

EKONOMSKA **DEMOKRACIJA** ▶▶

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

SOUPRAVLJANJE • UDELEŽBA PRI DOBIČKU • NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH



V Sloveniji politiko vse bolj usmerja kapital

**Družbeno neodgovorni zaostanek
ekonomske demokracije**

Stran 3

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

So delavski predstavniki v organih družb »poštarji«, »delegati« ali »neodvisni poslanci«?

V zadnjem obdobju so se, zlasti v zvezi z aktualnimi priporočili Združenja nadzornikov Slovenije (ZNS) o dobrih praksah sodelovanja delavcev v organih vodenja in nadzora, razvnele precej polemične razprave o vlogi in statusu delavskih predstavnikov v organih družb. Osnovno vprašanje pa je: ali so ti – kot zastopniki interesov delavcev – (zgolj) »poštarji«, »delegati« ali »(povsem neodvisni in nikomur odgovorni) poslanci«? To so namreč po teoriji tri temeljne oblike različnih možnih vrst interesnih predstavništev z različno vsebino in obsegom konkretnih odločevalskih pooblastil. Odgovor na to vprašanje pa je vsekakor ključnega pomena za nadaljnji razvoj te oblike delavskega soupravljanja v Sloveniji.

ZNS se je glede tega postavilo na stališče, da ti predstavniki »niso delegati sveta delavcev«. V pojasnilih k omenjenem priporočilu je v zvezi s tem zapisano (citaj): »Tudi ZSDU ne nudi pravne podlage za stališče, da so predstavniki delavcev – člani organov družbe – delegati sveta delavcev in kot taki vezani na njegova navodila.«

In s tem zapisom bi se bilo načeloma mogoče celo strinjati. Vendar pa strogo samo pod dvema pogojeva, in sicer, da:

- najprej razčistimo vprašanje, ali sta pojma »delegat« in »imperativni (vezani) mandat« vsebinsko med seboj sploh združljiva, kajti v nasprotnem gre v bistvu za logični nesmisel;
- tej »negativni« definiciji, ki ne pove, kaj delavski predstavnik v organih družbe »je«, temveč le kaj »ni«, nujno dodamo še opredelitev kaj vse še potem prav tako »ni«.

V to definicijo bi bilo torej po logiki stvari obvezno treba izrecno zapisati najmanj še to, da pa po drugi strani zagotovo tudi ni in ne more biti nekakšen »neodvisni poslanec« delavcev (s popolnoma nevezanim reprezentativnim mandatom). Brez izrecnega tudi tega dodatnega zapisa je namreč po načelu »argumentum a contrario« mogoče iz citirane definicije sklepati točno

to, torej, da je – če ni »delegat« – pač lahko le »poslanec«, kar pa je seveda le drug, a nič manj nesprejemljiv ekstrem. In prav v to, nasprotno ekstremno smer razumevanja vloge in statusa delavskih predstavnikov v organih družb žal konkretna priporočila ZNS potem tudi dejansko grede, zlasti v poglavju o načinu komuniciranja s svetom delavcev.

To razumevanje je namreč za prakso brez dvoma **bistveno bolj »nevaren«** – in tudi realen – eksces, katerega bi bilo treba s takšnimi in drugačnimi priporočili dobrih praks (bolj kot pa nekakšno domnevno grozeče »imperativno delegatstvo«) prvenstveno preprečevati. Kajti kakih dejanskih teženj po morebitnem načelnem uvajanju imperativnega mandata, proti katerim bi se bilo treba s temi priporočili posebej boriti, v resnici ni zaznati in gre bolj ali manj le za **namišljen teoretični problem**, nesprejemljivih teženj in poskusov po spreminjanju delavskih predstavnikov v »neodvisne in nikomur odgovorne poslance« pa je v praksi ogromno.

Teoretiziranje o neobstoječem problemu

Sam menim, da je zato navedeni »negativni« pristop k opredeljevanju vloge in statusa predstavnikov delavcev v organih družb, če ni zares »celovit« in skrbno domišljen, abso-

lutno neprimeren, in da bo zlasti – teoretično sila ponesrečeno – operiranje s pojmom »delegat« v omenjeni definiciji v prakso vneslo le še bistveno večjo zmedo, kot smo ji bili na tem področju priča, preden so se je lotila na ta način usmerjati še obravnavana priporočila ZNS.

Predvsem pa ni jasno, s čigavim stališčem ta definicija pravzaprav polemizira, kajti osebno ne poznam nikogar, ki bi sploh kdaj koli trdil in zahteval, da morajo imeti delavski predstavniki v organih družb v odnosu do sveta delavcev že v osnovi »imperativni mandat« (!?). Torej, da naj bi bili zgolj »poštarji«, ki samo prenašajo stališča in odločitve svoje volilne baze v organ, v katerega so bili izvoljeni, brez pravice glasovanja po svoji presoji. Pa saj to bi bil ja že po logiki stvari popoln nesmisel, ki bi kajpak povsem izničil osnovni smisel raznih interesno »večpartitno« sestavljenih organov, kakršni so med drugim tudi nadzorni sveti/upravni odbori gospodarskih družb!

Na ta način pač lahko delujejo samo nekatera zelo specifična predstavniška telesa, od katerih se že v osnovi ne pričakuje, da bodo o čemerkoli »samostojno« odločala. Tipičen primer so, denimo, t. i. **elektorski kolegiji** v sistemu ameriških predsedniških volitev, kjer elektorji iz posameznih zveznih držav s svojimi glasovi v bistvu zgolj potrjujejo izide

neposrednih volitev v svojih državah in se med seboj prav nič ne »usklajujejo«, temveč se njihovi glasovi preprosto le seštejejo. A takšna predstavniška telesa so seveda velika redkost, morebitne primerjave z organi gospodarskih družb, v katerih se srečujejo zastopniki med seboj zelo različnih interesov (zaposleni, delničarji, včasih tudi lokalna skupnost, uporabniki storitev ipd.), ki jih je treba uskladiti, pa so kajpak popolnoma nesmiselne. Teoretizira se torej o nekem **neobstoječem problemu**.

Dejanski problem

Dejansko problematično v teoriji in praksi pa je lahko, kot rečeno, tej obliki delavskega predstavnštva **umetno vsiljevati položaj »neodvisnih poslancev«**. Ne da bi – izhajajoč iz bistva in namena tega predstavnštva – sploh zahajali v logično vsebinsko nesprejemljivost tovrstnih idej, bi bilo namreč že na podlagi določil ZSDU celo nepravnikom lahko jasno, da delavski predstavniki v organih družb to niti formalno ne morejo biti najmanj zato, ker:

- prvič, **niso neposredno izvoljeni, ampak je njihov mandant svet delavcev** (in prav je, da niso, kajti »zbirališče« parcialnih interesov najrazličnejših interesnih skupin

zaposlenih v družbi ter pooblaščeni »artikulator« njihovih skupnih interesov, ki naj bi jih zastopali delavski predstavniki v organih družb, je lahko le svet delavcev, ne pa katerikoli posameznik);

- drugič, **institut odpoklica teh predstavnikov** pravno že sam po sebi onemogoča njihov »poslanski« status.

Kaj delavski predstavniki v resnici so

Kaj so torej potemtakem delavski predstavniki v organih družb, če niso niti »poštarji« niti »poslanci«? Preprosto: so točno tisto, kar sporna priporočila ZNS trdijo, da niso – torej **»delegati« v pravem pomenu besede**, ki pa že po teoriji nimajo ne »strogo vezanega« (imperativnega), še manj pa »strogo nevezanega« (reprezentativnega) mandata. Se pravi, so zastopniki »skupnih« interesov delavcev družbe, pooblaščeni za to, da v organih, katerih člani so, te interese najprej **prezentirajo, argumentirajo in si prizadevajo za njihovo uveljavitev** (v tem delu je njihov mandat v odnosu do sveta delavcev kot njihovega mandanta vsekakor »vezan«), nato pa jih **usklajujejo** z

zastopniki drugih interesov v tem organu in na podlagi rezultatov tega usklajevanja pri sprejemanju končne odločitve **glasujejo po svoji presoji** (v tem delu pač njihov mandat ni in načeloma tudi ne more biti več »vezan« na nikogaršnja navodila).

Pojma »delegat« in »imperativni mandat« na splošno torej ne samo, da nimata nobene medsebojne zveze, ampak sta že v osnovi sploh **nezdružljiva**. Že razpravljati o delavskih predstavnikih v organih družb kot o »delegatih sveta delavcev z imperativnim mandatom« je zato pač enostavno sploh nesmiselno.

Morda zgolj mimogrede: saj ne, da bi gojil kako nostalgijo po bivšem jugoslovanskem delegatskem sistemu, toda vsaj teorija s tega področja – zlasti glede tega, **kaj v predstavniskem smislu dejansko pomeni pojem »delegat« vis a vis pojmov »poštar« in »poslanec«** – je bila takrat zares visoko razvita in izpiljena do podrobnosti, bistveno bolj kot kdaj koli katerakoli od »zahodnih«. In s tem pojmom se takrat ni opletalo kar počez. Prav nobene potrebe pa ni, da bi to počeli danes, in sicer samo zato, ker naj bi bilo bojda treba že a priori zavreči vse, kar je bilo teoretično (marsikaj tudi dobrega) dognano v tistem času, in na novo izumljati »toplo vodo«.

IZ TEORIJE ZA PRAKSO EKONOMSKE DEMOKRACIJE

V Sloveniji politiko vse bolj usmerja kapital

Družbeno neodgovorni zaostanek ekonomske demokracije

Združenje nadzornikov Slovenije je objavilo Priporočila dobre prakse sodelovanja delavcev v organih vodenja in nadzora, Ljubljana, november 2018 (v nadaljevanju Priporočila 2018). Čeprav se je pri tem težko otresti misli, da bi bolj poglobljen pristop pripeljal do tega, da dveh dokumentov dobre prakse korporacijskega upravljanja, (posebej tistega za predstavnike kapitala in posebej tistega za predstavnike dela) sploh ne potrebujemo, je to dobrodošel pravni akt; je sicer zgolj priporočilo dobre prakse pa vendar pomembna smernica za integralno razumevanje in delovanje korporacijskega upravljanja.

Pomenljivo pri tem je prav to, da ga je pripravilo Združenje nadzornikov Slovenije

kot cehovska organizacija, ki **bdi nad kakovostjo korporacijskega upravljanja** v

Sloveniji. S tem je to združenje neposredno potrdilo izhodišče, da je upravljanje gos-



Piše:
dr. Rado Bohinc

podarskih družb treba obravnavati celovito, torej z enakovrednim in hkratnim obravnavanjem predstavnikov kapitala in predstavnikov dela v organih družb.

Vendarle pa naj bi takšen pristop **predpostavljal tudi skupno in usklajeno oblikovanje besedila**, kar pa se presenetljivo v obravnavanem primeru očitno ni zgodilo. Združenje svetov delavcev, ki so po zakonu eden od ključnih dejavnikov oblikovanja in tudi delovanja organov vodenja in nadzora, pri nastajanju besedila zgleđa **sploh ni sodelovalo** in ima zato nanj (razumljivo) vrsto pripomb. Tako se ni mogoče znebiti neprijaznega vtisa, da je Združenje nadzornikov s temi priporočili preprosto želelo uveljaviti svojo predstavo vloge delavskih predstavnikov v delovanju organov vodenja in nadzora, kar seveda ni sprejemljivo.

Odklonilen odnos do ekonomske demokracije

Priporočila so, razumljivo, zastavljena enostransko, tako kot korporacijsko upravljanje vidi in razume kapital. Problem je v izhodišču, namreč, ali naj organi vodenja in nadzora, katerih člani so predstavniki kapitala in dela, **delujejo zgolj v interesu kapitala ali vseh deležnikov?** Vprašanje je torej, ali delovanje "v dobro družbe" pomeni

zgolj delovanje v dobro kapitala (kot je to izhodišče Priporočil), ali tudi v dobro vseh deležnikov družbe? Od odgovora na to vprašanje je odvisna vrsta rešitev v Priporočilih, ki zaradi tega v mnogočem **izgubljajo verodostojnost**.

V Sloveniji v gospodarskih in političnih elitah prevladuje **odklonilen odnos do ekonomske demokracije**, kar se vidi predvsem v neskončnem izogibanju prenovi Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju in tudi ZGD-1, ter tudi dejstvu, da je bilo skoraj tri desetletja premalo, da bi sprejeli zakon, ki bi urejal delavsko delničarstvo, delavske odkupe in delavske zadruga, ter da imamo nedelujoč zakon o udeležbi delavcev pri dobičku. Tu ne morejo biti izgovor težave vsakokratnih koalicij. Vzroki so v vse globlji zasidranosti kapitala tudi v krmiljenju slovenske politike in v popolnem nerazumevanju ali nesprejemanju **ekonomske demokracije kot enega od temeljnih vzvodov družbene odgovornosti** za premagovanje vse večje družbene neenakosti. Premožensko razslojevanje slovenske družbe, kopičenje dobičkov pri elitah in stapljanje srednjega sloja z nižjim, je slovenska realnost, ki jo družbeno neodgovorna politika in svoji kratkovidnosti preprosto ne opazi.

Delovanje "v dobro družbe" in dolžnosti direktorjev

Izhodiščno vprašanje za razumevanje vloge članov organov vodenja (direktorji) in nadzora je zares opredelitev in razlaga zakonskega izraza, ki določa standard dolžne skrbnosti direktorjev, to je **ravnanje "v dobro družbe"**. Vendar to ni dovolj, upoštevati je treba tudi druge dolžnosti, ki jih direktorjem nalaga zakon (dolžnost upoštevanja interesov deležnikov).

Pravna znanost je že zdavnaj razvila teorijo o interesu družbe kot samostojnem interesu, ločenem od interesa delničarjev. Interes družbe je različen in **največkrat tudi drugačen od interesa večine delničarjev**

ali posameznih (lahko večinskih) delničarjev. Z vprašanjem ravnanja v dobro družbe se ukvarja tudi sodna praksa (npr.: VSRS Sklep III Ips 45/2016, ali pa VSL Sodba I Cpg 1181/2016).

Primerjalna zakonodaja (in tudi naš ZGD-1) na vprašanje, kaj je to "v dobro družbe" ne odgovarja, prav tako tudi ne kodeksi upravljanja. Pri razlagi si moramo pomagati s standardom skrbnosti oz. njegovimi opredelilnimi znaki, to sta **vestnost in poštenje** v ravnanju pri vodenju poslov družbe ter s pravilom poslovne presoje (business judgment rule).

Žal tudi primerjalne zakonodaje ne določajo **direktorskih dolžnosti vestnosti in poštenja v razmerju do zaposlenih niti do drugih deležnikov**. Tudi pravilo poslovne presoje velja le v razmerju do družbe. Seveda to ni prav, vendar je tako in na tej točki bi morali premisliti tudi naš ZGD-1. Nekatere zakonodaje rešujejo to vprašanje z določitvijo dodatnih obveznosti direktorjem, namreč upoštevanja tudi drugih deležnikov, vendar **naš ZGD-1 tega instituta še ni prevzel**.

Zaostanek v razvoju ZGD-1

Kdaj ravnaajo direktorji v dobro družbe je "questio facti", ki se presoja v konkretnih dejanskih okoliščinah in si s pravom ne moremo veliko pomagati. Lahko pa sklenemo, da že samo dejstvo, da zakon uvaja pojem "v dobro družbe", kaže na to, da to ni isto kot v dobro posameznih ali skupine delničarjev. Ravnanje v dobro družbe ali interes družbe je nekaj, kar ni mogoče meriti s kratkoročnimi interesi delničarjev, temveč je lahko le **sinteza interesov vseh, ki prispevajo k dolgoročni sposobnosti družbe** za uresničevanje njenega namena. Namen družbe pa je opravljanje pridobitne dejavnosti (3. člen ZGD-1).

Dolgoročna vsestransko vzdržna sposobnost opravljanja pridobitne dejavnosti je torej merilo ravnanja v interesu (ali v dobro) družbe. To pa pomeni, da je treba upoštevati celoto poslovnih dejavnikov, ki vplivajo na družbino dolgoročno uspešnost pri izvajanju pridobitne dejavnosti. Ali drugače povedano, **treba je upoštevati tudi vloške in interese vseh deležnikov v družbinem delovanju**; sklenili bi torej lahko, da je interes (dobro) družbe sinteza interesov vseh njenih deležnikov.

Namen vsakih priporočil dobre prakse je prav to, da zapolnijo vrzeli, ki jih pušča zakonodaja v korist pravilne razlage pravne norme. Zato zgolj povzemanje zakonskega

V Sloveniji v gospodarskih in političnih elitah prevladuje odklonilen odnos do ekonomske demokracije, kar se vidi predvsem v neskončnem izogibanju prenovi Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju in tudi ZGD-1, ter tudi dejstvu, da je bilo skoraj tri desetletja premalo, da bi sprejeli zakon, ki bi urejal delavsko delničarstvo, delavske odkupe in delavske zadruga, ter da imamo nedelujoč zakon o udeležbi delavcev pri dobičku.

izraza "v dobro družbe", ali interes družbe, brez dodatnih razlag, ne da bi ga podrobneje predstavili z vidika dobrih praks ne prispeva prav veliko. To je pomembna pomankljivost Priporočil.

