

bodo delavcem omogočile **ne le lastništvo, ampak tudi izboljšane delovne pogoje**. Hkrati pa si bodo delavci s članstvom v večjem, širšem sindikatu, lahko zagotovili dostop do ugodnejše odlike dodatnega socialnega varstva v obliki ugodnejšega pokojninskega in zdravstvenega zavarovanja, kar je sicer povezano s specifično bolj komercialno ureditvijo tega področja v ZDA.

Prvi uspešni primeri

V mestu Cincinnati so s pomočjo lokalnega združnega instituta (angl. *Cincinnati Union Co-op Initiative*) **uspešno zagnali že več različnih sindikalnih zadrug**, med nji-

mi recimo zadrugo Our Harvest, ki zagotavlja lokalni skupnosti dostop do zdrave lokalno pridelane hrane. Zagnali so tudi energetska zadrugo Sustainergy, ki zagotavlja cenovno ugodno energetska oskrbo. Delavci podjetja New Era Windows iz Chicaga so leta 2012 uspešno prevzeli tovarno oken, ki zdaj deluje kot sindikalna zadruga. Sindikalna zadruga Cooperative Home Care Associates, ki nudi oskrbo na domu v New Yorku pa trenutno zaposluje več kot 2.000 delavcev članov-lastnikov zadruga in je tako trenutno **največja sindikalna zadruga v ZDA**.

Pri razvoju sindikalnih zadrug v ZDA, tako kot drugje po svetu (kakor tudi v Sloveniji), pa še vedno največji problem predstavlja **dostop do virov financiranja za nastanek sindikalnih zadrug**. Kot zanimivost naj omenim zakonski predlog ameriškega senatorja Bernija Sandersa, ki je pred časom predstavil zakon o oblikovanju **ameriške banke za delavsko lastništvo**, ki bi delovala znotraj ameriškega finančnega ministrstva s 500 milijoni dolarjev kapitala, za katerega pa ni dobil ustrezne podpore s strani drugih članov ameriškega kongresa.

ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE



Piše:
mag. Jože Bajuk

Statusne spremembe družb in vloga svetov delavcev – pravni vidik

Namen tega prispevka je podati nekaj osnovnih informacij s področja sodelovanja delavcev pri upravljanju družb v primerih izvedbe statusnih sprememb ali drugih postopkov, ki lahko pomembneje vplivajo na položaj delavcev v družbi ali skupini družb. Izziv učinkovite delavske participacije v teh postopkih je učinkovita, pravočasna in kvalitetna uporaba vseh sredstev, ki jih zagotavlja zakonodaja.

Upravljanje družb in sodelovanje delavcev pri upravljanju

Na tem mestu se bomo omejili zgolj na najpomembnejše elemente upravljanja družb, ki so pomembni z vidika sodelovanja delavcev pri upravljanju družb.

Glavni izziv upravljanja kapitalskih družb je učinkovito in optimalno **sodelovanje med principalom – lastnikom kapitala in upravljalcem družbe – poslovoilstvom**. Pri tem je ključnega pomena, da imajo udeleženci upravljanja kakovostne in pravočasne informacije, na podlagi katerih

lahko sprejemajo kakovostne odločitve. Bistveno je vedeti, da zakonodaja sama po sebi ne zagotavlja kakovostnega upravljanja sleherne družbe. To lahko zagotovijo le posamezniki, ki delujejo v tej družbi. In to **ne glede na njihovo vlogo**, pa naj si gre za člana nadzornega sveta, člana poslovoilstva ali delavca, ki deluje v eni od oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju.

