in SDH-ja. Delavsko soodločanje je torej tudi varovalka, vzvod za vpliv širše skupnosti na poslovanje holdinga.

Vložen predlog ZSDH-1A

Poslanska skupina Združene leve je na podlagi teh ugotovitev konec februarja Državnemu zboru **predložila v obravnavo Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o Slovenskem državnem holdingu (ZSDH-1A).** S tem predlogom bi v ZSDH-1 vgradili nekatere varovalke v postopkih privatizacije državnih podjetij, kakršne poznajo tudi druge države (na primer Avstrija). Omejili bi plače članov uprave na raven, ki jo za vsa državna podjetja razen SDH in DUTB določa Zakon o prejemkih poslovodnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti (ZPPOGD). Predvsem pa bi delavcem, zaposlenim v podjetjih, ki jih upravlja SDH, omogočili, da imenujejo **polovico članov nadzornega sveta SDH** in nadzornemu svetu predlagajo v izvolitev **delavskega direktorja.**

V osnovi gre za to, da se določbe ZSDU prenesejo tudi na upravo in nadzorni svet SDH. Kot je znano, je SDH lastnik naložb

nekdanjega SOD-a (in po pripojitvi v lanskem letu tudi naložb DSU), hkrati pa tudi upravljavec naložb v lasti Republike Slovenije. Pomembno je poudariti, da SDH samostojno **izvršuje vsa upravljavska upravičenja** Republike Slovenije. Republika Slovenija je namreč od vseh lastniških upravičenj ohranila le pravico do prihodkov od dividend in prodaje državnih naložb ter pravico, da okvirno (s strategijo upravljanja) določi, katera podjetja se bodo privatizirala in v kolikšnem deležu. **Uprava in nadzorni svet SDH** torej izvršujeta vse tiste pravice, oziroma sprejemata vse tiste odločitve, pri katerih morajo biti soudeleženi zaposleni v podjetjih, ki jih te odločitve zadevajo. Za potrebe soodločanja je torej upravičeno, da se SDH in družbe, ki jih upravlja, obravnavajo kot **dejanski koncern** oziroma kot **kapitalsko povezane družbe.**

Rešitve v predlogu ZSDH-1

Načeloma bi zadostovalo, da **se iz zakona odstrani prepoved imenovanja**

predstavnikov delavcev v nadzorni svet in upravo SDH. Vendar se zavedamo, da gre za koncern velikega števila izjemno raznorodnih podjetij. To je po našem mnenju tudi temeljna napaka samega holdinga, ki je v resnici primeren le za privatizacijo podjetij in upravljanje portfeljev vrednostnih papirjev, ne pa za vsebinsko vodenje ključnih gospodarskih sektorjev. V ta namen je bil konec koncev v času neoliberalno usmerjenega ministra Šušteršiča tudi koncipiran in sprejet. Predpostavljaj je celo formalen prenos lastništva na holding, podobno kot pri Avstrijskem industrijskem holdingu ÖIAG, le da z eno ključno razliko: ÖIAG ne upravlja podjetij v elektrogospodarstvu, zveznih železnic (ÖBB), avtocestnega podjetja (ASFINAG) ali bank (Volksbank). Upravlja zgolj osem podjetij, večinoma takih, ki jih je poprej delno privatiziral (Austria Telekom, OMV). Vsebinsko vodenje ključnih panog ostaja v pristojnosti področnih ministrstev in temelji na strategiji njihovega razvoja. Podobno je v Nemčiji. Prav tako so pri zgledevanju pri Avstrijcih pozabili, da v **nadzornem svetu ÖIAG tretjina članov zastopa zaposlene iz podjetij, ki jih ta upravlja.** Tretjinska zastopanost je splošna zakonska norma v Avstriji, instituta delavskega direktorja pa tam ne poznajo.

Ker pa je SDH realnost, je treba tej realnosti prilagoditi tudi soodločanje. V praksi je že prihajalo do sporov glede tega, kateri svet delavcev naj imenuje člane nadzornega sveta in predlaga delavskega direktorja v koncernu. Zato smo v zakon nedvoumno zapisali, da je to **skupni svet delavcev**

SDH, ki ga sestavijo sveti delavcev družbe SDH in družb, ki jih upravlja. S tem sledimo ureditvam soodločanja v koncernih, ki **veljata v Avstriji in Nemčiji,** kjer se zaposleni v odvisnih družbah za namene soodločanja obravnavajo kot zaposleni v holdinški družbi. Sledimo tudi določbam ZSDU o imenovanju svetov delavcev koncernskih družb. Če bi namreč možnost imenovanja članov NS pripadla le svetu delavcev SDH, bi predstavniki 70 zaposlenih odločali namesto predstavnikov več deset tisoč delavcev. Najbrž ni treba poudarjati, da je to **popolnoma skregano s cilji in duhom soodločanja.**