Vsi člani organov morajo zastopati interese vseh deležnikov

Ni res, kot to določajo Priporočila, da morajo le predstavniki delavcev v nadzornem svetu in upravnem odboru ter v njihovih komisijah zastopati tudi interese vseh delavcev (prvi odstavek 80. člena ZSDU); interese delavcev in drugih deležnikov **morajo varovati tudi ostali člani teh organov.**

Nekatere zakonodaje to določajo tudi povsem izrecno (slovenska žal ne). Npr.

okviru je pomembno tudi upoštevanje okoljevarstvenih in socialnih standardov.

Slovenija je v tem pogledu močno zaostala v razvoju korporacijskega prava, ki se v mednarodnem merilu konceptualno razvija mnogo hitreje in marsikje sledi sodobnim **načelom družbene odgovornosti**; upošteva torej tudi interese ostalih deležnikov ne le interesa družbe in delničarjev. Vendar to ni edino področje zaostanka Slovenije, kar zadeva demokratičnega korporacijskega upravljanja.

Zaostanek Slovenije tudi glede lastništva zaposlenih

Delež lastništva zaposlenih se je v Evropi v zadnjih 10 letih povečal za več kot 136 %, iz 2,4 % v l. 2006 na 3,6 % v letu 2017; 2700 gospodarskih družb s prek 36 mili-

mestu pa je Francija z več kot 37 %) **med zadnjimi v Evropi.**⁴

Na drugi strani je po odstotku gospodarskih družb z delavskim predstavništvom v organih gospodarskih družb zelo visoko, in sicer na drugem mestu (takoj za Švedsko) z več kot 90 % in daleč iznad evropskega povprečja, ki je 21,4 %. Na dnu pa smo spet po odstotku družb s **predstavništvom zaposlenih delničarjev** v organih gospodarskih družb.

Slab predlog zakona o delavskih odkupih

Prav nobena vlada doslej ni imela iskrene politične zaveze, da vprašanje delničarstva zaposlenih uredi na učinkovit način, tako kot druge razvite evropske družbe. V postopku imamo **slab osnutek zakona o delavskih odkupih**. Če bo slednji sprejet v predlaganem besedilu, na tem področju v naslednjih 10 letih ne bo nobenega napredka. Nastaja na tekmovališču levih strank in ne stroke, niti ne v vladi.

In kaj je narobe s predlaganim zakonom o delavskih odkupih? Navedimo le **nekaj najbolj kritičnih napak**:

- uvaja se delavska odkupna zadruga, ki je povsem neprimerna oblika za namen delavskih odkupov: iz spodaj navedenih primerov iz tujine je videti, da je kot vmesna, posredniška pravna oseba najpogosteje uporabljena **posebna oblika finančnega sklada**, ki ga ustanovi podjetje, ki je predmet odkupa, in ki odkupi delnice v imenu in za račun zaposlenih, financira nakupe in pri tem uživa tudi davčne olajšave;
- upravičenci iz odkupa delnic morajo biti vsi delavci in **pri tem ni izjem**; ko delavec zapusti podjetje, mu sklad delnice odkupi po ocenjeni vrednosti. Delavci iz svojih prihrankov ne financirajo odkupa delnic, temveč izključno sklad, ki ga ustanovi podjetje;
- davčne olajšave iz dobička mora **uživati predvsem podjetje** (in ne zadruga, saj ni pridobitna pravna oseba), za sredstva, ki jih nalaga v sklad, in za financiranje najetih kreditov za odkupe delnic.

Američani davčno spodbujajo delavske odkupe že skoraj 50 let

Naj na kratko spomnimo, kako razvite države po svetu urejajo to vprašanje. Slovenija v skoraj 30 letih po osamosvojitvi in izvedenih številnih privatizacijah, ki so pretvarjale nekdanjo družbeno (delavsko) last-

Vzroki so v vse globlji zasidranosti kapitala tudi v krmiljenju slovenske politike in v popolnem nerazumevanju ali nesprejemanju ekonomske demokracije kot enega od temeljnih vzvodov družbene odgovornosti za premagovanje vse večje družbene neenakosti.

Avstrijski Zakon o delnicah (Aktiengesetz) določa, da imajo direktorji odgovornost do podjetja, pri tem pa si morajo prizadevati, da upoštevajo tudi **interese delničarjev, zaposlenih in javnosti.**¹ Izrecno določa, da je uprava dolžna voditi družbo v interesu družbe z upoštevanjem interesov delničarjev, zaposlenih, kot tudi javni interes..

Tudi angleški zakon o družbah (CA 2006)², na primer, poleg ravnanja v dobro družbe in delničarjev terja še upoštevanje interesov **zaposlenih, dobaviteljev, strank, skupnosti in okolja** (Sec 172/1).

Načela OECD za korporacijsko upravljanje izrecno navajajo, da se od direktorjev razen dolžnosti delovati v dobro družbe in delničarjev pričakuje, da **upoštevajo in pošteno obravnavajo interese drugih deležnikov**, to je zaposlenih, upnikov, strank, dobaviteljev in lokalnih skupnosti. V tem

jonov zaposlenih ima v Evropi **oblike delavskega lastništva**³.

Slovenija je po deležu lastništva zaposlenih od 31 evropskih držav na 25. mestu z dobrim 1 % lastništva zaposlenih, kar je več kot skromno. Delež lastništva zaposlenih se je v Sloveniji v zadnjih 10 letih **zmanjšal za skoraj 70 %**, medtem ko se je v Evropi **povečal za več kot 4 %**. Tudi po številu gospodarskih družb, ki imajo načrte delavskega lastništva, je Slovenija daleč izpod evropskega povprečja (na 21. mestu med 31 državami). Slovenija je tudi v neslavni skupini 8 držav, v katerih podjetja v letu 2019 **ne načrtujejo lastništva zaposlenih**. Tudi po odstotku zaposlenih, ki so vključeni v lastništvo zaposlenih v razmerju do vseh zaposlenih, je Slovenija s slabimi 5 % (evropsko povprečje je 21 %, na prvem

¹ Aktiengesetz (AktG), § 70: 1) Der Vorstand hat unter eigener Verantwortung die Gesellschaft so zu leiten, wie das Wohl des Unternehmens unter Berücksichtigung der Interessen der Aktionäre und der Arbeitnehmer sowie des öffentlichen Interesses es erfordert.

² UK Companies Act 2006, v nadaljevanju: CA 2006, in sicer v Poglavlju 2, Splošne dolžnosti direktorjev (Chapter 2, General duties of directors, Sec 171-181), sistematično ureja splošne direktorske dolžnosti.

³ Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2017, The European Federation of Employee Share Ownership (EFES), 2018, Marc Mathieu.

⁴ Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2017, The European Federation of Employee Share Ownership (EFES), 2018, Marc Mathieu.

nino v zasebno, državno in občinsko, **ni uspela sprejeti niti zakona o delavskih odkupih niti zakona o načrtih lastništva zaposlenih.**

Američani so z davčnimi spodbudami lastništvu zaposlenih pričeli že davnega leta 1970 z uveljavitvijo ERISA (Employee Retirement Income Security Act), ki je davčni temelj za ESOP, načrt lastništva zaposlenih (Employee Stock Ownership Plan). Po podatkih iz leta 2015 je v ZDA **več kot 10 milijonov delavcev** vključenih v načrte lastništva zaposlenih (6.669 ESOP, pretežno v storitvah – 28 % in industriji – 22 %)⁵.

V **Veliki Britaniji**, ki poleg Francije prednjači v lastništvu zaposlenih, so uveljavili štiri glavne davčno podprte načrte, in sicer: **delniški načrt** – SIP (share incentive plan) in tri opcijske načrte – **storitveni delniški načrt** – SRSU (service related share option schemes, Say), t. i. **družbin**

kupuje delnice od matičnega podjetja, in da so ti nakupi davčno spodbujeni.

Podobne davčne spodbude uživa tudi **madžarski ESOP**, ki je nastal z zakonodajo iz leta 1992 kot privatizacijsko orodje (dopolnjen l. 1995). **Avstrijski zakon** o davku od dohodka je razvil fundacijo za delavsko lastništvo, s pristojnostjo, da za zaposlene upravlja in razpolaga z delnicami matičnega podjetja. Davčne olajšave poleg zaposlenih uživajo tudi sorodniki zaposlenih in upokojenci. **Španci** so uzakonili **delavske gospodarske družbe** (Sociedad Laborales), ki so uporabne za načrt lastništva zaposlenih.

10 let Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku – udarec mimo

Udeležba delavcev pri dobičku naj bi povečala produktivnost in donosnost družb s tem, ko zakon (Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku – ZUDDob, Uradni list RS, št.

davka na dobiček med najnižjimi v državah EU in OECD.

Poleg tega so olajšave ki veljajo tudi pri dohodnini in prispevkih za socialno varnost (delavcem se po preteku enega leta ne všteva v davčno osnovo 70 % dohodka, ki ga predstavlja pripadajoči znesek dobička, prispevki za socialno varnost pa se obračunajo in plačajo od 30 % tega dohodka), **namenjene delavcem in ne delodajalcem**, ki odločajo o uvedbi delavske udeležbe pri dobičku.

Takšna olajšava bi bila kvečjemu smiselna pri obvezni udeležbi pri dobičku, ki pa je v Sloveniji zaradi ideološko nasprotujoče večine takratnega državnega zbora **tedaj propadla.**

Lastniki kapitala in najbogatejši naj sprejmejo tudi največjo odgovornost

Slovenija je po deležu davka na korporacijski dobiček v družbenem proizvodu na zadnjem mestu od držav OECD (Slovenija 1,6 %, povprečje OECD 2,8 %), po deležu davka na premoženje pa v samem dnu (Slovenija 0,6 %, povprečje OECD je 1,9 %); prav zato je po deležu prispevkov na delo v samem vrhu (Slovenija 14,7 %, povprečje OECD pa 9 %). Družbeno odgovorno je, da **lastniki kapitala in najbogatejši**, ki jim je okolje naše družbe omogočilo te osebne uspehe, **tudi sprejmejo največjo odgovornost** za zagotavljanje razmer, v katerih bodo tudi drugi in zlasti prihodnje generacije imeli vse možnosti za poslovne in druge življenjske uspehe. Tudi tuji kapital, strokovnjaki in menedžerji bodo k nam prihajali, če bomo imeli najboljše zdravstvo, šole, raziskovalce in življenjsko okolje. V takem okolju bodo zrasli tudi tisti prebojci, ki bodo jutri ustvarjali z vseh vidikov konkurenčno družbo, družbo prihodnosti, ki bo omogočila uspeh tudi posamezniku.

Zato je nujna vsa podpora prizadevanjem koalicije, da zagotovi **boljše financiranje javnih programov** z razbremenitvijo dela in večjo obremenitvijo kapitala – dobičkov, velikih nepremičnin, rent itd. Sprenevedavo jamranje podjetnikov za manjšo obdavčitev dobička, s katerim si napolnijo žepe, pa bo javnost že znala oceniti. Upajmo da tudi politiki.⁷

Slovenija je močno zaostala v razvoju korporacijskega prava, ki se v mednarodnem merilu konceptualno razvija mnogo hitreje in marsikje sledi sodobnim načelom družbene odgovornosti; upošteva torej tudi interese ostalih deležnikov ne le interesa družbe in delničarjev. Vendar to ni edino področje zaostanka Slovenije, kar zadeva demokratičnega korporativnega upravljanja.

opcijski načrt – SCOP (company share option plan) in **menedžersko spodbudo** – EMI (Enterprise Management Incentive) za vodilno osebe⁶.

Francoski vzajemni sklad za delavske odkupe ("FCPE de reprise") je podoben ameriškemu ESOP, vendar se tudi razlikuje po tem, da ni nujno, da so vanj vključeni vsi zaposleni (najmanj ena tretjina). Skupna značilnost pa je v tem, da tako FCPE de reprise kot tudi ESOP delujeta prek posrednika, to je finančnega sklada (trust), ki v svojem imenu in za račun zaposlenih od-

25/08) določa davčne spodbude od davka na dobiček. Po 10 letih bi že lahko ugotovili, da je bil **ta zakon udarec mimo** saj olajšave pri tako nizkem davku na dobiček preprosto **ne prijemljejo več**. Po 31. členu ZUDDob lahko družba uveljavlja zmanjšanje davčne osnove po zakonu, ki ureja obdavčitev pravnih oseb (70 % dobička, če je delavcem izplačan po 1 letu, oziroma 100 % dobička, če je izplačan po preteku 3 let). Da je ta spodbuda zanemarljiva, kažejo podatki o le nekaj desetinah podjetij, ki jo uporabljajo. Kako tudi ne, saj je **stopnja**

⁵ National centre for ESOP <https://www.nceo.org/articles/esop-business-continuity>.

⁶ European Economic Survey 2017.

⁷ Izjava Gibanje za družbeno Odgovornost, Ljubljana, 4. 10. 2018.

Tako teorija kot praksa razkrivata vrsto pomanjkljivosti sedanjega sistema korporacijskega upravljanja in razmerij med delom in kapitalom, ki ne omogoča celovitega in enakopravnega uresničevanja interesov zaposlenih kot ključnih deležnikov (partnerjev) podjetja, o čemer govori tudi »Green Paper« EU (2002).

Mag. Rajko Bakovnik, Delavska participacija kot element koncepta družbene odgovornosti podjetij



Piše:
dr. Živko Bergant

Notranje poročanje z vidika soupravljanja delavcev

Za učinkovito sodelovanje sveta delavcev in uveljavitev njegove vloge je potreben ustrezen informacijski sistem. Le-ta je odvisen od lastniškega ali pa od deležniškega koncepta upravljanja združbe. Številne potrebne informacije je treba ustrezno načrtovati, poročanje svetu delavcev pa urediti z dogovorom med svetom delavcev in upravo. Informacije morajo biti usmerjene v trajnostni razvoj združbe, poročanje pa naj bo skladno z načeli Kodeksa načel notranjega poročanja.

Uvod

Če želimo obravnavati notranje poročanje z vidika soupravljanja delavcev, moramo najprej **utemeljiti soupravljanje in njegove cilje**. Pogosto se soupravljanje delavcev omenja samo v povezavi z zakonom (ZSDU), kar omogoča družbam, kjer ustanavljanje svetov delavcev ni zaželeno, da v pomembni meri omejijo obseg notranjega poročanja delavcem in sindikatu.

Vedno bolj se tako v teoriji kot tudi v praksi zastruje konflikt med **lastniškim in deležniškim konceptom korporacijskega upravljanja**.¹ Pri tem tudi pomembne asociacije, kot sta: Združenje nadzornikov Slovenije (ZNS, 2018)² in Združenje Manager (ZM 2018, 9), še vedno ponavljajo v napredni strokovni literaturi (in tudi v praksi odličnih podjetij) vsebinsko že preživeto kapitalistično mantro, da je **temeljni cilj gospodarske družbe dobiček**.³

Zaradi tako diametralno nasprotnih izhodišč so razumljive tudi velike razlike v pristopih k organiziranju in izvajanju no-

tranjega poročanja tako v teoriji in stroki kot tudi v družbah.

V nadaljevanju bomo obravnavali notranje poročanje ob predpostavki sodobnejšega, deležniškega koncepta podjetja, kot izhodišče pa bomo uporabili Kodeks

največ tvega lastnik kapitalskega vložka, je samo v funkciji argumenta za njegovo prisvajanje dobička, kar brez ekonomske in pravne logike omogoča veljavi pravni red.

2. Delavci so **nosilci intelektualnega kapitala**, ki ga mora podjetje vzdrževati in

Vedno bolj se tako v teoriji kot tudi v praksi zastruje konflikt med lastniškim in deležniškim konceptom korporacijskega upravljanja. Tudi pomembne asociacije še vedno ponavljajo vsebinsko že preživeto kapitalistično mantro, da je temeljni cilj gospodarske družbe dobiček.

načel notranjega poročanja (KNNP, 2015), zlasti 21. in 22. poglavje.

Vloga delavcev

Delavci (zaposlenci) so najpomembnejša javnost v podjetju, kajti:

1. Delavci prevzemajo razmeroma **največje tveganje**. Populistična trditev, da

povečevati. S svojim delom ustvarjajo dodano vrednost, saj brez tega podjetje ne bi moglo delovati, vloženi kapital pa bi ostal brez donosa.

3. Delavci so pomembni **nosilci dolgoročnih interesov v podjetju**, s tem pa tudi družbene odgovornosti kot pogoja trajnostnega razvoja.

4. Delavci so **legitimni sodelavci v sistemu nadziranja v podjetju**. Pogosto namreč nevarno prevladujejo kratkoročni interesi lastnikov kapitala, poslovodstev in "njihovih" nadzornih svetov. Zato je pomembna vloga delavcev in njihovih predstavništev (svet delavcev, predstavniki delavcev v organih družbe in sindikat).

Temu primerno je pomembna naloga notranjega poročanja, ki mora delavcem omogočiti izvajanje njihovega poslanstva.

¹ Podrobneje o obeh konceptih v Gostiša (2018, 5).

² Priporočila so objavljena na spletni strani ZNS, vendar so dostopna **samo** članom ZNS, čeprav ZNS poudarja, da so namenjena "uporabi v vseh gospodarskih družbah, v katerih delavci sodelujejo pri upravljanju družbe". Iz tega lahko sklepamo vsaj na dve stvari:

- ZNS ne želi nadaljnje razprave o vsebini Priporočil (temeljne pripombe namreč niso bile upoštevane, npr. pripombe Združenja svetov delavcev Slovenije);
- uporaba Priporočil je "omejena" na družbe, kjer delavci že sodelujejo pri upravljanju, brez ambicije o pospeševanju razvoja tega sodelovanja tudi v drugih družbah.