Naše pravno okolje temelji na **dé-ležniškem principu upravljanja kapitalskih družb**. V skladu s tem pristopom imajo delavci, kot ključna interesna skupina gospodarskih družb, določene pravice in možnosti neposrednega sodelovanja pri

upravljanju družb. Sodelovanje delavcev v skladu z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju lahko razdelimo na **pet oblik sodelovanja**, in sicer:

- podajanje pobud in predlogov
- pravica do obveščeniosti
- mehanizem skupnega posvetovanja
- pravica do soodločanja
- možnost zadržanja odločitve poslovoilstva družbe

Delavci vse oblike sodelovanja uresničujejo na **vnaprej določene načine**, in sicer prek:

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

Predstavniki delavcev se v vsakdanjem okolju in delovanju kapitalskih družb srečujejo z danim pravnim okoljem na eni strani ter s praktičnimi izzivi na drugi strani. Ti zahtevajo njihovo profesionalno delovanje ter njihove modre odločitve. **Pogoje učinkovitega sodelovanja delavcev pri upravljanju družb** lahko strnemo v naslednjih elementih:

- dobro poznavanje dejanskega in finančnega stanja v družbi;
- pravočasna pridobitev informacij o razlogih za izvedbo načrtovanih postopkov sprememb (statusnih in drugih);
- aktivno delovanje vseh pojavnih oblik delavske participacije;
- nenehno sodelovanje in usklajevanje stališč na strani delavcev ter usklajevanje interesov z drugimi interesnimi skupinami;
- smiselna in predvsem pravočasna uporaba vseh vzvodov, ki jih ima delavska participacija v skladu z zakonodajo in internimi pravili posamezne družbe.

Pomembnejši postopki, ki vplivajo na položaj zaposlenih

V praksi je težko razlikovati pomembnost ali vplivnost posamezne statusne spremembe ali drugega postopka na položaj delavcev. Zavedati se namreč moramo, da je sleherni postopek posledica določenega stanja v družbi, ali pa je cilj določenega postopka doseči neko potrebno spremembo. Zato moramo na vse postopke gledati kot na **spremembe trenutnega okolja in razmer v družbi**. Ob tem ne smemo pozabiti, da s postopki upravljajo posamezniki – torej ljudje. Po logiki delovanja družb ima primarno in vodilno vlogo pri vodenju postopkov sprememb **poslovanje družb**, ostali udeleženci pa bolj ali manj aktivno **sodelujejo** v teh postopkih v okviru svojih pristojnosti, pravic in obveznosti.

Statusne spremembe in druge pomembne postopke, ki vplivajo na položaj delavcev, lahko strnemo v naslednje skupine:

- **STATUSNE SPREMEMBE** (združitve, delitev, prenos premoženja, preoblikovanje pravnoorganizacijske oblike),

- **POSTOPKI V OKVIRU POVEZANIH DRUŽB**,
- **PREVZEMNI POSTOPKI** in
- **POSTOPKI „DRUŽB V TEŽAVAH“** (finančno poslovanje pravnih oseb, postopki zaradi insolventnosti, postopki prisilnega prenehanja pravnih oseb).

Na enem mestu je zelo težko podati vse pravno formalne poudarke in pomembne izkušnje za zgoraj navedene spremembe in postopke. Lahko pa ugotovimo, da veljajo **določena skupna pravila**, ki zagotavljajo kakovostno izpeljavo le-teh.

1.

Prvo pomembno pravilo je, da mora biti vsak postopek – in predvsem njegova izvedba – skrbno načrtovan. **Načrtovanje postopka** vključuje preučitev vseh razlogov za izvedbo posameznega postopka ter preučitev vseh zelenih in ne zelenih posledic za družbo samo kot tudi za vse njene deležnike.

2.

Drugo pomembno pravilo je, da so **predstavniki delavcev pravočasno in kvalitetno vključeni že v fazi priprave posameznega postopka**. Vključevanje delavcev mora vsebovati jasne informacije o razlogih ter predvidenih posledicah. Na ta način lahko posamezniki – ne glede, v kateri pojavnih oblik upravljanja družbe nastopajo – pridobivajo dodatne informacije, usklajujejo svoje poglede z drugimi interesnimi skupinami ter sprejemajo kakovostne odločitve.

3.

Tretje pomembno pravilo se nanaša na samo izvedbo postopkov. V tem delu velja pravilo, da morajo **udeleženci upravljanja aktivno sodelovati v procesu sprememb**.