Ni odveč dodati, da je v podobnem duhu urejeno soodločanje v koncernu Slovenskih železnic. V SŽ imajo hčerinske družbe svoje svete delavcev, ki imenujejo člane nadzornih svetov in predlagajo delavske direktorje teh družb. Za imenovanje članov nadzornega sveta krovne (holdinške) družbe in predlaganje delavskega direktorja pa je pristojen **svet delavcev kapitalsko povezanih družb v sistemu slovenskih železniških družb.**

Oblikovanje skupnega sveta delavcev SDH

Pravico do imenovanja **polovice članov nadzornega sveta SDH** bo torej imel skupni svet delavcev SDH. Tega bodo lahko ustanovili sveti delavci odvisnih družb, ki jih SDH upravlja. Glavna težava bo nedvomno dejstvo, da SDH trenutno upravlja 128 družb. Vendar je ta težava le navidezna. Predlog spremembe zakona namreč dolo-

ča, da se kot odvisne družbe štejejo le tiste, v katerih je delež, ki ga upravlja SDH, **najmanj 25 odstotkov in ena delnica.** Če od omenjenih 128 podjetij odštejemo tista podjetja, ki so v stečajni ali likvidaciji, in podjetja, ki ne ustrezajo omenjenemu kriteriju, pridemo do številke **53 družb.** Med njimi je nekaj takih, ki imajo manj kot dvajset zaposlenih z aktivno volilno pravico, kar je po ZSDU meja za ustanovitev sveta delavcev. Žal bo treba verjetno odšteti tudi podjetja, namenjena, če se izrazim v žargonu Evropske komisije, »hitri privatizaciji«. Na koncu torej ostane obvladljiva **števila 50 podjetij.**

Sveti delavcev teh podjetij se bodo skladno z ZSDU dogovorili o zastopnosti, pri čemer morajo upoštevati velikost svetov delavcev posamezne odvisne družbe. Število članov svetov delavcev je namreč odvisno od števila zaposlenih. Manjša podjetja bodo imela v skupnem svetu delavcev manj članov, ali pa bo več manjših podjetij v krovnem svetu delavcev zastopal skupni predstavnik. Da ne bi bilo treba čakati na dogovor med vsemi sveti delavcev, bo lahko skupni svet zaživel, ko bodo k njemu pristopili sveti delavcev družb, ki zaposlujejo najmanj tretjino vseh zaposlenih v koncernu SDH.

S predlagano spremembo bomo odpravili formalne ovire za razvoj soodločanja v SDH. Njegova realizacija bo v praksi – kot vedno – odvisna od delavcev in njihovih organizacij.

Podelili smo že šeststoti certifikat Združenja svetov delavcev Slovenije

Ob zaključku preteklega leta smo podelili že šeststoti certifikat udeležencu »Temeljnega tečaja za člane svetov delavcev«, ki ga v našem Združenju izvajamo že od novembra 2008.

Pomen znanja za učinkovito soupravljanje

Na učinkovitost delavskega soupravljanja v slovenskih podjetjih oz. sodelovanja delavcev pri upravljanju, kot to najširše opisuje tudi Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju – ZSDU, vsekakor vpliva vrsta dejavnikov. Med te lahko uvrstimo ustrezno normativno ureditev, pozitivno širšo »družbeno klimo« in naklonjenost delavskemu soupravljanju, stopnjo razvitosti organizacijske kulture in odnosov med zapo-

slenimi, menedžmentom in lastniki ter tudi **ustrezno znanje in usposobljenost izvoljenih članov svetov delavcev.** In prav slednjemu v okviru dejavnosti ZSDS namenjamo še posebno pozornost, pri čemer tudi ostalih dejavnikov nikakor ne zanemarjamo.

Nobenega dvoma tudi ni, da delavsko soupravljanje – še posebej v današnjih, zelo zapletenih in težkih pogojih gospodarjenja – zahteva predvsem **visoko strokovnost in odgovornost »za prelivanje inte-**

resov zaposlenih v poslovno odločanje, kar je pravzaprav osnovna naloga svetov delavcev v podjetjih. Današnjim zaposlenim – »nosilcem dela in znanja« – namreč še zdaleč ni vseeno, da v zvezi z delom in podjetjem nimajo skoraj nobenega vpliva, ne na svoj položaj in ne na sedanji ter bodoči razvoj podjetja. Ob tem pa se odpira izjemna priložnost, tako za svete delavcev kot tudi za **pospešen razvoj širše »ekonomske demokracije,** pri čemer lahko najpomembnejšo vlogo odigra prav učinko-

vito sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetij.