³ Za dolgoročno poslovno uspešnost mora biti podjetje ustrezno "interesno uravnoteženo" (Gostiša, 2018, 5).

Notranje poročanje

Notranje poročanje je proces oblikovanja, prenašanja in posredovanja informacij **notranjim uporabnikom** za poslovno odločanje, delovanje, merjenje dosežkov v poslovanju in varovanje premoženja združbe (KNNP, 2015, točka 0.7). Pomeni ključno povezovalno funkcijo med predvidevanjem (predračunavanjem) in odločanjem o prihodnosti (načrtovanjem).

Informacijski sistem za notranje poročanje sestavljajo računovodstvo za notranje poročanje, statistični informacijski sistem za notranje poročanje in operativni informacijski sistem za notranje poročanje.

Uporabniki informacij notranjega poročanja so zlasti naslednji:

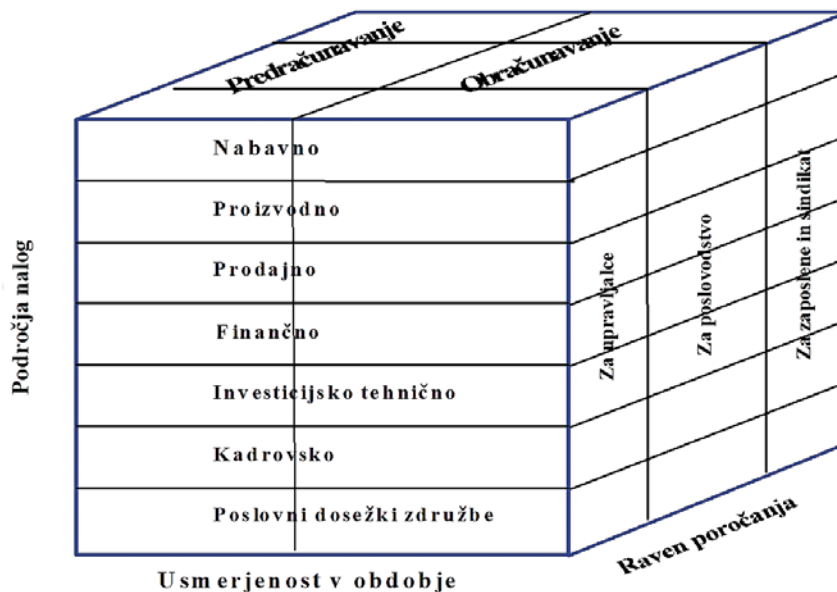
- **uporabniki z vidika upravljanja** (angl.: *governance*):
 - upravni odbor,
 - svet zavoda,
 - nadzorni svet in njegovi organi (npr. revizijska komisija, kadrovska komisija),
 - nadzorni odbor in njegovi organi,
 - poslovodstvo s pomembnejšim lastniškimi deležem,
- **uporabniki z vidika soupravljanja** (angl.: *cogovernance*)⁴:
 - svet delavcev oziroma delavski zastopnik,
 - zbor delavcev,
 - predstavniki delavcev v organih združbe (v nadzornem svetu, nadzornem odboru ali v upravi),
 - delavski direktor,
- **uporabniki z vidika poslovedenja** (angl.: *management*):
 - poslovodstvo
 - štabne službe poslovodstva (npr. služba notranjega revidiranja, služba za skladnost s predpisi, služba za varnost poslovanja).

Procesi upravljanja, soupravljanja in poslovedenja obsegajo **vse tri upravljavsko-poslovedne funkcije**: načrtovanje, priprava izvajanja (organiziranje) in nadziranje, seveda v obsegu pristojnosti in odgovornosti posameznega organa oziroma posameznika.

⁴ Strokovna literatura v angleškem jeziku uporablja tudi izraz "comanagement". Oboje v slovenskem jeziku dosledneje razlikujemo.

⁵ Več o tej razvrstitvi v Bergant (2010, 59).

⁶ Več o tem v Bergant (2010, 55).



Slika 1: Tri razsežnosti nalog notranjega poročanja

Temu primerno morajo biti oblikovane tudi informacije, ki so jim namenjene. Razvrstimo jih v tri razsežnosti, kot kaže slika 1.

razlikovati tudi **prednostne od neprednostnih** informacij.

Poudarimo naj, da informacijski sistem

Soupravljanje ne pomeni sprejemanja odločitev, temveč možnost vplivanja na odločitve z močjo argumentov. Zato mora notranje poročanje omogočati ustrezne in pravočasne odzive na spremembe in novo nastala stanja, ob hkratni ohranitvi kakovostnih notranjih odnosov ter ustrezno izvajanje procesov nadziranja poslovanja.

Kocka na sliki vsebuje **42 predalov** (7x3x2). V vsakem od njih so ustrezne informacije, ki pa jih je treba razvrstiti še glede na načrtovanje, organiziranje in nadziranje. Skupaj to pomeni **126 različnih vrst informacij** (3x42), ki jih je treba razvrstiti še glede na pristojnost in odgovornost organa oziroma posameznika.

Če pa bi želeli informacije razvrstiti še glede na **njihov pomen**⁵ (temeljne in dopolnilne) in vrsto cilja (kratkoročni in dolgoročni), postane to razvrščanje že nepregledno in zato tudi neuporabno. Še posebej, če upoštevamo, da ima posamezna informacija v času samo relativno trajen pomen in težo, glede na različne vplive (ekonomsko finančni položaj, razvojna faza, okolje, različni interesi ipd.). Zato moramo

ne posreduje samo informacij (ki morajo v uporabniku vzbuditi občutek priložnosti ali nevarnosti)⁶, temveč tudi **sporočila** oziroma **obvestila**.

Sporočilo ima namen *seznanitve* nekoga o nečem (Turk, 2004, 684), **obvestilo** pa je na izbranega prejemnika naslovljeno sporočilo (prav tam, 378). Sporočilo je torej podatek (saj ne sproža občutka priložnosti ali nevarnosti), ki pa povečuje splošno raven védenja, seznanja nas z neko zadevo. Sporočilo ni nujno poslano le z obvestilom, saj nekaj sporočamo tudi s svojo držo, obnašanjem, dejanji in nedejanji. Obvestila in sporočila so pomemben sestavni del komunikacije v združbi, s tem pa tudi sestavni del organizacijske kulture.

Na zgornji način smo prikazali obseg informacij, s tem pa tudi **zahtevnost organiziranja in delovanja sistema notranjega poročanja**. Za njegovo kakovostno delovanje je torej nujno opredeliti nekaj načel, sicer smo v nevarnosti "poplave informa-

cij” in posledično neučinkovitega informacijskega ter poslovnega sistema.

Nekatera temeljna načela notranjega poročanja z vidika soupravljanja

Izhodišča

Soupravljanje ne pomeni sprejemanja odločitev, temveč možnost vplivanja na odločitve z močjo argumentov. Zato mora notranje poročanje omogočati ustrezne in pravočasne odzive na spremembe in novo nastala stanja, ob hkratni ohranitvi kakovostnih notranjih odnosov ter ustrezno izvajanje procesov nadziranja poslovanja.

Soupravljanje se načeloma izvaja na več načinov, na primer: soodločanje, posvetovanje, informiranje, nadziranje, pogajanje.

Temeljni cilj notranjega poročanja soupravljalcem je njihovo vključevanje zaradi legitimnosti in preglednosti odločitev, tvornega komuniciranja ter ustreznega nadzora. S tem omogočimo: socialni mir, sprejemanje bolj uravnoteženih odločitev in večjo družbeno odgovornost.

Poslovni vidik

Notranje poročanje za soupravljalce je treba načrtovati z dolgoročnega in kratkoročnega vidika. Odgovorni nosilec tega načrtovanja je vrhovno poslovodstvo, soglasje k načrtu pa dajejo soupravljalci. Načrt je podlaga za zagotovitev optimalnega organiziranja notranjega poročanja, obenem pa tudi potrditev upravičenosti predvidenih kadrov, sredstev in stroškov notranjega poročanja.

Z dolgoročnim načrtom so praviloma zajete informacije, ki so stalnega, periodičnega značaja, načini posredovanja informacij, sporočil in obvestil ter odgovorni nosilci informiranja.

Kratkoročno načrtovanje informiranja opredeljuje načine, nosilce in izvajalce posredovanja informacij, ki so potrebne za opravljanje zadanih delovnih nalog ter uresničevanje kratkoročnih ciljev. V tem okviru združba odloča o informiranju in komuniciranju v zvezi s trenutnim položajem združbe, potrebnimi spremembami in prilaganjem okolju. Pri kratkoročnem načrtovanju moramo biti prožnejši, pripravljeni na poročanje o nepredvidenih položajih in dogodkih.

⁷ Več o tej točki v Bergant (2013).

⁸ Več o dodani vrednosti v Bergant (2017, 4)

Informacijski vidik

Poslovne informacije po vsebini delimo na informacije o učinkovitosti, uspešnosti, plačilni sposobnosti in trajnostnem razvoju. Pri tem so pomembne tako računovodske kot tudi neračunovodske informacije.

Z informacijami o učinkovitosti spremljamo razmerja med vložki in izločki iz poslovanja tako v preteklih kot tudi v planskih obdobjih.

Z informacijami o uspešnosti spremljamo razmerja med izločki iz poslovanja in cilji tako v preteklih kot tudi v planskih obdobjih.

Z informacijami o plačilni sposobnosti spremljamo predvsem stanje in predvideno gibanje kapitalске ustreznosti združbe, kar tudi sicer zahteva 32. člen ZFPPIPP. Pri tem je pomembno ugotavljanje morebitne točke, ko so potrebni ukrepi finančne reorganizacije.⁷

Z informacijami o trajnostnem razvoju spremljamo družbeno odgovorno poslovanje združbe, ki obsegajo poslovanje na treh področjih: ekonomskem, socialnem in okoljskem. V okviru ekonomskega področja je eno najpomembnejših področij informacij ustvarjanje in delitev dodane vrednosti.⁸ Udeležba delavcev v dodani vrednosti je ena temeljnih informacij, ki je pomembna tudi z dolgoročnega vidika.

Posebej so pomembni tudi odmiki od načrtovanih dosežkov, zlasti pri spremljanju večjih oziroma pomembnejših naložb ali projektov.

Informacije morajo biti kakovostne, ne samo točne (resnične), temveč tudi pošteno (celovite), torej popolne z različnih vidikov (*angl.: true and fair*).

Za zagotavljanje kakovosti informiranja v okviru notranjega poročanja je koristno upoštevati naslednja splošna načela:

- dobro je treba poznati in razumeti vsebino informacij in njihovo izrazno moč;
- dobro je treba poznati in razumeti interese in potrebe uporabnikov informacij;
- zagotoviti je treba ustrezno predstavitev in prikaz informacij;
- omogočiti je treba ustrezno pojasnjevanje informacij;
- zagotoviti je treba razumevanje uporabnika za pravilno uporabo informacije;
- informacijske potrebe je treba zadovoljevati točno, pravočasno in stalno;
- zagotoviti je treba stalne izboljšave;
- pomembno je ustrezno porazdeljevanje odgovornosti za informiranje na nižje ravni.

Izvajalni vidik

Proces izvajanja informiranja mora biti ustrezen z vidikov priprave, dinamike, sredstev (tehnični vidik) in prepričljivosti (vsebinski vidik).

Za izvajanje informiranja je pomembno opredeliti zlasti odgovornost izvajalcev informiranja (posredovalcev informacij), naloge (namen) informiranja, način informiranja, obseg informiranja in povezanost z oblikovalcem informacij.

Posredovalec informacij ni nujno obenem tudi oblikovalec informacije. Odgovornost informatorja praviloma nosi posredovalec informacije.

Posredovalec informacije lahko uspešno prevzema svojo odgovornost za informiranje, če ima ustrezno znanje in osebne lastnosti, zlasti v pogledu komuniciranja. To mu omogoča, da:

- je sposoben širšega pogleda na posamezen problem;
- je sposoben vživljanja (empatije) v potrebe uporabnika informacije; zato podaja informacijo, kot bi jo sam želel dobiti na njegovem mestu;
- se ustrezno znajde v primerih kompleksnih okoliščin;
- ustrezno reagira na morebitne pritiske in v vsakem primeru ohranja profesionalno držo;
- objektivno in nepristransko podaja informacije;
- poda informacijo na način, ki ne vzbuja odpora ali dvoma v njeno pristranskost, objektivnost in dobronamernost;
- ohranja zaupanje prejemnika informacije.

Pomemben dejavnik v procesu informiranja je pomembna povratna informacija o tem, kako in v kakšni meri je uporabnik prejeto informacijo uporabil:

- oblikovalci in posredovalci informacij se lahko čutijo osebno prizadete, če prejemniki s trudom zbranih in urejenih informacij ne upoštevajo in uporabijo;
- povratna informacija razjasni morebitne pomanjkljivosti dobljene informacije (nerazumevanje potreb uporabnika, nezadostno razumevanje izrazne moči informacije, vpliv različnih interesov), ali pojasni morebitne spremenjene razmere v poslovanju, ki zahtevajo drugačne odločitve;
- pojasnjeni razlogi prispevajo k izboljšanju kakovosti informacij, večjemu razumevanju in zaupanju med

posredovalcem ter prejemnikom informacije in s tem k izboljšanju poslovanja združbe.

Povratno informacijo in delovanje na njeni osnovi lahko primerjamo s poprodajnimi aktivnostmi na trženjskem področju. Zato je v tem okviru zajet tudi pomemben vidik **izobraževanja soupravljalcev**, zlasti članov sveta delavcev, ki omogoča hitro in pravilno razumevanje prejetih informacij. Obenem ima tako izobraževanje za cilj tudi vzbujanje potreb po izboljšanih in/ali novih informacijah. Lahko bi rekli, da vpliva na razvoj "trga" za informacijske storitve.

Zaupnost informacij

Številne informacije so pomembne za uspešnost združbe, zato jih je **treba varovati**. Odtokanje informacij je lahko slučajno ali pa namerno. Najboljša obramba je dobro sodelovanje v združbi in zavest sodelavcev, da je odtokanje v nasprotju z njenimi in njihovimi interesi. Potrebne so tudi pogodbeno omejitve in zakonska zaščita intelektualne lastnine.

Seveda pa zaupnost informacije **ne sme postati predmet zlorab**⁹ za preprečevanje celovitega informiranja sveta delavcev. Praktično izhodišče takih zlorab je lahko že lastniški koncept podjetja, o katerem smo govorili v uvodu tega prispevka. Lep primer je poglavje 3.2.4 v Priporočilih dobre prakse (ZNS, 2018), ki govori o komuniciranju predstavnikov delavcev v organih družbe s svetom delavcev. Že naslov poglavja kaže, da je obravnavan svet delavcev kot nekakšen "vrinek" v sistemu upravljanja družbe in ne kot enakopraven organ (seveda v okviru predpisov)

pri upravljanju družbe. To kaže zlasti točka 3.2.5.1.3 v Priporočilih, ki postavlja svet delavcev med **"tretje osebe"**.

Če je jasno določeno, kateri podatki pomenijo poslovno skrivnost, je odgovornost kateregakoli organa ali posameznika natančno določena z veljavnimi predpisi. Delokrog delavca (ali nekega organa) **ni razlikovalni kriterij poslovne skrivnosti**. Zlasti pa podatki, ki na tržni konkurenčni položaj družbe ne vplivajo, **niso poslovna skrivnost**.¹⁰

Sklep

Informiranje sveta delavcev je **pogoj učinkovitega soupravljanja delavcev**. To pa zahteva urejen informacijski sistem, načrtovanje notranjega poročanja in stalno usposabljanje članov sveta delavcev, da bi lahko bili enakopraven sogovornik upravi združbe. Samo na ta način lahko svet delavcev izvaja svojo pomembno vlogo tako pri vključevanju v odločanje kot tudi v okviru sistema nadziranja poslovanja.

Čeprav so pristojnosti sveta delavcev obravnavane v številnih predpisih,¹¹ je za njegovo učinkovito delovanje pomembno, da so pravila informiranja sveta delavcev ustrezno opredeljena v splošnih aktih in organizacijskih predpisih združbe. V tem okviru je posebej pomemben **ustrezen dogovor med svetom delavcev in upravo združbe**, ki je predviden tudi z ZSDU.

Literatura

Bergant, Živko (2010): *Organiziranje računovodstva v povezavi s finančno funkcijo*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.

Bergant, Živko (2013): *Nastanek plačilne nesposobnosti po ZFPPIPP*. Pravna praksa št. 5/2013, str. 9-11.

Bergant, Živko (2017): *Dodana vrednost iz novega zornega kota*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.

Bergant, Živko (2017a): *Ustrezna delitev presežne dodane vrednosti kot pogoj ekonomske demokracije*. *Ekonomski demokrati* št. 4/2017, str. 4-7.

Boc, Alojzij (2018): *Kritični pogledi na priporočila ZNS o sodelovanju delavcev v organih družb*. *Ekonomski demokrati* št. 5/2008, str. 8-9.

Čujović, Vojko (2000): *Vloga in pristojnosti sveta delavcev v naši zakonodaji*. *Industrijska demokracija*, št. 5/2000. ŠCID. Kranj.