Odgovornost za kakovostno izpeljavo postopkov sloni na vseh udeležencih, in to kljub dejstvu, da stališča posameznih udeležencev ali stališča interesnih skupin medsebojno niso usklajena. To je zlasti pomembno v primerih, ko so določeni postopki ali spremembe pripravljene nekvalitetno, ko je potrebna njihova nadgradnja, ko se postopki izvajajo prepozno (npr. v družbah, ki so insolventne ali vsaj blizu insolventnosti), ko gredo posledice postopkov v nesorazmerno škodo delavcem ali v nesorazmerno škodo katerekoli druge interesne skupine. V teh primerih je aktivno delovanje predstavnikov delavcev še toliko bolj potrebno.

Pomen in vloga delavcev v postopkih sprememb

Kot sem navedel že v uvodu tega prispevka, imajo **delavci pravico in obveznost sodelovanja** v statusnih spremembah in drugih postopkih, ki lahko bistveno vplivajo na položaj delavcev, **na različne načine**. In sicer od dajanja pobud in predlogov do zadržanja odločitev v najbolj drastičnih primerih neupoštevanja zakonskih pravil pri izpeljavi posameznih postopkov.

Delavci lahko spodnje oblike sodelovanja pri upravljanju udeležajo prek določenih organov ali teles družbe ali delavske participacije. Z vidika principa posameznega drevesa zakonodaja sicer točno določa, katera pojavnih oblik delavske participacije je **pristojna** za posamezen ukrep. Z vidika principa gozda pa je pomembno predvsem, da so vse pojavnih oblike delavske participacije **medsebojno usklajene** in da delujejo v smeri zadanih skupnih in predhodno usklajenih ciljev.



V nadaljevanju podajam nekaj ključnih informacij glede posameznih postopkov in nekaj praktičnih izkušenj, ki lahko pripomorejo h kakovostnemu sodelovanju delavcev pri izvedbi posameznih postopkov.

Statusne spremembe

Postopki statusnih sprememb v veliki meri in pogosto posegajo na področje položaja delavcev v družbah. To področje je zelo široko, zato se je smiselno omejiti le na nekatere ključne elemente.

Z vidika zakonodaje so statusne spremembe »dane« na voljo družbam z namenom, da svojo formo čim bolj prilagodijo dejanskim potrebam. Lep tak primer je **sprememba pravnoorganizacijske oblike**. V slovenski praksi najdemo zelo veliko primerov preoblikovanja delniških družb v družbe z omejeno odgovornostjo. Razloga za spremembe sta večinoma zmanjšanje števila delničarjev in racionalizacija organizacije družbe. Seveda pa ima taka sprememba bistven učinek na področje sodelovanje delavcev pri upravljanju, kajti večina družb po spremembi v obliko družbe z omejeno odgovornostjo **nima več nadzornega sveta**. S tem pa je ukinjena ena izmed najpomembnejših oblik sodelovanje delavcev pri upravljanju.

V slovenski praksi lahko zasledimo tudi veliko primerov **pripojitve družb drugim, že obstoječim družbam**. Sam postopek je relativno zapleten in dolgotrajen, vedno ima tudi pomembne učinke na položaj delavcev v udeleženih družbah. Postopek združitve, katere pojavna oblika je tudi pripojitve, je v večini primerov utemeljen z racionalizacijo poslovanja. To je logičen argument, ki pa je zelo širok in se vedno dotika tudi strukture zaposlenih, spremembe oz. zmanjšanja števila zaposlenih, spremembe ključnih organizacijskih aktov družbe itd.

Na tem mestu lahko omenim še primere statusnih sprememb, ki so utemeljene z nujnimi ukrepi **v okviru finančnega in poslovnega prestrukturiranja družb** zaradi njihovega nezadovoljivega poslovanja. Ti postopki po navadi še globlje zarežejo v področje delavcev, saj so del splošnih ukrepov zniževanja stroškov poslovanja, reorganizacije družb, izločanje posamezne dejavnosti družbe ali njenega obrata itd.

Postopki statusnih sprememb so zahtevni in kompleksni. Izkušnje iz prakse kažejo, da družbe pripravi teh postopkov namenijo premalo časa. Posledično **predstavniki delavcev v teh postopkih nimajo pravočasnih in kakovostnih informacij**, na

katerih bi bilo mogoče razumeti in predvideti vse posledice na strani delavcev. Delavci se s spremembami pogosto soočajo post festum, ko je postopek že izpeljan, spremembe sistemizaciji, pravilnikov o organizaciji družbe idr., pa so pravzaprav že posledica izvedenih postopkov.