Kljub delavskemu soupravljanju **ne najbolj naklonjeni »družbeni klimi« v Sloveniji**, pa mnogi sveti delavcev bolj ali manj uspešno delujejo že od srede devetdesetih let. (Primer: V Nemčiji so prve svete delavcev dobili že leta 1920 in so se zelo počasi razvijali. Tudi sicer so izkušnje nemških kolegov, da gre pri spreminjanju politične kulture oz. delavskemu soupravljanju bolj naklonjene kulture za dolgotrajen razvojni proces, ki tudi pri njih še zdaleč ni končan, čeprav gre nesporno za državo z eno izmed najrazvitejših praks na tem področju na svetu.) Veliko težje pa je oceniti število aktivnih svetov delavcev ob popolni odsotnosti statistično relevantnih podatkov. Zato razpolagamo samo z grobo oceno ZSDS, ki ima danes 110 kolektivnih članov (svetov delavcev), da **naj bi imelo svete delavcev približno 80 % velikih podjetij**. Po zadnjih statističnih podatkih pa je bilo v letu 2013 v Sloveniji 330 velikih podjetij (SURs, spletna stran).¹

Po podatkih ZSDS pa se danes sveti delavcev v podjetjih vedno pogosteje ukvarjajo z **zelo resnimi organizacijskimi in poslovnimi vprašanji**, ki so močno povezani z aktualnimi ekonomskimi razmerami in bolj ali manj zahtevnimi »varčevalnimi ukrepi«, seveda z vidika zaščite pravic in uveljavitve interesov zaposlenih. Ta vprašanja se pogosto nanašajo na problematiko ohranitve dejavnosti in delovnih mest, na problematiko organizacijskih sprememb, prevzemov, privatizacije, stečajev, razreševanja problematike presežnih delavcev itd.

Primeri dobre in slabe prakse

V nadaljevanju predstavljamo **dva konkretna primera dobre in manj dobre prakse** glede uspešnosti svetov delavcev v postopkih prodaje podjetij (podatki o obeh podjetjih so v arhivu ZSDS), in sicer:

Primer A

[900 zaposlenih; uspešno podjetje; razpršeno lastništvo]

- v postopku prodaje je svet delavcev podal pobudo lastniku, da se od potencialnega kupca zahteva zaveza:
- da se ohrani blagovna znamka (najmanj 5 let)
- da se ohranijo obstoječe lokacije, programi in razvoj (najmanj 10 let)

¹ Pri tem gre za podjetja z več kot 250 osebami, ki delajo. (http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=6658)



600. prejemnik certifikata Združenja svetov delavcev Slovenije

- da se ohrani obstoječe število zaposlenih
- da pripravi petletni načrt razvoja in investicij
- da se ohrani obstoječi nivo družbenega standarda
- pobuda in zaveze **so bile sprejete** in podjetje uspešno posluje tudi z novim lastnikom.

Primer B

[400 zaposlenih; uspešno podjetje; večinsko državno lastništvo]

- v postopku prodaje je svet delavcev podal pobudo lastniku-državi, da se od potencialnega kupca zahteva zaveza:
- za ohranitev obstoječe dejavnosti in nadaljnji razvoj podjetja
- za ohranitev obstoječega števila zaposlenih
- za ohranitev pravic zaposlenih, dogovorjenih s podjetniško kolektivno pogodbo
- pobuda **ni bila sprejeta**: lastnik se je skliceval na nedovoljeno državno pomoč (?) in kupcu ni bilo potrebno sprejeti nobenih zavez.

Obravnavano torej še dodatno potrjuje uvodno trditev, da je **ustrezno znanje in usposobljenost eden ključnih dejavnikov za učinkovitost delovanja sveta delavcev v posameznem podjetju**.