Gostiša, Mato (2014): *Teorija ekonomske demokracije kot nove sistemske paradigme kapitalizma*. Kranj: ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

Gostiša, Mato (2018): *"Interes družbe" in sodelovanje delavcev pri upravljanju*. *Ekonomski demokrati* št. 5/2018, str. 4-8.

KNNP (2015): *Kodeks načel notranjega poročanja*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo in Zveza ekonomistov Slovenije.

Turk, Ivan (2004): *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

ZFPPIPP – *Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju*. Čistopis: <https://zakonodaja.com/zakon/zfpipp>. (Pridobljeno: december, 2018).

Zirnstein, Elizabeta (2018): *Poslovna skrivnost in sodelovanje delavcev pri upravljanju: med zaupanjem in zaupnostjo*. Lipica: Gradivo za seminar za člane sveta delavcev Zavarovalnice Triglav.

ZM (2018): *Intervju Predsednika Združenja Manager v Dnevnikov Objektiv*, 24. 11. 2018, str. 8-10).

ZNS (2018), *Združenje nadzornih svetov: Priporočila dobre prakse sodelovanja delavcev v organih vodenja in nadzora*.

ZSDU – *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-UPB-1, Uradni list RS, št. 42/2007)*.

⁹ Več o tem v Boc (2018, 9).

¹⁰ Več o tem v Zirnstein (2018).

¹¹ Našteti so v Čujović (2000).

Izveleček iz Kodeksa načel notranjega poročanja

22.7 Soupravljanje se načeloma izvaja na več načinov: soodločanje, posvetovanje, informiranje, nadziranje, pogajanje.

22.8 Notranje poročanje mora soupravljalcem znotraj združbe omogočati tvorno in usklajeno sodelovanje pri upravljanju, kot je opredeljeno z državnimi in mednarodnimi predpisi oziroma z notranjimi akti združbe.

22.9 Temeljni cilj notranjega poročanja soupravljalcem je njihovo vključevanje zaradi:

- legitimnosti odločitev,
- preglednosti odločitev,
- ustreznega nadzora,
- zagotovitve tvorne komunikacije.

S tem omogočajo socialni mir, sprejemanje bolj uravnoteženih odločitev in večjo družbeno odgovornost.

22.10 Nosilec notranjega poročanja običajno nima celotne slike o poslovanju. Naloga odločevalcev je, da pravilno doumejo vsebino poročila in prevzamejo odgovornost za svoje odločitve.

22.11 Pri notranjem poročanju (so)upravljalcem znotraj združbe je treba ustrezno upoštevati načela o notranjem poročanju, ki so opredeljena v Kodeksu (poglavja 1 do 21).

*Inštitut za poslovno računovodstvo pri VŠR,
Zveza ekonomistov Slovenije*



Piše:
dr. Elizabeta Zirnstein

Poslovna skrivnost in delavsko soupravljanje: med zaupnostjo in zaupanjem

Varovanje poslovne skrivnosti je že nekaj let med najbolj aktualnimi temami delavskega soupravljanja, letos pa je bila ta tematika postavljena v ospredje tudi zaradi tozadevnih priporočil Združenja nadzornikov Slovenije. V tem prispevku najprej povzemamo glavne dileme, ki se nanašajo na varovanje poslovne skrivnosti v povezavi z delovanjem svetov delavcev in delavskih predstavnikov v poslovnih in nadzornih organih slovenskih družb, nato sintetiziramo glavne zakonske določbe o poslovni skrivnosti ter se kritično opredeljujemo do nekaterih predlogov ZNS in ZSDS o varovanju poslovne skrivnosti v povezavi z delavskim soupravljanjem.

Aktualne prakse, dileme in vprašanja

Trenutno je v praksi največji problem to, da poslovodni in nadzorni organi v gospodarskih družbah **prekomerno označujejo dokumente in podatke kot poslovno skrivnost**, tudi tiste, za katere je očitno, da ne vsebujejo nobene tako pomembne poslovne informacije, ki bi zahtevala takšno varovanje. »Klasični« primeri poslovne skrivnosti so, na primer, postopki proizvodnje, nabavne cene, cene izdelkov in storitev do javne objave, trženjske strategije, še neobjavljeni poslovni izidi, interni sezname kupcev podjetja ipd. Nekoliko »nenavadni« primeri poslovne skrivnosti pa so, denimo, dnevni red sestanka, načrtovana prerazporeditev delovnega časa v podjetju, nabava novega delovnega sredstva (stroja) ipd. Pri slednjih podatkih je evidentno, da z razkritjem takega podatka ne grozi nevarnost nastanka poslovne škode. V krogu teh podatkov poseben problem z vidika naše obravnave predstavljajo tisti, ki se **neposredno tičejo zaposlenih v družbi**, saj označevanje slednjih podatkov kot zaupnih ovira

uresničevanje (delovanje) delavske participacije v družbi. V določenih primerih bi lahko celo trdili, da se **institut poslovne skrivnosti v praksi zlorablja**. Za to obstaja več razlogov, več o tem v sklepnem delu tega prispevka. Pri tem pa se pozablja, da ima lahko visoka stopnja označevanja vsega za poslovno skrivnost ravno **nasproten učinek od zelenega**. Namreč, če predstavnik delavcev v organu družbe tu pa tam dobi dokument/podatek z oznako »poslovna skrivnost« ali »zaupno«, bo tak dokument/podatek bolj skrbno varoval in bo na to okoliščino posebej pozoren; veliko bolj kot v primeru, ko je čisto vse, kar prejme, poslovna skrivnost.

Če na poslovno skrivnost pogledamo skozi oči delavskih predstavnikov, ugotovimo, da se slednji ob obstoječih praksah srečujejo z dilemo, **katere podatke lahko razkrijejo**, na primer, na sestanku sveta delavcev ali na zboru delavcev in katere ne. Delavski predstavniki v organih upravljanja družbe imajo ta problem v razmerju do članov sveta delavcev. Enak problem imajo člani sveta delavcev v razmerju do ostalih

delavcev v družbi. Položaj obojih pa je bistveno različen – za delavske predstavnike veljajo strožja merila (npr. obrnjeno dokazno breme v primeru odškodninske tožbe, glej 263. člen ZGD-1), poleg tega so ne-prestano pod pritiskom sveta delavcev, ki želi od njih pridobiti čim več in čim bolj podrobne informacije s sej nadzornega sveta. Ta pritisk se lahko odraža tudi v možnosti odpoklica s strani sveta delavcev. Naj v zvezi s tem omenimo, da predstavniki delavcev v organih nadzora včasih potožijo, da je prav zaradi tega odnos s svetom delavcev včasih celo težji (bolj naporen) kot odnos z upravo. Grožnja z odpoklicem po drugi strani članom sveta delavcev ne preti. Če nadalje primerjamo položaj obojih v zvezi s poslovno skrivnostjo, moramo ugotoviti še, da so **tako prvi kot drugi po zakonodaji dolžni varovati poslovno skrivnost**, pri čemer predstavnike delavcev v poslovnih in nadzornih organih tozadevno obvezuje, poleg ZDR-1 in ZSDU (ki veljata za vse delavske predstavnike), še specifično tudi ZGD-1 in ZFPPIPP.¹ Naj nazadnje omenimo še to, da je sporočanje podatkov, ki so poslovna skrivnost, primarno v domeni uprave. Slednja ima neposredni dostop do vseh podatkov v družbi in o družbi in slednja jih nato sporoča dalje, denimo nadzornemu svetu, svetu delavcev, vsem delavcem na zboru delavcev ipd.

¹ Varovanje poslovne skrivnosti velja enako za vse člane nadzornega sveta, tudi za tiste, ki so v nadzornem svetu predstavniki kapitala. S tega vidika nekoliko preseneča dejstvo, da se dileme glede varovanja poslovne skrivnosti v razmerju do predstavnikov kapitala sploh ne pojavljajo. Položaj članov v nadzornem svetu je vendarle pravno popolnoma enak, vsi člani nadzornega sveta imajo enake obveznosti in odgovornosti, ne glede na to, kdo jih je predlagal ali imenoval v nadzorni svet.

Kratko o opredelitvi in zakonski ureditvi poslovne skrivnosti

Glede na to, da je bilo o poslovni skrivnosti in njeni pravni ureditvi v tej reviji objavljeno že več člankov (v tem letu se je s tem vprašanjem intenzivno ukvarjala predvsem dr. Franca), v nadaljevanju zelo na kratko podajamo ključne pravne vidike varovanja poslovne skrivnosti.

Definicija poslovne skrivnosti je podana v ZGD-1, ki v 39. členu določa objektivno in subjektivno opredelitev (kriterij) poslovne skrivnosti. **Prvič**, za poslovno skrivnost se štejejo vsi tisti podatki, za katere tako določi družba s pisnim sklepom (subjektivni kriterij). S tem sklepom morajo biti seznanjeni družbeniki, delavci, člani organov družbe in druge osebe, ki morajo varovati poslovno skrivnost. **Drugič**, za poslovno skrivnost se štejejo tudi podatki, ki kot takšni niso določeni s pisnim sklepom družbe, vendar je očitno, da bi nastala občutna škoda, če bi zanje izvedela nepooblaščen oseba (objektivni kriterij). Družbeniki, delavci, člani organov družbe in druge osebe so odgovorni za izdajo poslovne skrivnosti, če so vedeli, ali bi morali vedeti za tako naravo podatkov (več o odgovornosti nekoliko kasneje). Dolžnost varovanja poslovne skrivnosti določa tudi **38. člen ZDR-1** (velja za vse delavce v družbi), **68. člen ZSDU** (velja za člane sveta delavcev in zunanje strokovnjake iz 61. člena ZSDU) in **263. člen ZGD-1** (velja za člane poslovnih in nadzornih organov družbe).²

Menimo, da ZGD-1 prvenstveno določa dolžnost varovanja poslovne skrivnosti **vis-a-vis tretjim osebam, to je osebam izven družbe** (kar delavski predstavniki niso). To izhaja iz tega, da k varstvu poslovne skrivnosti zavezuje družbenike, delavce in člane organov družbe, torej osebe znotraj družbe (logično: navzven, proti tretjim osebam izven družbe). Podobno tudi ZDR-1 določa, da delavec ne sme izdati delodajalčevih poslovnih skrivnosti *tretjemu*. Sodna praksa meni podobno. Sodišča so npr. v več primerih odločila, da gre za kršitev poslovne skrivnosti, ko je le-ta razkrita konkurenci (glej npr. sodbo II Cpg 59/2017, sodbo VS RS VIII lps 211/2012, sodbo VIII lps 211/2012, sodbo VIII lps 16/2016). Žal pa se v praksi določba 38. člena ZGD-1 in-

terpretira tako, kot da so delavski predstavniki tisti, proti katerim je treba varovati poslovno skrivnost, torej tako, kakor da so oni te nepooblaščen (tretje) osebe. Problem torej ni v tem, ali nek podatek/dokument je ali ni poslovna skrivnost, pač pa **v tem, kdo vse sme za to poslovno skrivnost izvedeti**. Menimo, da tudi če nekaj je poslovna skrivnost, to še avtomatično ne pomeni, da delavski predstavnik ali svet delavcev o tem ne sme (smejo) ničesar izvedeti. Razumemo pa razmišljanje delodajalcev, ki gre nekako tako: manj oseb ve za nek podatek, manjša je verjetnost, da bodo ta podatek dobile tretje/nepooblaščen osebe. Izhajajoč iz tega lahko zapišemo, da je v praksi problematika glede poslovne skrivnosti v relaciji do delavskih predstavnikov povezana predvsem z upanjem. Menimo torej, da **gre predvsem za vprašanje zaupanja med poslovanjem družbe in delavskimi predstavniki v organih družbe, in ne za vprašanje za-**

podlagi tistega, kar dejansko pride do sveta delavcev.

Posledice izdaje poslovne skrivnosti

ZGD-1 v 40. členu določa, da družba s **pisnim sklepom**, s katerim nek podatek označi kot poslovno skrivnost, določi tudi način varovanja poslovne skrivnosti in odgovornost oseb, ki morajo varovati poslovno skrivnost. V praksi se postavlja vprašanje, kakšna je lahko ta odgovornost, kakšne so lahko posledice za osebo, ki je poslovno skrivnost izdala. Tukaj lahko ugotovimo, da so **posledice različne**. Če gre za izdajo poslovne skrivnosti s strani člana organa družbe, je posledica lahko v tem, da lahko ta položaj izgubi, plus odgovarja za škodo, ki je bila z izdajo poslovne skrivnosti povzročena družbi. Pri tem odgovornost za kršitev 39. člena ZGD-1 temelji na krivdnem načelu – če je član organa družbe vedel za to, da je podatek poslovna skrivnost, ozi-

Vez med delavskimi predstavniki v organih družbe in med svetom delavcev je tako pomembna za delavsko soupravljanje, da se v primeru pretrganja te vezi postavlja vprašanje smiselnosti delovanja delavskih predstavnikov v teh organih. Če ni vezi med obojimi, potem tudi ni moč pričakovati dodane vrednosti delavskega soupravljanja.

upnosti (kdaj je nek podatek zaupen/poslovna skrivnost). Organi družbe se bojijo, da bi dostopnost neke informacije preširokemu krogu ljudi pomenila preveliko potencialno nevarnost in zato širjenje take informacije omejujejo z institutom poslovne skrivnosti. Tudi v razmerju med svetom delavcev in predstavniki v organih družbe gre za vprašanje zaupanja. Pritiski, ki se v praksi vršijo na predstavnike delavcev v organih družbe, morda izvirajo prav iz tega, da sveti delavcev najbrž ne zaupajo popolnoma svojim predstavnikom, da v organih družbe resnično in po najboljših močeh zastopajo interese delavcev. Pri tem pozabljajo, da **predstavniki delavcev v organih družbe razpolagajo z neprimerno več podatki kot svet delavcev** (kar izhaja iz njihove vloge v sistemu korporacijskega upravljanja) in da se odločajo na podlagi vsega tega, ne le na

roma bi moral vedeti, da gre za tako naravo podatkov. Ker je za člane organov družbe predpisan standard skrbnosti vestnega in poštenega gospodarstvenika, bo v praksi v večini primerov veljalo, da bi morali vedeti, da gre za takšno naravo podatka. V primeru morebitnih odškodninskih zahtevkov pa bo treba dokazati tudi, da je izdaja podatka družbi povzročila škodo in v kakšni višini, ter vzročno zvezo med izdajo poslovne skrivnosti in škodo. Slednje v praksi ne bo enostavno, sploh v primerih, ko se nek podatek razširi znotraj družbe in ne osebam izven družbe. Zato menimo, da plačevanje visokih odškodnin v teh primerih ni realna možnost; bolj realna je možnost, da se člana organa npr. odpokliče oziroma razreši. V primeru ZDR-1 pa govorimo o delovnopravnih posledicah kršitve poslovne skrivnosti (glede odškodninske odgovornosti podobno kot zgoraj menim, da gre za **neupravičeno strašenje delavskih predstavnikov s to odgovornostjo**). Po ZDR-1 lahko izdaja poslovne skrivnosti potencialno pomeni predvsem disciplinske postopke ali postopke odpovedi pogodbe o

² Dolžnosti varovanja poslovne skrivnosti vsebujejo še ZESD-1, ZSDUEDD, ZSDUEZ, ki pa namesto termina »poslovna skrivnost« določajo obveznost varovanja »zaupnih informacij«. Postavlja se torej vprašanje, kakšna je razlika med poslovno skrivnostjo in zaupno informacijo. Če zapišemo poenostavljeno, lahko rečemo, da zaupna informacija »postane« poslovna skrivnost, če bi njeno razkritje družbi povzročilo občutno škodo – vplivalo na njen konkurenčni položaj.

zaposlitvi. V praksi bo pri delovnopравниh sporih ključno vprašanje, kdaj je nek podatek poslovna skrivnost. O tem obstaja tudi kar nekaj sodne prakse, natančneje je o tem v tej reviji pisala dr. Franca (glej ED številka 1/2018, str 15-16). Podrobneje se v dileme glede delovnopravne odgovornosti na tem mestu ne bomo spuščali, ker to ni namen tega prispevka, vseeno pa menimo, da je za morebitno odpoved delovnega razmerja iz razloga izdaje poslovne skrivnosti, kot najhujše možne sankcije po ZDR-1, potrebnega kaj več kot izdaja nekega nepomembnega podatka, ki nima vpliva na konkurenčni položaj družbe, pa čeprav je formalno označen kot poslovna skrivnost.

Kritični pogled na priporočila NS in ZSDS

Kot smo že omenili zgoraj, je določena priporočila v zvezi s poslovno skrivnostjo in delovanjem svetov delavcev letos novembra sprejelo Združenje nadzornikov Slovenije (v nadaljevanju: ZNS), še pred časom (leta 2012) pa tudi Združenje svetov delavcev Slovenije (v nadaljevanju: ZSDS). Obširno obravnavanje vseh priporočil omenjenih združenj bi preseгло namene tega prispevka, zato naj kritično izpostavimo le po eno priporočilo iz vsakega dokumenta, pri čemer začenjamo s **priporočili ZNS**.