ZSDU daje delavcem v postopkih statusnih sprememb **relativno široke pravice**, saj imajo delavci pravico do soodločanja v postopkih in tudi zadržanja odločitve, če postopki ne bi bili ustrezno izpeljani. Pri tem velja opozoriti, da namen zakonodaje **ni zgolj formalno sodelovanje** v teh postopkih, temveč tudi sodelovati in soodločati v širšem pomenu postopka posamezne statusne spremembe.

Postopki v okviru povezanih družb

Skupine povezanih družb so **vodene in upravljane s strani krovne družbe**. Pomemben del upravljanja predstavljajo tudi notranja pravila in standardi upravljanja skupin in njenih posameznih delov. V praksi lahko taka skupina povezanih družb opravlja enovito dejavnost (npr. trgovski koncern), ali pa so dejavnosti posameznih delov skupine družb zelo raznolike. Poenotenje interesov delavcev posameznih delov skupine nasproti krovnemu upravljalcu je za delavsko participacijo v praksi bolj ali manj velik izziv. ZSDU zato delavcem ponuja **možnost oblikovanja skupnega sveta delavcev kapitalsko povezanih družb**, v katerem sodelujejo posamezni sveti delavcev iz delov skupine. Na ta način lahko delavci lažje in hitreje pridejo do ključnih informacij, s katerimi razpolaga upravljalec na vrhu skupine.

V praksi delovanja skupine je prepoznavanje interesov skupine kot celote ali njenih posameznih delov **velik izziv tudi za druge interesne skupine**, kot so: delničarji, država – predvsem njen interes plačevanja davkov itd. Ti izzivi so še kompleksnejši, ko govorimo o skupinah družb, ki poslujejo v več državah ali na širšem globalnem trgu.

V praksi delavske participacije se je pokazala kot pomembna **vzpostavitev kakovostnega sistema obveščanja predstavnikov zaposlenih** o ciljih in namerah sprememb v konkretni družbi. Različne skupine družb so razvile različne pristope na tem področju. Osnovna pravica delavske participacije v teh postopkih je predvsem (poleg pravice dajanja pobud in predlogov) pravica do obveščeniosti. Se pa ta pravica seveda razširi na druge, z zakonodajo predpisane pravice, če odločitve

upravljalca družbe rezultirajo v konkretnih postopkih, kot so statusne spremembe, prevzemni postopki itd.

Prevzemni postopki

Prevzemni postopki sami po sebi ne pomenijo neposrednega posega na področje pravic delavcev družbe. Te postopke omenjam zaradi dejstva, da bo prevzeta družba v veliki večini primerov uspešno izvedenih prevzemov postala del neke druge, že obstoječe skupine podjetij. V tem primeru bo družba dobila **novega lastnika delnic ali poslovnih deležev** in ne nazadnje s tem tudi **novega upravljalca**.

Primeri iz prakse nas učijo, da je v teh postopkih **pomembno sodelovanje delavcev v vseh fazah prevzemnega postopka**. Prevzem sam po sebi in zgolj formalno gledano ni odvisen od interesa ali volje zaposlenih, in sicer ne glede na to, da bo imel pomemben učinek na njihov položaj. Zaradi tega je smiselno, da se delavci na osnovi pravice do obveščeniosti v celotnem prevzemnem postopku seznanjajo z interesi in namerami »bodočega« upravljalca, njegove politike sodelovanja z delavci na ravni skupine, z dobrimi ali slabimi izkušnjami, ki so jih imeli delavci z upravljalcem itd.

Uspešno izvedenemu prevzemnemu postopku sledi **obdobje implementacije standardov in pravil novega upravljalca na družbo**. Vpliv standardov je zelo odvisen od upravljalca samega. V praksi tako najdemo primere družb, ki so nadaljevale svoje poslovanje v bolj ali manj enaki obliki, pa tudi družbe, ki so šle skozi drastične postopke reorganizacij (reorganizacija poslovanja, izločanje posameznih procesov in/ali obratov itd.), statusnih sprememb (sprememba iz d.d. v d.o.o., pripojitve, oddelitve itd.), zmanjšanja števila zaposlenih in podobno.