Bistvo in namen certifikata ZSDS

In tega se prav gotovo zavedajo v številnih svetih delavcev, kar med drugim kaže tudi dosedanja udeležba na »**Temelj-**

nem tečaju za člane svetov delavcev – za pridobitev certifikata ZSDS«, kot zaenkrat edinemu tovrstnemu strokovnemu izobraževanju v Sloveniji. Tako je v lanskem letu že štirinajsta generacija udeležencev tega tečaja, ki ga v ZSDS od novembra 2008 redno organiziramo dvakrat letno, uspešno opravila tridnevno usposabljanje in tako pridobila »Certifikat ZSDS«, s katerim **posameznik izkazuje, da si je pridobil osnovno znanje za učinkovitejšo opravljanje svoje funkcije**. S »certificiranjem« temeljnih znanj članov svetov delavcev torej v ZSDS vztrajno sledimo svojemu osnovnemu poslanstvu o povečanju strokovnosti, učinkovitosti in etičnosti ravnanj pri zastopanju interesov zaposlenih v sistemu delavskega soupravljanja. Doslej je certifikat ZSDS pridobilo **612 članov svetov delavcev** iz vse Slovenije, ki so uspešno opravili obravnavano osnovno usposabljanje, bodisi v okviru javno razpisanih tridnevniht tečajev, bodisi v okviru tečajev, ki smo jih organizirali v nekaterih večjih podjetjih.

Čeprav se v ZSDS zavedamo, da zgolj »certificiranje« temeljnih znanj za člane svetov delavcev še ne bo odpravilo vseh problemov s sedanjo (ne)učinkovitostjo delavskega soupravljanja v Sloveniji, gre nedvomno za korak v pravo smer. Tečaj namreč, s svojimi obveznimi vsebinami o *osnovah delavskega soupravljanja, upravljanju gospodarskih družb, poslovnih financah, organizaciji, kadrovanju, pravni varnosti zaposlenih in internemu komuniciranju*, prinaša **osnoven obseg potrebnih znanj**, brez katerih v današnjih pogojih poslovanja ni mogoče odgovorno in učinkovito delavsko soupravljanje.

mag. Rajko Bakovnik

Pristojnost za določitev pogojev za delavskega direktorja

Vprašanje:

V družbi je v teku postopek za oblikovanje predloga kandidata za novega delavskega direktorja, in sicer tako, da je svet delavcev objavil interni razpis za zbiranje predlogov. Stvar pa se je zapletla, ko se je uprava družbe postavila na stališče, da morajo zanje veljati enaki izobrazbeni in drugi pogoji, kot jih statut družbe določa za ostale člane uprave (vključno, na primer, z zahtevo po najmanj 5-letnih izkušnjah na vodilnih delovnih mestih), ne tisti, ki jih je svet delavcev določil s svojim poslovníkom in ki tovrstnih izkušenj ne predvidevajo kot pogojev za kandidiranje. Kako je dejansko s tem? Ali bi po vašem mnenju moral svet delavcev preklicati že objavljeni razpis in ga ponoviti?

Odgovor:

Obe možni varianti sta načeloma vsaka po svoje argumentirani. Po eni strani je treba vedeti, da je delavski direktor v vseh pogledih povsem enakopraven član uprave, kar pomeni, da je po svoje logično za opravljanje te funkcije zahtevati povsem enake pogoje kot za druge člane uprave. Po drugi strani pa je funkcija delavskega direktorja vendarle precej specifična v primerjavi z ostalimi člani uprave, kar bi opravičevalo tudi drugačno logiko. Dejstvo je namreč, da je delavski direktor opredeljen samo v ZSDU (ne pa tudi v ZGD), in sicer izrecno kot »predstavnik delavcev v upravi družbe« (glej 78. člen ZSDU), ne morda kot eden

izmed menedžerjev, ki vodijo poslovne procese. Njegova temeljna funkcija je »zastopanje interesov delavcev na kadrovskem in socialnem področju«, ne morda neposredno »vodenje« tega področja, kar je seveda bistvena vsebinska razlika.

To dejstvo je po mojem mnenju ključno in predstavlja »močnejši« argument, ki pa govori izrazito v prid drugi varianti. Sam se torej nagibam k stališču, da opredeljevanje pogojev za »delavskega predstavnika v upravi družbe« ne more biti predmet statuta družbe, kajti

- nelogično bi bilo, da bi lahko delodajalec predpisoval pogoje za delavske predstavnike v kateremkoli organu;
- neposredna podlaga za »ustanovitev« (vzpostavitev) funkcije delavskega direktorja v posamezni družbi z več kot 500 zaposlenimi, je zakon, konkretno ZSDU, in ne statut družbe, zaradi česar bi bilo nesprejemljivo, da te funkcije ne bi bilo mogoče vzpostaviti, če je delodajalec ne bi prej uredil v statutu.