Prvič, ni jasno, zakaj ZNS posebej izpostavlja, da lahko predstavniki delavcev razkrivajo podatke le v skladu z zakonodajo in notranjimi akti družbe. Evidentno je, da je treba zakonodajo in notranje akte družbe spoštovati, to velja za vse enako, tako za predstavnike delavcev kakor tudi za predstavnike kapitala in druge deležnike v družbi nasploh. Iz priporočil veje duh, **kot da ta zaveza velja toliko bolj za svete delavcev kot za ostale** (podobno učinkuje tudi priporočilo 3.6.1.1.). Drugič, priporočilo 3.6.1.3. kot tretje osebe označuje člane sveta delavcev. Menimo, da je to **prekomerno širjenje določb ZGD-1** (in drugih zakonskih določb) o poslovni skrivnosti, ki jo je treba prvenstveno varovati pred osebami izven družbe. Kritično distanco pa zavzemamo tudi do **predloga ZSDS** o novem 2. odstavku 68. člena ZSDU.³ Če predlog na kratko povzamemo, gre pri njem za to, da bi svet delavcev imel dostop do vseh poslovnih skrivnosti, razen do tistih, ki so ozna-

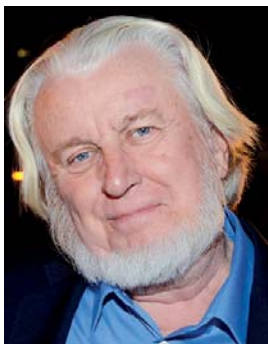
čene kot najvišje poslovne skrivnosti (»top secret«). Menimo, da ta predlog ne prinaša ničesar kvalitativno drugačnega v delovanje svetov delavcev v primerjavi s sedaj – ni namreč nobene garancije, da šefi nadzornih svetov/uprav/upravnih odborov ne bodo delali enako kot do sedaj – bodo pač vse označili kot »top secret«. Poleg tega menimo, da za uresničevanje pravic, ki jih ima svet delavcev po ZSDU, ne potrebujejo POPOLNOMA VSEH INFORMACIJ. Tukaj je treba ločiti med **interesi delavcev** (ki naj se prelivajo v poslovno odločanje) in **radovednostjo delavcev** (ki je sicer čisto človeška lastnost, a nima mesta v pravni ureditvi). Če ima npr. uprava družbe v teku razvoj novega inovativnega produkta, ki naj bi ji prinesel pomembno tržno prednost, ni nobene potrebe, da ima svet delavcev dostop do čisto vseh gradiv v povezavi s tem produktom, dokler je še v fazi razvoja. Naslednji primer so lahko npr. občutljivi osebni podatki v gradivu, o katerem uprava ali nadzorni svet odločata – tudi tukaj dostop sveta delavcev do teh gradiv ni upravičen. Ne nazadnje pa uprava ne sprejema le poslovnih odločitev, pač pa tudi vrsto drugih odločitev (odločitve s področja vodenja, korporativnega komuniciranja, predstavljanja družbe ipd.), ki niso predmet delavskega soupravljanja. Govorimo torej predvsem o problematičnosti te predlagane določbe glede njene decidirane zahteve po dostopnosti **vseh »gradiv«**, ne pa na splošno glede dostopnosti **vseh relevantnih informacij**, ki so sicer potrebne za artikuliranje skupnih interesov zaposlenih v zvezi s posameznimi nameravanimi odločitvami organov družbe in s tem okvirnih stališč ter smernic za nastopanje predstavnikov zaposlenih v teh organih. Med pojmom »gradivo« in »informacija« je lahko bistvena razlika. Priporočilo ZSDS glede novega 2. odstavka 68. člena ZSDU bi zato veljalo v navedenem smislu ustrezno korigirati.

Sklep

Trenutna praksa delodajalcev, ki označujejo večino dokumentov in podatkov kot zaupnih, tiči najbrž v tem, da so nekaterim od njih sveti delavcev trn v peti, ovira na poti sprejemanja odločitev v družbi in dodatno delo zaradi dolžnosti obveščanja, posvetovanja in soodločanja. Morda je v praksi prišlo tudi do tega, da je kak član sveta

delavcev kdaj kakšno preveč povedal, na primer, v neki neformalni debati. Delno je razlog najbrž tudi način razmišljanja uprav in nadzornih svetov na način »just in case« (za vsak slučaj raje vse označimo kot zaupno, nikoli se ne ve, kaj vse se lahko v prihodnosti zgodi...), kar je posledica **nepoučenosti, pa tudi ignorance vodstev družb do ideje delavskega soupravljanja**. Največji problem pa je najbrž v tem, da delodajalci delavskim predstavnikom v organih družbe in svetom delavcev **ne zaupajo**. Zakaj je temu tako, bi bilo treba še raziskati. Gotovo pa drži, da si je zaupanje treba pridobiti in zelo lahko izgubiti. Delavski predstavniki naj zato vsak zase razmislijo, kaj bi lahko v bodoče storili, da si to zaupanje pridobijo. Morda je to lahko prvi praktični korak do drugačnih praks v zvezi s poslovno skrivnostjo. Delodajalci pa naj po drugi strani razmislijo o tem, da v sistemu, ko vse dokumente in podatke označujejo kot poslovno skrivnost, odločitev o tem, kaj bo šlo naprej in kaj ne (do sveta delavcev, do drugih delavcev) dejansko prepuščajo predstavnikom delavcev. Če bi kot poslovno skrivnost označili res in samo tisto, kar je najbolj nujno, je verjetnost, da bodo te informacije tudi dejansko ostale skrivnost, veliko večja. Delodajalcem priporočamo tudi sprejem splošnega pravnega akta družbe o poslovni skrivnosti (če ga še nimajo), v katerem naj se določijo neki zmerni in upravičeni kriteriji za opredelitev poslovne skrivnosti kot takšne, določi naj se **več stopenj varovanja poslovne skrivnosti** glede na krog oseb, ki so jim dostopne, pa tudi način označevanja poslovne skrivnosti ter posledice kršitev varovanja poslovne skrivnosti (brez nepotrebnega zastraševanja z odškodninsko, kazensko, delovnopravno ipd. odgovornostjo). Spememba ZSDU pa bi po našem mnenju morala iti v smeri, da bi se za delavske predstavnike določila obveznost varovanja poslovnih skrivnosti v relaciji do oseb znotraj družbe (beri: do sveta delavcev) samo v primeru tistih podatkov, za katere obstaja legitimni interes delodajalca, da se ti podatki kot takšni varujejo (da ostanejo strogo samo v krogu uprave/nadzornega sveta/upravnega odbora). **Vež med delavskimi predstavniki v organih družbe in med svetom delavcev je namreč tako pomembna za delavsko soupravljanje**, da se v primeru pretrganja te vezi postavlja vprašanje smiselnosti delovanja delavskih predstavnikov v teh organih. Če ni vezi med obojimi, potem tudi ni moč pričakovati dodane vrednosti delavskega soupravljanja.

³ Predlog novega 2. odstavka 68. člena se glasi: »Če ni za posamezne podatke s posebnim sklepom izrecno določeno drugače, so svetu delavcev dostopna vsa gradiva za seje in sklepi nadzornega sveta ali upravnega odbora družbe, čeprav so določeni kot poslovna skrivnost. Na zahtevo predsednika sveta delavcev so te informacije dolžni svetu pred sejami ali po sejah nadzornega sveta ali upravnega odbora družbe posredovati predstavniki delavcev v teh organih.«



Piše:
dr. David Ellerman



Prevod in priredba:
mag. Tej Gonza

Lastniški sklad zaposlenih

Predstavitev modela za vzpostavitev in ohranjanje lastništva med zaposlenimi

Izhodišče članka je, da je ameriški model lastništva zaposlenih (Employee Stock Ownership Plan) pomembna pravna iznajdba, ki je premalo znana v Evropi in drugod.

Nedavno je bil v Ljubljani ustanovljen **Inštitut za ekonomsko demokracijo (IED)**, ki želi z različnimi orodji in po vzoru ESOP prakse v Sloveniji razširiti lastništvo zaposlenih. Ena izmed ključnih dejavnosti inštituta bo **oblikovanje primerne zakona**, ki bo povzel ključne elemente ameriške ESOP zakonodaje, hkrati pa jih bo zadovoljivo **umestil v slovenski pravni prostor**. Implementacija zakona ni preprosta in lahko vzame veliko časa. Zato v tem članku avtorja predstavi model, ki omogoča vzpostavitev lastniškega sklada zaposlenih *brez* zakonodaje, ki bi rešitev davčno optimizirala in vzpostavila potrebne sheme, ki bi motivirale lastnike v prodajo zaposlenim. Pred začetkom samega političnega procesa je namreč ključno, da prakso predstavijo **pilotni projekti**, ki bodo poleg tuje reference domača oporna točka v predstavljanju zakona.

Katere probleme naslavlja lastništvo zaposlenih?

Družinska podjetja ter preostala mala in srednja podjetja nimajo resnih težav v **doseganju družbeno odgovornega poslovanja** zaradi ključnega razloga – lastniki, menedžerji in zaposleni nimajo interesa, da smetijo po lastnem lokalnem okolju. Ustanovitelji podjetja običajno živijo v skupnosti, v katerem je tudi podjetje, ki ima tradicijo ustvarjanja služb, plačevanja davkov in drugačne oskrbe lokalnega okolja.

Vendar pa se vsi lastniki prej ali slej **upokojijo**, medtem ko njihovi otroci običajno nimajo želje nadaljevati družinskega posla, zato se zgodi, da so taka podjetja **prodana večjim konkurentom ali industrijskim ter finančnim konglomeratom**. V obeh primerih podjetje pade v roke odsotnih lastnikov, ki imajo popolnoma drugačne interese in odgovornosti do lokalne skupnosti. Podjetje bo verjetno nekaj časa nadaljevalo z običajnim poslom, vendar pa se prej ali slej zgodi, da se vrednost sredstev počasi črpa iz podjetja zaradi pomanjkanja investicij v opremo in izobraževanje delavcev, hkrati je vedno manj nadzora nad onesnaževanjem okolja. Sčasoma novi lastniki zaprejo podjetje, razlogi so več ali manj enaki, variirajo od optimizacije proizvodnje, do previsokih stroškov obratovanja v malih, odročnih krajih, previsoke cene domačih delavcev in podobno.

To je preveč pogosta zgodba, ki pa ni edina izbira lastnikov uspešnih malih in srednjih podjetij. Obstaja dodobra preizkušena alternativa – **menjava družinskega ali drugače koncentriranega lastništva z lastništvom zaposlenih**. Uspešnost lastništva zaposlenih se je izkazala v 7.000 podjetjih v ZDA, rešitev pa je **aplikativna za vse tržne sisteme privatne lastnine po svetu**.

Ob omembi lastništva zaposlenih je mogoče vzbuditi **instantno nasprotovanje z različnih smeri**. Zaposleni običajno nima-

jo denarja, da bi odkupili lastništvo od obstoječih lastnikov, prav tako pa niso pripravljeni zastaviti lastnega premoženja za take podvige. To so relevantni ugovori. 7.000 podjetij z delnim ali polnim lastništvom zaposlenih se ni preoblikovalo z osebno investicijo zaposlenih, temveč **s pomočjo pravnega ESOP mehanizma**, ki dovoljuje delni ali 100-odstotni odkup z vzvodom, hkrati pa se izogne tveganju, da bi zaposleni izgubili svoje prihranke.

ESOP neposredno naslovi družbene probleme, s katerimi se soočajo notranje olastninjena mala in srednja podjetja ob odhodu lastnikov iz podjetja.¹ Model je aplikativen tako za družinska podjetja in njihove lastnike, kot za ustanovitelje malih in srednjih podjetij, ki iščejo način postopnega ali enkratnega odkupa njihove lastništva. Lastništvo zaposlenih, ki ga zagotovimo z ESOP-podobnimi mehanizmi, spremeni spodbujevalno shemo za korporativni menedžment in **etablira naravno razmerje med korporativno in družbeno odgovornostjo**.

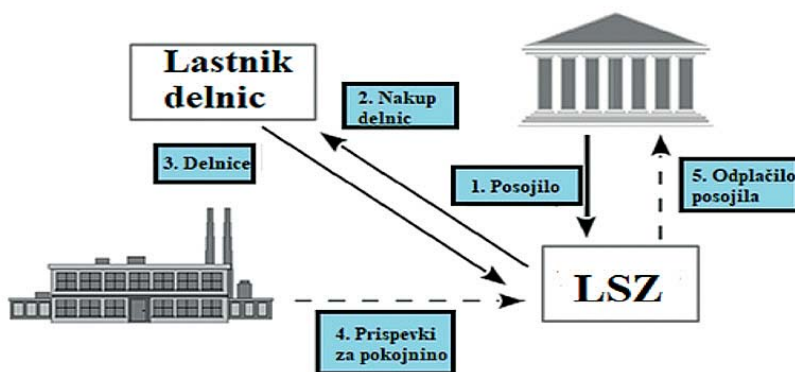
Kaj je ESOP?

Najprej je potrebno ugotoviti, **kaj ESOP ni**. Okrajšava ESOP je pogosto uporabljena za opis kakršnekoli sheme lastništva zaposlenih, ne glede na to, kako je bila vzpostavljena. Na primer, ESOP je **ključno drugačen od splošno razširjenega programa delničarstva zaposlenih (Employee Share Purchase Plans – ESPPs)**, v katerih zaposleni individualno zbirajo denar za nakup delnic

¹ Glej Brill (2017) in <http://www.nceo.org/articles/esop-business-continuity>.

podjetja po nižani ceni. Podobni načrti se le redko manifestirajo v večjem lastništvu zaposlenih. Zelo počasen porast lastništva zaposlenih z ESSP planom ima le majhen učinek tako na motivacijsko shemo zaposlenih kot menedžmenta. V nasprotju ESOP odkupi z vzvodom zahtevajo posojilo, prek katerega se odkupi večji delež lastništva nankrat (minimalni odkup po ESOP zakonodaji je 30 %), kljub temu pa zaposleni **le postopoma prihajajo do nadzora** v podjetju – razlog za to je, da se lastništvo preliva na zaposlene v razmerju z odplačanim dolgom, to pa običajno traja nekaj let.

Ključ do ESOP modela je **lastniški sklad zaposlenih (LSZ²)**, ki je ločen od podjetja, v njem pa so **vsi zaposleni** upravičenci lastniških pravic. V Ameriki je LSZ pravzaprav **pokojninski sklad**. Pri odkupu z vzvodom LSZ pristopi do banke ali druge finančne institucije, pri kateri vzame kredit z namenom odkupa delnic od trenutnega lastnika, ali da odkupi novo izdane delnice.

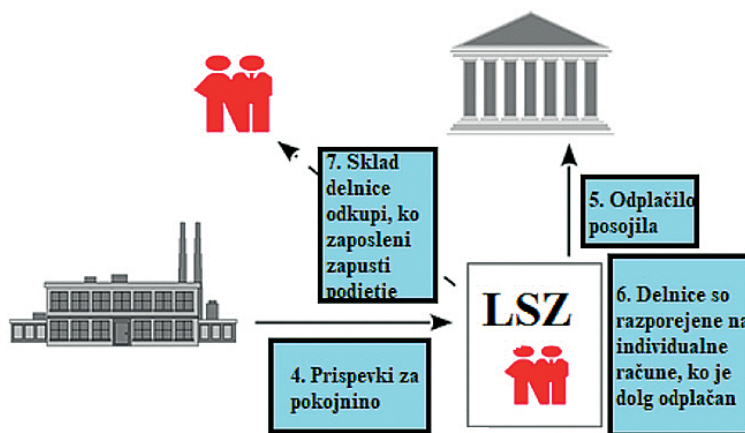


Slika 1: ESOP mehanizem za odkup zaposlenih z vzvodom

Kupljene delnice se najprej drži na **začasnem računu LSZ** in so zasežene, v kolikor se dolg ne odplačuje. Vendar pa podjetja in finančne institucije ne želijo imeti delnic privatnih podjetij, glavna varovalka kredita je dogovor med matičnim podjetjem in LSZ, da bo podjetje s stalnimi (mesečnimi ali letnimi) pokojninskimi prispevki LSZ **posredno odplačalo kredit pri banki**. Pokojninski prispevki so obravnavani kot prispevki za delavce, zato **niso obdavčeni** ne na ravni podjetja ne na ravni sklada. LSZ postopno odplačuje dolg, proporcionalno z odplačanim dolgom pa se delnice iz začasnega računa prenašajo na individualne ra-

čune zaposlenih na skladu. Kriterij distribucije delnic se določi pred dogovorom za odkup, običajno se delnice med zaposlene razdeli **egalitarno ali pa sorazmerno glede na plačne razlike**.

Ko zaposleni odidejo iz podjetja ali se



Slika 2: Delnice razporejene med individualne račune zaposlenih in odkup delnic ob izhodu zaposlenih iz podjetja

pred posebno zakonodajo lahko investiral zgolj 10 % svojih sredstev v delnice matičnega podjetja. **ESOP zakonodaja** se je torej opirala na že definirano pravno entiteto, za katero pa je spremenila določene pogoje: **(1)** matično podjetje je bilo lahko v

100-odstotni lasti pokojninskega sklada, **(2)** sklad je lahko vzel kredit, ki se ga zavaruje s pokojninskimi prispevki podjetja.