Predvsem zaradi zgoraj navedenega moramo prevzemne postopke z vidika delavske participacije vedno razumeti **v širšem kontekstu sprememb**, ki bodo zelo verjetno imele učinek na položaj delavcev v prihodnosti. Predstavniki delavcev si morajo zato v skladu z vsemi možnostmi, ki jim jih daje zakonodaja, zagotoviti vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo, da se pripravijo na postopke in v le-teh kakovostno delujejo. Ugotovimo lahko, da participacija zaposlenih v prevzemnih postopkih temelji predvsem na pravici do obveščeniosti. Hkrati pa se moramo zavedati, da bodo postopki, ki bodo zelo verjetno sledili, **zah-**

tevali temeljito in globoko delavsko participacijo, in to v vseh oblikah, ki jo predvideva zakonodaja.

Postopki »družb v težavah«

Besedna zveza »postopki družb v težavah« opredeljuje sklop aktivnosti upravljanja družb, ki so izvedene v obdobju **od ugotovitve takega finančnega stanja** v posamezni družbi, ki ne omogoča njenega nadaljnega obstoja v trenutni obliki in vsebini, pa **do trenutka izboljšanja razmer** do te mere, da družba raste in se razvija ali pa, da je nad družbo uveden stečajni postopek.

Besedna zveza »postopki družb v težavah« nam pove, da gre za **praktično neomejen nabor postopkov in korakov**, ki jih izvajajo družbe, da bi odpravile razlog takega stanja – finančne težave. Področje postopkov družb v težavah bi si predvsem zaradi slabih izkušenj in slabe slovenske prakse v preteklih 8 – 10 letih zaslužilo poseben prispevek. Po drugi strani menim, da lahko največ konkretnih naukov s področja upravljanja družb najdemo ravno tukaj.

Izkušnje nas učijo, da so postopki družb v težavah zahtevni predvsem zaradi **izrazito nasprotujočih si interesov deležnikov družbe**. Interesi deležnikov v družbah, ki rastejo, se razvijajo in povečujejo svoje prihodke in dobičke, so mnogo bolj poenoteni in sinhronizirani, kot pa v družbah, ki so na robu insolventnosti, ali pa se bližajo le-tej. Nasprotje interesov deležnikov se žal kaže v nezmožnosti sprejema hitrih odločitev, skrajno dolgih obdobjih priprave in izvedbe ukrepov, kar nazadnje v velikih primerih pripelje do popolnega izčrpanja družbe.

Slovenski pravni red temelji na evropskem pravnem redu. Je pa bistven odmik od namenov zakonodaje naredila slovenska praksa. Menim, da je ta odmik največji v **hitrosti identifikacije nedovoljenih/protizakonitih ravnanj ter v počasnosti ukrepanja in sankcioniranja le-teh**. Zaradi tega

so se v slovenskem gospodarskem okolju kot po tekočem traku vrstili propadi gospodarskih družb, njihovi stečajni postopki pa so se začeli v fazah, ko družbe niso imele ne sredstev in ne premoženja, in to niti za poplačilo varovanih kategorij, kot so zaposleni družbe.

V čem je torej **izziv teh postopkov z vidika participacije delavcev pri upravljanju družb?**

Enako kot pri zgoraj navedenih primerih postopkov lahko ugotovimo, da je z vidika delavcev predvsem pomembno dobro poznavanje **finančnega stanja družbe**. V okviru tega je najmanj enako pomembno poznavanje srednjeročnega trenda poslovanja družbe in njenega **pričakovanega finančnega stanja**. Družbe delujejo v cikličnih krčenju in rasti. Krčenje preko določene mere naposled ogrozi nadaljnje delo in obstoj družbe. Naloga posloводства in nadzornega sveta je, da družbo vodijo in nadzirajo v primerih obeh ciklov. Njihovo hitro ukrepanje in sprejem kakovostnih odločitev pa je potrebno zlasti v času, ko je ogroženo nadaljnje poslovanje družbe.