Pogoje za opravljanje neke funkcije, kolikor tega ne določa poseben predpis, načeloma vedno določa tisti, ki je pristojen za imenovanje oziroma »predlaganje« kandidatov na to funkcijo, oziroma tisti, katerega interesi naj bi bili prek te funkcije zastopani. V danem primeru je to seveda svet delavcev s svojim poslovníkom, ne delodajalec s svojim statutom.

Kaj torej storiti? Osebo bi na mestu sveta delavcev pustil stvari takšne, kot so, in bi izpeljal kandidacijski postopek za delavskega direktorja tako, kot je zdaj zastavljen v skladu s poslovníkom sveta delavcev. Če NS ne bi imenoval predlaganega

kandidata, pa sledi postopek »uskklajevanja« med SD in NS ali pa po potrebi tudi »sodno imenovanje« delavskega direktorja v skladu z določili 83. člena ZSDU. Sodišče bo v tem primeru odločilo tudi o spornem vprašanju.

Začetek in konec mandata SD

Vprašanje:

Od katerega trenutka se šteje, da ima svet delavcev mandat:

a) od trenutka, ko so objavljeni volilni rezultati (z ali brez upoštevanja pritožbenih rokov) ali

b) od trenutka, ko se svet konstituira?

Odgovor:

Glede na to, da SD nastopi izvrševanje funkcij lahko šele, ko je konstituiran, je glede tega ključnega pomena ta datum. Vendar se mandat ne šteje oziroma ugotavlja za vsak novoizvoljeni SD posebej, ampak je bistvenega pomena začetek mandata prvega SD, ki je bil v preteklosti izvoljen v podjetju. Vsi štiriletni mandati naslednjih svetov delavcev se štejejo od tega datuma. Zakon namreč pravi, da novi SD nastopi mandat, ko preneha mandat prejšnjemu. Če je torej v preteklosti izvolitvijo SD teklo vse v redu, mandat sedanjemu SD preteče z istim dnem, kot je bil v družbi konstituiran prvi SD. Datum volitev je pri tem nepomemben, ker morajo biti te v vsakem primeru izvedene pred nastopom mandata – znotraj 30 do 90 dni.

Odgovora pripravil:
dr. Mato Gostiša

AVTORJI PRISPEVKOV: Božidar Lednik, magister ekonomsko poslovnih ved, zunanji sodelavec DEZAP – Združenja za lastništvo zaposlenih; Janja Hojnik, doktorica prava, docentka na Pravni fakulteti Univerze v Mariboru; Jernej Štromajer, doktorski kandidat na Fakulteti za družbene vede, sodelavec Slovenskega foruma socialnega podjetništva; Marko Pahor, doktor ekonomije, profesor na Ekonomski fakulteti v Ljubljani; Cvetka Peršak, magistra ekonomije, svetovalka v družbi EDIL ING d.o.o.; Leja Drofenik Štibelj, univ. dipl. sociologinja, strokovna sodelavka DEZAP – Združenja za lastništvo zaposlenih; Ljubo Skupek, predsednik sveta delavcev v Revozu; Franci Bratkovič, direktor Direkcije človeških virov v Revozu; Aleš Perše, podpredsednik sveta delavcev v Revozu; Slavko Pungersič, predsednik sindikata in sekretar sveta delavcev v Revozu; Rajko Bakovnik, magister organizacijskih ved, direktor CPM – Centra za participativni menedžment; Andrej Valetič, predsednik sveta delavcev družbe Letrika d.d.; Marko Kržan, univ. dipl. sociolog kulture, svetovalec poslane skupine Združene levice v Državnem zboru; Mato Gostiša, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

Izdajatelj revije **EKONOMSKA DEMOKRACIJA** je **ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo**. Revija je vpisana v register javnih glasil pri Ministrstvu za kulturo Republike Slovenije pod zaporedno številko 1394. Glavni in odgovorni urednik: **dr. Mato Gostiša**. Urednik: **mag. Rajko Bakovnik**. Tehnični urednik: **A. Boc**. Tisk: **Tiskarna Požgaj, Kranj**. Naslov uredništva: **Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj; tel.: (04) 231 44 70, fax: (04) 231 44 71, http://www.delavska-participacija.com, E-naslov: scid@siol.com** Revija izhaja kot dvomesečnik, letna naročnina: 33 EUR + DDV. Na podlagi Zakona o davku na dodano vrednost spada revija ED med izdelke, za katere se plačuje 9,5 % DDV. ISSN 1855-8259