Na idejo ESOP mehanizma je prišel ekscentrični San Francisco odvetnik **Louis Kelso**. Eden izmed razlogov za njegovo razmišljanje o prenašanju lastništva na zaposlene je avtomatizacija proizvodnje, znotraj katere bodo roboti "kradli" službe ljudi, zaradi česar je **poleg dohodka iz dela ljudem potrebno zagotoviti tudi dohodek iz kapitala**. Kelso je s tem zagovarjal stališče, da je potrebno ustvariti čim več kapitalistov (Kelso in Adler, 1958). ESOP mehanizem je bil tako spočet z idejo, da se delavce spremeni v kapitaliste (Kelso in Hetter, 1967), podobni razlogi podpore pa so še vedno živi med politično desnico v Ameriki.

Običajno so poslovne transakcije med podjetjem in njegovim pokojninskim programom prepovedane. V 50-ih je Kelso eksperimentalno z ESOP modelom, za ta namen pa je potreboval odpustek zakonodajnih oblasti v Kaliforniji. Sestanek Kelsa in senatorja Russela Longa, ki je v ESOP-u prepoznal priložnost za **večjo redistribucijo bogastva med ljudi**, je leta 1974 omogočil izjemo s posebnim ERISA (*Employee Retirement Income Security Act*) zakonom. Potrebni je bilo **vsaj deset let**, da so bili pravno omogočeni vsi potrebni pogoji, ki jih je zahteval ESOP program. Pravi začetek ESOP gibanja je torej mogoče zaznati šele v 80-ih letih.⁴

²V ZDA je to Employee Stock Ownership Trust ali ESOT, tukaj bomo uporabili slovenski akronim LSZ.

³ Za več informacij lahko bralec pregleda literaturo NCEO, na primer Gordy et al. (2013) ali Rosen in Rodrick (2014).

⁴ Za bolj poglobljeno zgodovino, glej Blasi et al. (2013).

Še posebej zanimivo in pomembno je dejstvo, da je ESOP zakonodaja v vseh teh letih podpirala tako desnica (spreminjanje delavcev v kapitaliste) kot levica (premik k ideji ekonomske demokracije). Danes je v ESOP sheme vključenih **okoli 10 % delavcev zasebnega sektorja** (približno 14 milijonov delavcev), poveden je podatek, da je zgolj 7 % zasebne delovne sile sindikalizirane. Velika računovodska in finančna podjetja imajo specializirane oddelke, ki se ukvarjajo z ESOP zakonodajo in svetovanjem, prav tako obstajajo številna mala podjetja, ki so popolnoma predana svetovanju o ESOP modelu. Obstoji tudi **nacionalni center za informacije in raziskave na temo ESOP modela (NCEO), dve nacionalni ESOP asociaciji in številne zvezne asociacije**. Vse te institucije prirejajo številne konference in dogodke, kjer izpostavljajo primere najboljših praks.

V kolikor je v manj kot 40 letih uspelo ZDA, ki so izredno korporativno gospodarstvo **brez urejenih delavskih pravic in močnega delavskega gibanja**, razširiti lastništvo zaposlenih v tako velikem obsegu, potem je to mogoče tudi v drugih bolj in manj razvitih državah. Širši učinki takega programa so:

- Izboljšanje **dohodkovne in premoženjske distribucije** na direktni, pre-distributivni⁵ način, ki ga načelno lahko podpirata tako politična levica kot desnica (v nasprotju z državno redistribucijo, ki ima podporo samo na levem spektru)⁶;
- Izboljšanje **produktivnosti** na delovnem mestu. Namesto, da bi menedžment samo spodbujal delavce, da »se obnašajo kot lastniki«, ESOP omogoči zaposlenim, da **dejansko postanejo lastniki**⁷;
- Skrb za lokalno okolje s stabilizacijo lastništva med zaposlenimi, namesto, da lastništvo preide v roke **odsotnih lastnikov**;
- Splošno izboljšanje **družbene odgovornosti** podjetij prek usklajenih interesov med lastniki-zaposlenimi in prebivalci lokalne skupnosti.

Model lastništva zaposlenih v odsotnosti primerne zakonodaje

V običajni gospodarski družbi, ki je delno ali v celoti v lasti zaposlenih, bi bilo zaželeno lastništvo zaposlenih organizirati tako, da bo na sistemiziran način **omejeval prodajo lastniških deležev zunanjim osebam**, ki niso zaposleni v podjetju, **omogočil vključevanje novih zaposlenih v lastniško shemo** in **zahteval odkup delež od zaposlenih**, ki odhajajo iz podjetja.

Lastniški sklad zaposlenih (LSZ) po vzoru ESOP prakse omogoča **trajnostno lastništvo zaposlenih** skozi generacije zaposlenih matičnega podjetja, s tem pa preprečuje, da bi se lastništvo postopoma zbiralo v rokah posameznih zunanjih lastnikov oziroma oseb, ki niso zaposlene v podjetju.

Eden od možnih načinov, kako vzpostaviti lastništvo zaposlenih brez sistematičnega načina kot ga omogoča LSZ, je **individualni odkup** delnic s strani zaposlenih ali **odkup delnic s strani podjetja**. Problem je, da si zaposleni pogosto ne morejo privoščiti nakupa delnic od zaposlenih, ki odhajajo iz podjetja ali se upokojijo. V primeru, da delnice odkupi podjetje (in imajo status lastnih delnic), se s tem okoristijo samo obstoječi lastniki, saj se jim s tem začasno povečuje lastniški delež, namesto

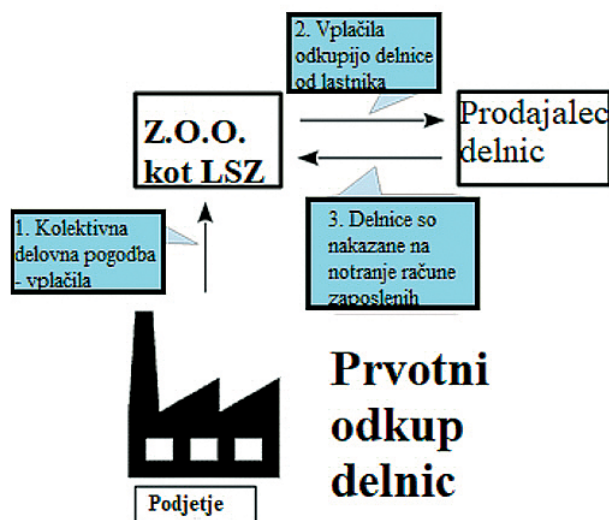
da bi vsi zaposleni želi sadove lastnega uspeha. Obstoječi zaposleni lahko dostopajo do rezultatov svojega dela samo prek predlaganega LSZ, ki **zaobsega vse zaposlene** v podjetju, hkrati pa sistematično ohranja notranje lastništvo s tem, da odkupuje delnice odhajajočih zaposlenih-lastnikov.

V tem delu poskušamo opredeliti rešitev, ki bi posnemala ključne ESOP elemente, za države, v katerih podobna zakonodaja **še ne obstaja**. V nadaljevanju predpostavljamo podjetje kot delniško družbo (d.d.), v kateri je lastništvo razdrobljeno med delnice, medtem ko model prav tako deluje v partnerskih oblikah podjetij (npr. d.o.o., kjer namesto z delnicami operiramo z deleži/odstotki).

Delavska kooperativa kot lastniški sklad zaposlenih (LSZ)

Predlagamo, da funkcijo lastniškega sklada zaposlenih prevzame **delavska kooperativa** (v Sloveniji je trenutno kot pravna oblika možna zadruga z omejeno odgovornostjo oz. z.o.o.), ki s primernimi notranjimi ureditvami (t. i. notranji zakoni zadruge) **posnema delovanje ESOP skladov**.

V ZDA denarni tok, s katerim podjetje zagotavlja likvidnost, ESOP pri prvotnem in sprotnem odkupu delnic **ni obdavčen**, saj je definiran kot strošek dela. Pomembno



Slika 3: Začetni odkup deležev s strani DOS

⁵ Glej O'Neill in Williamson (2012) in Thomas (2017).

⁶ V obsežnem pregledu literature na temo ESOP in neenakosti, Jared Bernstein (ekonomski svetovalec bivšemu amerišskemu podpredsedniku Josephu Bidenu) trdi, da bi imel ESOP »velik vpliv na zmanjšanje neenakosti. Delno je to posledica prerazporejanja delnic delavcem, ki imajo malo premoženja in tičijo v nižjih odstotkih premoženjske distribucije. Prav tako glede na trenutne izkušnje ESOP program ne kompenzira z zmanjševanjem plač delavcev.« (Bernstein, 2016).

⁷ O superiorni produktivnosti ESOP podjetij glede na konkurente glej Kruse (2002), Kruse et. al. (2010) in O'Boyle et. al. (2016).

vprašanje je, kako v primeru LSZ davčno optimizirati prenos denarja iz podjetja na zadrugo.

Predlog oziroma ideja je naslednja: člani kooperative (torej vsi zaposleni v podjetju) začnejo del svojega dela opravljati prek LSZ s kolektivno pogodbo o delu med

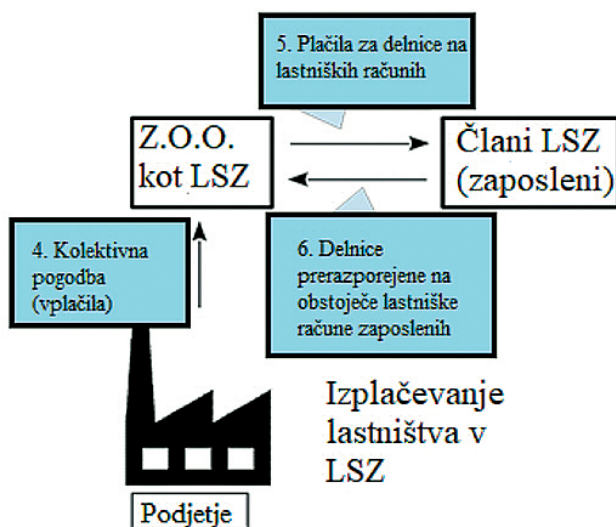
matičnim podjetjem in kooperativo. Na ta način bi imitirali ključni element ameriškega modela, s katerim matično podjetje zagotavlja likvidnost delavskega sklada brez obdavčitve denarnega toka na ravni podjetja.

Predpostavimo, da se določi določen odstotek (%) celotne plačne mase (bruto stroški plač), ki ga podjetje prenese na LSZ, kar pomeni, da LSZ podjetju izstavi račun za dotičen odstotek (%) celotnega opravljenega dela (več o kolektivni delovni pogodbi spodaj). Priporočamo, da je ta odstotek **dogodek k že obstoječi plačni masi**, ki se ga za čas financiranja odkupa vzame od dobička podjetja, če pa podjetje finančno tega ni sposobno, je dodatek lahko odvzem od obstoječe plačne mase ali pa nekaj vmes.

Ta del je torej plačan vsak mesec kot **davčno oproščen strošek** s strani podjetja, denarni tok (3 % plače delavca) pa bi bil zabeležen na bilančni strani sredstev LSZ. LSZ potem uporabi ta denar, da odkupi delnice od upokojenih delavcev-lastnikov ali zunanjih delničarjev, na primer ustanoviteljev podjetja ali investitorjev, te deleže pa zabeleži **kot obveznosti do članov sklada**. Plačilo v kolektivni pogodbi na strani LSZ se lahko namesto denarja definira kot delež, kar pomeni da vsak član dobi dotičen odstotek (oz. malo manj po plačanem davku) plače v obliki delnic.

Proces odkupa lastništva od obstoječih lastnikov je lahko **pospešen**, če si LSZ lahko zagotovi posojilo od banke, ki ga zavaruje s pomočjo matičnega podjetja. Obroke glavnice in obresti LSZ odplačuje **prek odloženega presežka**, ki se v obdobju odplačevanja kredita preliva na banko, namesto na notranje račune zaposlenih v LSZ. Alternativa je, da namesto bančnega kredita prvotni lastnik pristane na dogovor, v katerem se delavci obvežejo, da bodo v vnaprej določenem obdobju (npr. 5 let) z odloženimi presežki (in/ali delom plačne mase) **odkupili delnice**, kar je lahko za delavce bolj ugodno (ničelna ali nižja obrestna mera). Ko delavci prek odloženih presežkov ali z deležem plačne mase odplačajo delnice, se to zabeleži na njihovih **notranjih kapitalnih računih** (glej spodaj).

Dohodek, ki ga LSZ dobi v okviru kolektivne delovne pogodbe, bo v okviru trenutne zakonodaje na ravni zadruga obdavčen. Potrebno je poudariti, da je kljub temu pomankanju primerne zakonodaje v Sloveniji **ta rešitev davčno optimalna**. Neobdavčeni prenos denarja na LSZ je ena od osrednjih tematik, ki jo bo moral urediti morebitni novi zakon o delavskih odkupih.



Slika 4: Odkup deleža od odhajajočega člana s strani DOS

Člani delavsko lastniškega sklada

Sestavni del koncepta je, da so člani LSZ **vsí delavci podjetja**, vendar morajo hkrati izpolnjevati **določene pogoje**. Ključni pogoj je, da so to dolgotrajno zaposleni, torej zaposleni za nedoločen čas, medtem ko je vredno opozoriti, da je tudi delavec, ki v določenem trenutku delajo za določen čas potrebno zagotoviti priložnost za zaposlitev za nedoločen čas. Ker lastništvo poleg pravic prinese tudi določene obveznosti, je potrebno vse delavce izobraziti o osrednjih temah lastništva zaposlenih. Pred vključitvijo v LSZ je smiselno uvesti obvezen **uvajalni-izobraževalni program**. Za zdravo delavsko-lastniško klimo v podjetju je potrebno, da po uvajalnem obdobju določeno telo v LSZ odloči o sprejetju člana. Če član ni uspešno opravil preizkusnega obdobja, se mu lahko ponudi še eno priložnost, ali pa se ga odpusti. Bistveno je, da podjetje **dolgotrajno ne zaposluje delavcev, ki ne bi bili tudi člani LSZ**, torej so lastniki podjetja.

Notranji kapitalni računi v LSZ

Vsak član LSZ mora imeti v skladu odprt **notranji kapitalni račun**, ki odpira možnost kreditiranja zaposlenega v obliki denarja in/ali delnic (ali odstotkov v partnerstvu) podjetja. V prvi vrsti bo kreditiranje potrebno za začetni odkup delnic. Kot je že bilo povedano, bo likvidnost računov zagotavljala kolektivna delovna pogodba. Delnice se na članske notranje račune prelivajo **proporcionalno z odplačano vrednostjo** (npr. prvo leto zaposleni odplača 20 % celotne vrednosti lastništva, ki ga bo držal

po odkupu, kar pomeni, da je na njegovem notranjem računu po enem letu 20 % delnic), torej da se lastništvo le **postopoma** prenese na zaposlene, s tem pa se zagotovi varnost obstoječim (zunanjim) lastnikom.

Imetje delnic na notranjem računu posameznega člana ne nudi vseh pravic, kot jih nudi individualno lastništvo zaposlenih. Ključna razlika je v tem, da član v času svoje zaposlitve **ne sme oziroma ne more prodati delnic** drugim zaposlenim ali zunanjim interesentom. Članstvo v LSZ je **pogoj zaposlitve pri podjetju**, ki želi vzpostaviti sistem delavskega lastništva. Druga razlika je, da član ob upokojitvi ali odhodu iz podjetja svojih delnic **ne more obdržati**. LSZ je ob odhodu v določenem času primoran odkupiti delnice po vrednosti, ki je določena s strani zunanjega cenilca ter jih prenesti na notranje račune obstoječih članov.

Zaposleni svojih delnic na individualnih računih, kot rečeno, ne morejo prodati preden zapustijo podjetje. Če zaposleni zaradi nepredvidljive krizne situacije zapade v finančne težave, je lahko z notranjimi zakoni DLS dovoljeno, da mu matično podjetje ali sklad **vsoto denarja posodi**, zaposleni pa jo odplača prek zmanjšane plače ali z odlivom novo ustvarjenega presežka iz njegovega notranjega kapitalnega računa.

Poleg notranjih kapitalnih računov je v določenih primerih smiselno **ustanoviti poseben račun**, v katerem bi se hranili deleži, ki se jih na sklad prenese od obstoječih lastnikov ali odhajajočih članov. Ključno je, da se deleži **razporedijo individualno med člane v trenutku, ko so odplačani**. Prav tako poseben račun pride prav v primeru, ko sklad prične postopno odkupovati delež odhajajočega člana. Torej, deleži, ki so od-

kupljeni prek posojila, zunanje ali notranje, bi bili razporejeni na notranje račune članov šele takrat, ko so odplačani.

V ameriškem ESOP-u je z zakonom določeno, da se morajo deleži podjetja (pri podjetjih, ki niso na borzi) **vsako leto ovrednotiti s strani neodvisnega kvalificiranega cenilca**. V LSZ mora to določati notranja regulativa, saj je ključno, da se cena deleža ne določa prek individualnega pogajanja med skladom in članom. Če to pravilo, na primer, določa, da je vrednost vnaprej določen delež knjigovodske vrednosti podjetja, bi se knjižna vrednost v tem primeru določila na koncu poslovnega leta in bila fiksna v prihajajočem letu. Naš predlog je, da **cena odraža uspešnost poslovanja podjetja**, kar je motiv za tiste, ki podjetje zapuščajo in prodajajo delnice, hkrati pa je to spodbudna motivacijska veriga za nove zaposlene, ki vstopajo v lastniško shemo.