Zaposleni so pogosto soočeni s **posledicami negativnih ciklov**. Zmanjševanje zaposlenih, krčenje njihovih pravic, ukinjanje procesov in/ali obratov so pogosti ukrepi finančnega in poslovnega prestrukturiranja družb. V veliko primerih se ti ukrepi izvajajo prepozno, ko družba nima več sredstev za njihovo izvedbo. Posamezni ukrepi so pogosto preslabo pripravljeni in načrtovani. Logična posledica je, da ti ukrepi nimajo načrtovanega učinka. To pogosto sovпада z dejstvom, da so delavci družbe **le redko kakovostno vključeni v fazi priprave ukrepov, njihovo sodelovanje pa je omejeno zgolj na fazo njihove izvedbe**.

Praktične izkušnje nas učijo, da je ena od ključnih nalog participacije zaposlenih **nenehno spremljanje stanja v družbi**, in to tako na organizacijskem, poslovnem in finančnem področju. Pri tem je zelo pomembna aktivna vloga delavcev v nadzornih

organih družbe, saj imajo s tem neposreden dostop do vseh relevantnih informacij. V naslednjih fazah je potrebno **aktivno delovanje vseh oblik delavske participacije**, pri čemer je pomembno zlasti njihovo usklajeno delovanje. Ob tem moramo nujno upoštevati dejstvo, da se bo v primeru težkih razmer v posamezni družbi pritisk na posameznike – zlasti predstavnike zaposlenih v organih vođenja in nadzora – zaradi povečevanja zgoraj navedenega nasprotja interesov enormno povečal. To v praksi žal pogosto pripelje do interesnega razkola in neusklajenega delovanja tudi znotraj same delavske participacije.

V primeru postopkov družb v težavah se ne moremo omejiti na katerokoli posamezno obliko delavske participacije, saj so ukrepi in postopki tako raznoliki, da je potrebno izvajanje vseh korakov – od pravice dajanja pobud in predlogov pa morda vse do zadržanja odločitev.

Sklep

Izziv učinkovite delavske participacije v postopkih statusnih sprememb in v drugih pomembnih postopkih, ki lahko bistveno vplivajo na položaj delavcev, je **učinkovita, pravočasna in kakovostna uporaba vseh sredstev, ki jih zagotavlja zakonodaja**.

Dosedanja praksa nam je pokazala, da je razlog propada nekaterih podjetij neaktivnost družbe oz. njenih organov v trenutkih, ko je bilo to nujno potrebno. **Nasprotja interesov** so bila ponavadi razlog za ohromitev sposobnosti sprejemanja odločitev, kar pa je pripeljalo do izčrpanja družb.

Aktivno sodelovanje delavcev v vseh pomembnih postopkih zahteva **zgodnje vključevanje v postopke** in predvsem dobro poznavanje razlogov za nastalo stanje v družbi ter razlogov za izvedbo določenih postopkov. Slednje je temelj za kakovostno oceno posledic izvedbe posameznega postopka, kar pa je nujno za sprejem odločitev na strani zaposlenih.

Pogosto se postavlja vprašanje, katere konkretno so tiste poslovne odločitve v podjetju, s katerimi se mora ali sme ukvarjati svet delavcev – ali so to vse poslovno-organizacijske in druge upravljalne odločitve, ki jih sprejemajo organi oziroma pooblašteni menedžerji družbe, ali le tiste, ki se neposredno tičejo zaposlenih? Odgovor se glasi: **to so načeloma vse poslovne odločitve v podjetju!** Pod nobenim pogojem ni sprejemljiva (v praksi sicer še vedno močno prisotna) teza, da je mogoče poslovne odločitve deliti na tiste, ki »smejo«, in na tiste, ki »ne smejo« oziroma ne morejo biti predmet delavskega soupravljanja, **češ da se delavcev sploh ne tičejo**. ... In šele, ko na stvar pogledamo na ta način, se nam v bistvu v celoti odpre vsa širina možnega področja dela sveta delavcev v podjetju. To namreč pomeni, da se od sveta delavcev pričakuje, da bo igral vlogo **aktivnega sooblikovalca vsega dogajanja v podjetju v imenu zaposlenih**, ne le, da bo skrbel za "pravice" delavcev.

Dr. Mato Gostiša, Vsebina in priprava celovitega programa sveta delavcev, ŠCID, 2011