Ko je LSZ prvotno ustanovljen, nastane situacija, v kateri imajo delež lastništva v rokah trenutni zaposleni in upokojeni delavci. Pomembna naloga vodstva podjetja je, da **spodbudi prenos** deležev obstoječih zaposlenih na njihove notranje račune. Pri vključitvi v program delavskega lastništva je sklad obvezan, da ob odhodu iz podjetja **podjetje odkupi deleže od delavcev** v nekem roku. Prav tako morajo biti upokojeni ali drugi zunanji lastniki pripravljeni k prodaji svojih *neodvisno ovrednotenih* deležev. Najenostavneje je, da LSZ odkupi njihove deleže, kot da bi zunanji lastniki ravno zaprli svoje notranje račune na skladu. Primarna naloga in pogoj za uspešnost predlaganega programa je torej, da se celotno lastništvo prenese v LSZ.

Kolektivna delovna pogodba

V ameriškem ESOP je prenos denarja s podjetja na sklad klasificiran kot **odloženo plačilo delavcem**, zaradi česar je oproščeno davkov. Dokler v Sloveniji ne sprejmemo primerne zakona, bi v ta namen služila **kolektivna pogodba med člani LSZ in podjetjem**, v katerem so člani hkrati zaposleni. Ideja kolektivne pogodbe je ilustriрана v naslednjem primeru:

»Podjetje X hoče prebarvati stene poslojpa, ki pa je med tednom v uporabi, zato se odločijo, da delo opravijo med vikendom. Namesto, da bi za delo najeli zunanje izvajalca, pogodbo sklenejo z lastnimi zaposlenimi, ki od časa do časa v lastni zadrugi opravljajo podobna vzdrževalna dela.«

Pravno-legalno v tem primeru ni problema. Naša ideja je, da odkupna zadruga, torej LSZ, ki v članstvu združuje vse zaposlene podjetja, s podjetjem sklene **kolektivno pogodbo**, da bo ena ura celotnega dela vseh zaposlenih na teden opravljena s strani LSZ. Ena ura od 40 ur delovnega tedna pomeni 2,5 % celotnega časa, torej LSZ na mesec podjetju zaračuna 2,5 % vrednosti celotne plačne mase. V praksi to **ničesar ne spremeni**, delavci bodo še vedno delali 40 ur na teden, formalno 39 ur v podjetju in 1 uro v zadrugi, njihove plače v podjetju bodo ostale enake, vendar pa bodo na notranji račun LSZ vsak teden dobili eno uro bonusa v obliki delnic podjetja.

Obstaja tudi **alternativna interpretacija kolektivne delovne pogodbe**. Podjetje se lahko odloči, da dvigne plače vsem zaposlenim za 2,5 % obstoječih plač z namenom, da bi delali kot »lastniki« in ne samo »delavci«. Ta povišica se lahko izplača LSZ, **ki zastopa vse zaposlene in prek katerega bodo dejansko postali lastniki**. 2,5 % je arbitrarna številka, saj predstavlja eno uro na teden.

Ne glede na interpretacijo oziroma način prenosa denarja s podjetja na LSZ z namenom ohranjanja likvidnosti sklada morajo člani odkupne zadruge **opraviti nekaj dela v imenu LSZ**, ali na način dodatne ure (zmanjšanje ur v podjetju za eno, ki se jo prenese na zadrugo) ali na način dodatne zadolžitve (obveznosti, ki izhajajo iz vloge lastnika).

Načrt vmesnega odkupovanja delnic

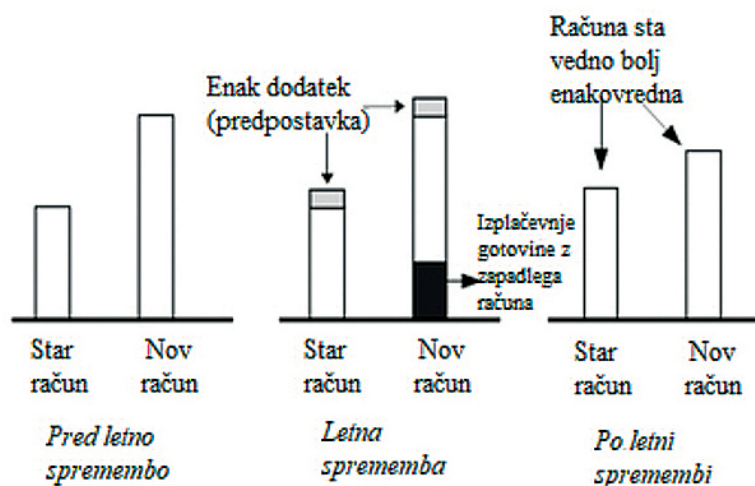
Pomemben aspekt predlaganega programa je ideja, da LSZ od lastnih članov

odkupi deleže po preteku določenega obdobja, na primer po petih ali osmih letih. To bi bilo določeno v notranji regulativi sklada. Deleži, ki so na notranjih računih posameznega člana, morajo biti datumsko označeni na način, ki omogoča odkupovanje dospelih deležev po preteku vnaprej določenega obdobja.

Dospеле delnice sklad odkupi na enak način kot odkupi deleže zunanjih lastnikov in odhajajočih zaposlenih. Denar za odkup LSZ dobi s kolektivno pogodbo o opravljenih storitvah, kar pomeni, da matično podjetje določen odstotek opravljenega dela (in torej plačne mase) prenese na LSZ, ki s tem pridobi na likvidnosti. Delnice, ki jih sklad odkupi, so **takoj prerazporejene** nazaj med delavce glede na vnaprej določene kriterije (npr. razlike v plačah ali pa vsakemu delavcu enako).

Z vmesnim odkupovanjem sklada **rešimo več dilem**. Odkupovanje služi za uravnavanje števila deležev med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi, saj slednji v primeru akumulacije vrednosti v lastništvu nosijo več tveganja kot novejši zaposleni. Vmesno odkupovanje torej razprši tveganje med vse zaposlene, mlajši zaposleni pa na ta način postopoma odkupujejo neto vrednost delnic od starejših delavcev še preden se ti upokojijo. Poleg tega, da vmesno odkupovanje zagotovi nekaj dodatnega denarnega priliva za delavce, prav tako nevtralizira spodbudo zaposlenih k zgodnji upokojitvi. Upravljalci sklada vnaprej vedo, koliko denarja bo sklad potreboval za odkup dospelih delnic, zato je **kolektivna delovna pogodba lahko temu prilagojena vsako leto**.

Vmesno odkupovanje delnic je primerno predvsem v primeru, da je na sklad



Slika 5: Ilustracija vmesnega odkupovanja (predpostavka, da se med mladega in starejšega zaposlenega razdeli enak lastniški delež)

prenesenega 100-odstotnega lastništva matičnega podjetja. Če je del lastništva izven sklada, potem je prioriteta sklada odkup in ponotrnanje zunanjih deležev.

Upravljanje

V delniški družbi je nadzorni svet/upravni odbor izvoljen s strani delničarjev, medtem ko nadzorni svet/upravni odbor nastavlja menedžment podjetja.

LSZ kot lastniški sklad ima prav tako **upravni odbor**, ki je izvoljen s strani članov delavske lastniške zadrage po načelu **en član en glas** (neodvisno od velikosti oziroma števila deležev posameznega člana). LSZ prav tako potrebuje **menedžerja(e)**, nastavljene(ga) s strani odbora, ki bo(do) upravljali s premoženjem sklada, notranjimi računi članov ter zagotavljali likvidnost v primeru začetnih odkupov, vmesnega odkupovanja in odkupovanja deležev odhajajočih delavcev.

Upravni odbor odkupne zadrage (LSZ) kot odločevalsko telo organizacije odloča glede vseh delnic podjetja, ki so akumulirane v skladu. Najbolj demokratična rešitev je, da ima **vsak član LSZ en glas** za usmerjanje odločitev združnega odbora, predvsem ko pride do vprašanj, ki so ključna za dolgoročni razvoj podjetja.

Ker je edina dejavnost LSZ pravzaprav kolektivna pogodba o delu in upravljanje z notranjimi računi članov sklada, je nujno, da med LSZ in matičnim podjetjem obstaja splošni sporazum glede obstoja in funkcije LSZ. To je še posebej pomembno v primeru, ko sklad **drži samo del celotnega lastništva**. Sporazum mora vnaprej jasno definirati pooblastila sklada in njegovo delovanje (npr. upravljanje s kolektivno pogodbo o delu).

Zaključek

LSZ, ki ga po vzoru ESOP definiramo v tem članku, je mogoče implementirati v vsaki državi, ki opredeljuje zadrugo kot entiteto gospodarskega prava. Sicer LSZ ne bi bil deležen davčnih olajšav, dokler ne bi bila sprejeta potrebna zakonodaja. Predlagan model imitira vse preostale **ključne elemente ameriškega ESOP**:

- V lastniško shemo vključi **vse zaposlene**, ne da bi ti morali tvegati lastno premoženje ali prihranke.
- Ker je lastništvo inkluzivno, torej samodejno vključi vse zaposlene, se na delovnem mestu ne ustvari negativna klima med zaposlenimi, ki so hkrati lastniki, in tistimi, ki si lastništva ne morejo

privoščiti. Izkušnje pa kažejo na **izredno pozitivne posledice inkluzivnega lastništva zaposlenih**.

- Odkup lastništva je lahko financiran z bančnim kreditom, še boljša oziroma ugodnejša in manj zapletena pa je rešitev prodajalčevega kredita, kjer **lastnik pristane na dogovor postopnega odkupa** v vnaprej določenem roku.
- Model vsebuje sistem notranjih kapital-skih računov zaposlenih, ki omogočajo **transparenten pregled lastništva** in vrednosti delnic na njihovih računih.
- Ko so vse delnice v LSZ, se lastništvo stabilizira med zaposlenimi tako, da **sklad samodejno odkupi lastništvo** od odhajajočih članov.
- LSZ, ki smo ga definirali zgoraj, omogoča vmesne odkupe deležev, s čimer motivira delavce z **bolj otipljivim porastom vrednosti** (ki se po dogovorjenem času izplača zaposlenim), hkrati pa sistem bolj enakovredno porazdeli tveganje med mlajše in starejše zaposlene.

Apendiks: Računovodski vidik

V delavsko odkupnem skladu bodo deli podjetja zabeleženi kot **sredstva za-**

| Sredstva | Obveznosti |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Gotovina Delnice podjetja Druga sredstva</p> | <p>Zunanje obveznosti Notranje obveznosti (= notranji računi): - notranji kapitalski računi - suspenz račun</p> |

Slika 6: Bilanca stanja DOS

druge (leva postavka). Notranji kapitalski računi članov so podrejene obveznosti (desna postavka), denominirane delno v denarju in delno v delnicah z natančno določenimi odkupnimi pogoji v primeru vmesnih odkupov dospelih delnic in v primeru upokojitve delavca-člana. Denar in delnice na notranjih računih članov so izključno zabeležene obveznosti. Uravnoveženost bilance je med skupnimi obveznostmi (zunanje obveznosti in notranje obveznosti do članov sklada) na eni strani in skupnimi sredstvi. Za razliko od konvencionalnega podjetja v DLS **ni lastniškega kapitala**, saj je članstvo v zadrugi (to pa je pogojeno z zaposlitvijo v matičnem podjetju) tisto, ki podari pravico do notranjega računa in nastavljanja upravnega odbora.

Reference

- Bernstein, Jared 2016. *Employee Ownership, ESOPs, Wealth, And Wages*. Washington DC: Employee-Owned S Corporations of America <http://esca.us/>.
- Blasi, Joseph R., Richard B. Freeman and Douglas L. Kruse 2013. *The Citizens' Share, Putting ownership back into democracy*. New Haven: Yale University Press.
- Brill, Alex. 2017. *Employee Stock Ownership Plans as an Exit Strategy for Private Business Owners*. Matrix Global Advisors White Paper. http://getmga.com/wp-content/uploads/2017/04/ESC_A_ExitStrategy_Final.pdf.
- Gordy, Vaughn, Neal Hawkins, Mary Josephs, William Mertin, Rebecca Miller, Scott Rodrick, Corey Rosen, and John Solimine. 2013. *Leveraged ESOPs and Employee Buy-Outs (6th Ed.)*. Oakland CA: National Centre for Employee Ownership.
- Kelso, Louis, and Mortimer Adler. 1958. *The Capitalist Manifesto*. New York: Random House.
- Kelso, Louis, and Patricia Hetter. 1967. *How to Turn Eighty Million Workers Into Capitalists on Borrowed Money*. New York: Random House.
- Kruse, Douglas L. 2002. *Research Evidence on Prevalence and Effects of Employee Ownership*, *Journal of Employee Ownership Law and Finance* 14(4): 65-90.
- Kruse, Douglas L., Joseph R. Blasi, Richard B. Freeman 2010. *Shared capitalism at work, Employee Ownership, capital gain sharing, and broad based stock options*. Chicago: University of Chicago Press.



Piše:
mag. Edita Krajnovič

Sprememba odnosa do starejših zaposlenih: z leti še vedno ZAvzeti

V Sloveniji se nam zaradi demografskih značilnosti in staranja prebivalstva trg dela vsako leto skrči za 10.000 zaposlenih. Po delovni aktivnosti starejšega prebivalstva se umeščamo na predzadnje mesto na svetu. Zelena in za blaginjo potrebna gospodarska rast brez zavzetih sodelavcev nad 45+ ne bo možna. Pri načrtovanju in izvajanju ustreznih ukrepov za spodbujanje in ohranjanje zavzetosti, s tem pa produktivnosti in učinkovitosti (tudi) te skupine sodelavcev pa imajo lahko vsekakor zelo pomembno vlogo tudi sveti delavcev v podjetjih.

Aktualni demografski trendi in njihove posledice

Države razvitega sveta se soočajo z **intenzivnim staranjem prebivalstva**, ki postaja eden ključnih družbenih izzivov prihodnosti. Pričakovana življenjska doba v Sloveniji se bo v letu 2030 za ženske podaljšala na 85,4 leta, za moške pa na 80 let. Do leta 2050 bo delež delovno aktivnega prebivalstva padel za dobrih 13 % in komaj presegel polovico vsega prebivalstva.

Hitro staranje bo imelo posledice, ki se bodo najbolj kazale v zdravstvu, socialnem varstvu, pokojninskih sistemih in zaposlovanju. Čež le dobro desetletje, leta 2030, bomo imeli na trgu dela v Sloveniji 175.000 manj prebivalcev, starih od 20 do 64 let, kot jih imamo zdaj. Leta 2050 bo **Slovenija peta najstarejša populacija na svetu**. Mladih ljudi za ambiciozno rast ne bo dovolj, za talente že vlada »ne boj, mesarsko klanje« – med podjetji in državami.

Ob pretečih demografskih gibanjih naše gospodarstvo in družbo bremenita tudi **zgodnje upokojevanje in ignoranca do učenja starejših**. Skozi raziskave, temelječe na podatkih nacionalnega projekta Zlata nit, je prepoznavna ugotovitev, da **zavzetost zaposlenih za njihovo osebno rast in razvoj s starostjo upada**. Zaposleni, ki so starejši od

50 let, so za več kot 16 % manj zavzeti za svojo osebno rast in razvoj, kot zaposleni, stari do 25 let. Najbolj je ta padec opazen v obdobju, ko zaposleni dopolnijo 50 let. Zaposleni vzamejo 'uspavalne tablete' in gredo v 'zimsko spanje' že kmalu po 40. letu, ko izgubijo delovno ambicioznost in začnejo odštevati leta do upokojitve. Kot kažejo podatki, imajo starejši zaposleni z nadrejenimi manj razgovorov o svojem napredku, **manj priložnosti prispevati novosti**.

Ugotovitve slovenskih raziskovalcev potrjuje evropska raziskava: medtem ko je Slovenija po vključenosti v vseživljenjsko učenje nadpovprečna v primerjavi z drugimi evropskimi državami do starosti 44 let, **po 45. letu pademo pod evropsko povprečje**. Slovenci sledimo zastarelemu vzorcu: ko sem mlad, se učim, ko odrastem, delam in potem se upokojim. Temu primeren je odnos zaposlovalcev, ki – z izjemami – **v svoje vrste skušajo privabiti predvsem mlade**. Na drugi strani je, recimo, **Češka**, ki v inovacijskem centru Škoda Digilab zaposluje ljudi z izkušnjami, 'seniorje'. Povprečna starost ekipe je med 40 in 45 let, ob obisku slovenske delegacije menedžerjev pove direktorica Jarmila Plachyjevova. Start-up podjetja v **Izraelu** ustanavljajo starejši. V **Ameriki** je delež delovno aktivnih starejših najvišji v zadnjih 55 letih.

Breme stereotipov o starejših in staromrzištva

V znanstveni študiji so raziskovalci 96 starejših naključno razdelili v dve skupini. Obe sta reševali vprašalnik o samooceni spomina, a vprašalnik ene skupine je bil zastavljen, da je utrjeval stereotipe v povezavi s slabšanjem spomina starejših. Za tem sta skupini reševali naloge za merjenje kapacitete pomnjenja. Rezultat? Posamezniki, ki so bili **pod vplivom stereotipov**, so poročali o večjih težavah s spominom ter dosegli tudi nižje ocene kot kontrolna skupina.

Starizem je diskriminiranje ali stereotipiziranje na osnovi starosti. Staristični smo, kadar se drugače vedemo ali čutimo do osebe ali skupine ljudi na podlagi starosti, ki ji jo pripisujemo. Z izrazom starizem razumemo tudi osebni odpor do staranja in vsega, kar je z njim povezano. Med stereotipi je nekaj posebnega, saj gre za predsodek pred nami samimi – v prihodnosti.

Da starizem ali staromrzištvo kot odpor do starih ljudi, staranja in starosti ter s tem povezano socialno ali psihično zapostavljanje in podcenjevanje starih ljudi zaradi njihove starosti zavira osebni in družbeni razvoj, v svojih delih opozarja slovenski antropolog dr. Jože Ramovš: »Osebni antropološki in družbeni vidik staromrzi-

ništva **ovirata ali celo onemogočata kakovostno staranje posameznega človeka**, kakovostno starost celotne tretje generacije, zlasti pa sožitje med generacijami v družbi. Če starajoči se človek ne ozavesti svojega odpora do staranja, se ne more kakovostno in zdravo starati, ne more sprejemati svojega starostnega pešanja in svoje odvisnosti od pomoči drugih, zato je sebi in drugim tem bolj težaven in neprijeten, čim starejši je. Osebo preseganje nezavednega staromrzniskega stališča torej posamezniku omogoči **kakovostno staranje**, celotnemu socialnemu okolju pa plodno medgeneracijsko sožitje. Osebo ozaveščanje in preseganje staromrznosti je osnova, ki omogoča, da so javna prizadevanja za prepoznavanje in preseganje družbenih pojavov staromrznosti dovolj živa in učinkovita.«

Raziskava iz leta 2008, ki jo je za KAD opravila Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, je pokazala, da je v Sloveniji kar **86 % podjetij, ki si ne prizadevajo zadržati starejših zaposlenih** in večinoma **ne izvajajo ukrepov menedžmenta starejših zaposlenih**. Po raziskavi Eurobarometra iz leta 2009 vsak četrty Slovenec meni, da so stari ljudje breme za družbo. Prav tako zgolj četrtnina slovenskih delavcev meni, da bo lahko sedanje delo opravljala do 60. leta. Ljudje mislijo, da so že v začetku druge polovice življenja nesposobni za delo, čeprav je dokazano, da danes ljudje ohranjamo dobre psihofizične sposobnosti celo do 77. leta. A starizem ni doma le v Sloveniji. V raziskavi Svetovne zdravstvene organizacije med 85.000 ljudmi iz 57 držav je kar 60 % vprašanih izrazilo pomanjkanje spoštovanja do starejših.

Negativni stereotipi sprožajo, da se ljudje počutijo starejše, kot so v resnici. Gre za **začaran krog samouresničevanja predsodkov**, ki ga poganja starizem. Družba dojema starejše zaposlene kot nekoga, ki preprečuje mladim zaposlitev. Veljajo tudi predsodki o slabšem zdravju starejših, četudi se, kot kažejo raziskave, pri sedanjih generacijah duševno in fizično zdravje, ki je pomembno tudi za delo, začne bistveno zmanjševati šele po 73. letu. Podjetja v zadnjih letih ugotavljajo, da **zdravstvene omejitve pri mladih**, ki vstopajo na trg dela, pogosto **celo presegajo** omejitve pri starejših.

Razvoj kulture aktivnega staranja in vseživljenjskega učenja

Nasprotje starizmu in način boja proti njemu je **koncept aktivnega staranja**, ki ga

razumemo kot proces optimalnega uresničevanja danih možnosti posameznikovega zdravja, udeležbe v družbi in varnosti z namenom spodbuditi kakovost njegovega življenja v starosti.

Da bi se celovito spoprijela s temi izzivi, je Vlada RS sprejela **Strategijo dolgožive družbe**, ki postavlja vsebinski okvir za izvedbo potrebnih sprememb. Strategija dolgožive družbe je **oblikovana na konceptu aktivnega staranja**, ki poudarja aktivnost in ustvarjalnost v vseh življenjskih obdobjih, skrb za zdravje in medgeneracijsko sodelovanje ter solidarnost. Pri tem strategija izhaja iz ugotovitev, da je stopnja aktivnosti odraslih (30 – 54 let) v Sloveniji med višjimi v EU, pri mladih in starejših pa sta stopnji podpovprečni. Pri mladih (20 – 29 let) je to posledica nadpovprečno visoke stopnje njihove **vključenosti v izobraževanje in poznega vstopanja v zaposlitev**. Pri prebivalstvu v starosti 55 – 64 let pa je to predvsem odraz **zgodnjega upokojevanja** zaradi nizke zahtevane starosti ob doseganju polne pokojninske dobe, poleg tega pa tudi zaradi:

- nerazvitega upravljanja različnih starostnih skupin v podjetjih (age management),
- nezadostnega prilagajanja delovnih pogojev starejši delovni sili,
- nezadostnega spodbujanja vseživljenjskega učenja starejših,
- nezadostne spodbude za ohranjanje aktivnosti.

Demografske spremembe, ki zahtevajo daljšo delovno aktivnost, povečujejo tudi potrebe po vključevanju v **izobraževanje in usposabljanje skozi vseživljenjsko obdobje**. Delež vključenih v programe vseživljenjskega učenja se v Sloveniji s starostjo namreč zmanjšuje hitreje kot v povprečju v EU.

Del izvedbe strategije predstavlja **program ASI – Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile**, ki podjetja podpira pri upravljanju s starajočo se delovno silo. Cilji programa so:

- prispevati k opolnomočenju delodajalcev za upravljanje z učinkovito starajočo se delovno silo,
- zvišati ozaveščenost delovno aktivnega prebivalstva o teh spremembah, predvidenih posledicah in potrebnih prilagoditvah, ter predvsem
- okrepiti kompetence starejših zaposlenih.

Promocija zgledov: Z leti še vedno ZAvzeti

»Zelo pomembno je, kakšen odnos imamo do starejših. Predvsem z zgledom je treba na vseh ravneh začeti odpravljati vedenje, ki izhaja iz negativnih stereotipov. Aktivno in pozitivno upravljanje starostne raznolikosti namreč **prinaša določene ekonomske učinke za podjetja**, ki segajo od boljšega ugleda in prepoznavnosti podjetja med potrošniki, lažjega kadrovanja in zadržanja najbolj talentiranih sodelavcev, manjše fluktuacije do večje kreativnosti in konkurenčnosti na novih globalnih trgih,« poudarja mag. Irena Kuntarič Hribar, direktorica javnega štipendijskega, razvojnega, invalidskega in preživninskega sklada.

Zato je Sklad v okviru ASI programa celovite podpore podjetjem za aktivno staranje delovne sile v sodelovanju z Dnevnikom, organizatorjem nacionalnega projekta Zlata nit, in partnerji oblikoval **natečaj Starejšim prijazno podjetje: z leti še vedno ZAvzeti**. Z njim spodbuja delodajalce, da bi bolje prepoznali potencial starejših zaposlenih, hkrati pa jim tudi omogočili pogoje dela, ki bi starejše delavce tudi prepričali, da ne bi zapuščali delovnih mest ob prvem izpolnjenem kriteriju za upokojitve. Središče natečaja na podlagi raziskovalnih ugotovitev predstavlja odnos do starejših sodelavcev in njihovega prispevka k rasti in razvoju podjetja.

Metodologija natečaja in priznanja vključuje spoznanja raziskovalke **Carol S. Dweck** z univerze Stanford in **koncepta naravnosti v rast** (ang. *growth mindset*). Ljudje, ki verjamejo, da je njihov uspeh posledica učenja in truda, bolj verjetno posegajo po novih izzivih in osebno rastejo kot tisti, ki verjamejo, da so njihovi uspehi zgolj posledica prirojenih danosti – talentov, inteligentnosti itn. Tudi ljudje, ki so spremenili mnenje in po novem verjamejo, da jim njihovi uspehi niso bili položeni v zibko, temveč si je treba zanje prizadevati, začnejo kazati več osebnega napredka in so bolj odprti za spremembe.

V odkritjih Dweck se skriva namig, kako aktivirati starejše zaposlene, ki so skozi leta privzeli odnos, da je pridobivanje novih znanj in veščin le domena mladih. Orodje sprememb sta **jasna in vztrajna komunikacija in osvetljevanje zgledov**, ki kažejo, da talenti in osebna rast niso nekaj fiksnega ali nespremenljivega ter povezanega z leti. Osebna rast je stvar osebne opredelitve in nazora: **vedno boljši sem lahko, vedno boljši bom**.

Za pridobitev priznanja Starejšim priznano podjetje: z leti še vedno ZAvzeti mora **podjetje izpolniti štiri pogoje:**

- podjetje ima zaposlenih vsaj 15 % sodelavcev starejših od 45 let,
- izvaja ukrepe upravljanja starejših zaposlenih,
- pri osebni rasti in razvoju starejših zaposlenih po samooceni zaposlenih ne izkazuje bistvenih odstopanj od drugih starostnih skupin, ali je razviden napredek skozi leta, ter
- izkazuje poslovno uspešnost (merjeno z BSX indeksom, ki ga izračunava družba Bisnode).

Podelitev priznanj in odločitev o posebnih priznanjih sprejme strokovna komisija, ki jo sestavljajo predstavniki strokovne javnosti in pomembnih deležnikov na področju razvoja zaposlenih in upravljanja starejših zaposlenih.

Vsakdo in vsi smo soodgovorni

Potrebe po usposobljenosti sodelavcev se radikalno spreminjajo. Poročilo Svetovnega gospodarskega foruma iz leta 2016 o trgu dela v prihodnosti razkriva, da se bo do leta 2020 spremenila več kot tretjina želenih ključnih kompetenc zaposlenih. Pogum za spremembe in odločitev za osebno

rast sta zato v sodobnem okolju za posameznika vitalno, eksistenčno pomembna. Kajti če so nekoč podjetja skrbela le za **zaposlenost**, danes odgovorni zaposlovalci pozornost namenjajo **zaposljivosti**. In tako kot se v sodobnem okolju spreminja vloga lastnikov in menedžerjev, spremembe prinašajo tudi **ново vlogo in pomen svetov delavcev**: prevzemanje pobude za oblikovanje participativne kulture, spoštovanja do raznolikosti in vključevanja (tudi) starejših.

Povzetek kataloga ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih

Uvod

V okviru projekta Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile (ASI), ki ga izvaja Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski Sklad RS, je pripravljen tudi »Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih«, ki povzema tudi lepo število primerov dobrih praks, katere se že izvajajo po uspešnih slovenskih in tujih podjetjih.



Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih je prvi priročnik v slovenskem prostoru, ki si ga je mogoče tudi brezplačno prenesti s spletne strani: http://www.sklad-kadri.si/fileadmin/user_upload/e-Katalog_ukrepov_za_UUSZ/8/index.html. Ta na 118 straneh ponuja praktične rešitve za upravljanje starejših zaposlenih v podjetjih.

Ukrepi so razdeljeni glede na skupino/velikost podjetja: mikropodjetje, majhno podjetje, srednje podjetje, veliko podjetje; glede na finančni vložek: nizek, srednji in visok finančni vložek ter glede na raven izvajanja ukrepa: organizacijska in individualna raven. Zato lahko vsako podjetje ali organizacija najde primeren ukrep.

Katalog bo dobrodošel sopotnik pri delu tako za vodstva podjetij in kadrovske službe, kot tudi za svete delavcev, ki se želijo čim bolj proaktivno vključevati v pripravo in izvajanje različnih aktivnosti pri delu z ljudmi. Ob naboru ukrepov so predstavljene tudi izbrane dobre prakse iz Slovenije in drugih evropskih držav. Primeri iz podjetij namreč potrjujejo, da je z zavzetostjo za spremembe ter osredotočenostjo na cilj, mogoče premikati meje tudi na tem področju.

Vsebinski sklopi

Predlagani ukrepi se nanašajo na **ključna vsebinska področja** in so razdeljeni po naslednjih poglavjih, ki so vsa tudi neposredno vezana na delo svetov delavcev, in sicer:

- I. PROMOCIJA IN VAROVANJE ZDRAVJA,
- II. ERGONOMIJA, PRILAGODITEV DELA IN DELOVNEGA ČASA,
- III. KADROVSKI RAZVOJ, KOMPETENCE IN USPOSABLJANJE,
- IV. MEDGENERACIJSKO POVEZOVANJE IN OZAVEŠČANJE TER
- V. ZAVZETOST IN VKLJUČENOST

Konkretni ukrepi

I. PROMOCIJA IN VAROVANJE ZDRAVJA

1. **Več krajših odmorov** – Starejšim zaposlenim se med delovnim procesom omogočijo pogostejši krajši odmori. Pri tem je delovni proces potrebno organizirati tako, da se kljub odmorom zagotovi nemoten potek dela.

2. **Prijazen povratek na delo** – Zaposleni se po daljšem bolniškem staležu (delodajalec opredeli časovni pojem daljši bolniški stalež) vrne na delo in delodajalec mu omogoči, da se ga postopno obremenjuje z delovnimi obveznostmi.

3. **Telovadba na delovnem mestu** – Na delovnih mestih se organizirajo krajše vaje, prilagojene posameznim skupinam zaposlenih in naravi dela. Organizirana skupna vadba se izvaja pred začetkom delovnega procesa in med njim (npr. v intervalu dveh ur).

4. **Zdravo staranje** – V podjetju se organizira izvajanje skupinskih delavnic, kjer se starejši zaposleni seznanijo s pomenom zdravega življenjskega sloga in kaj lahko naredijo sami, da bodo kljub letom aktivni, vitalni in zdravi.

5. **Nagrada za posebne dosežke** – Podjetje enkrat letno izbere zaposlenega, ki dobi kot nagrado za posebne dosežke vikend v izbranem zdravilišču s tretmaji, ki ugodno vplivajo na njegovo zdravje in dobro počutje (npr. masaža).

6. **Športno aktivni skozi celo leto** – Podjetje zaposlenim zagotovi določeno šte-

vilo prenosljivih letnih kart v športno-rekreacijskem centru za obiskovanje programov telesne vadbe, ki je prilagojena posameznim starostnim skupinam.

7. Individualni zdravstveni programi – Delodajalec omogoča, da se posamezni zaposleni, ki imajo težave s prekomerno težo in/ali kajenjem, vključijo v individualne zdravstvene programe za pomoč pri odpravi tovrstnih težav.

8. Vadimo doma – Ukrep predvideva, da podjetje kupi različne športne naprave in pripomočke, ki jih posodi v uporabo svojim zaposlenim. V naboru so lahko sobna kolesa, sobni trenažerji, stepperji, elektrostimulatorji (primerni za rehabilitacijo, po poškodbah) ipd.

9. Obisk specialista – Starejšim zaposlenim se omogoči obisk pri specialistu za področje, ki zaposlenega najbolj teži, ovira pri delu in povzroča bolniško odsotnost.

10. Skupaj do diagnoze – Sofinanciranje dodatnih zdravstvenih diagnostičnih preiskav, za katere so predolge čakalne dobe v okviru javnega zdravstva.

11. Čas za pregled – Zaposlenim se omogoči/dodeli dodatne ure kot koriščenje za namene pregledov (zdravstvenih pregledov pri specialistih, zobozdravnikih in podobno), za katere bi morda dlje čakali (lahko so dopoldne ali popoldne), če bi morali vsakokrat usklajevati termine zunaj delovnega časa.

12. Individualne fizioterapije – Fizioterapevt z individualnimi obravnavami pomaga starejšim zaposlenim, ki imajo specifične težave/bolečine.

13. Fizioterapevt na delu – Svetovanje fizioterapevta oz. drugega ustreznega strokovnjaka, vsakemu posamezniku ali skupini pri pravilni drži in gibih neposredno na delovnem mestu.

14. Strokovnjak svetuje – Zaposlenemu se omogoči individualni posvet s strokovnjakom s področja psihoterapije, zdrave prehrane, odvajanja od raznih odvisnosti, delovne terapije itd.

15. Prilagojena prehrana – V podjetjih, kjer imajo organizirano prehrano, se da še večji poudarek prilagojeni prehrani za specifične potrebe zaposlenih. Tako je dietna prehrana prilagojena diabetikom, vegetarijancem, tistim, ki ne uživajo glutena, in drugim.

II. ERGONOMIJA, PRILAGODITEV DELA IN DELOVNEGA ČASA

16. Preglednejše ikone in večja pisava – Na ravni podjetja se dogovori o

poenoteni velikosti ključnih dokumentov, ki so pomembni za natančno in tekoče delo zaposlenih. Ravno tako se za starejše zaposlene sistemsko uredi, da so ikone na računalnikih, ki jih uporabljajo, preglednejše in bolj vidne.

17. Razbremenitev ob delovnih konicah – Delovni proces se prilagaja tako, da so ob posebnih obremenitvah v ospredju mlajši zaposleni, kar pomeni, da starejši zaposleni ob delovnih konicah niso neposredno izpostavljeni, ampak so pomoč v ozadju.

18. Čas zame – Starejši zaposleni imajo možnost obiskovanja izbrane alternativne oblike programa za krepitev zdravja in sproščanja (npr. bioterapija, bioresonanca, antistresni programi, masaža, meditacija...) med delovnim časom.

19. Parkiraj tukaj – V organizacijah, kjer predstavljajo parkirni prostori omejeno dobroto, se le-ti starejšim zaposlenim dodelijo prednostno. Določi se število parkirnih prostorov, ki so namenjeni le starejšim zaposlenim v organizaciji.

20. Optimalna glasnost – V organizaciji se poskrbi, da so zvočne naprave, ki se uporabljajo (telefoni, zvočni posnetki ipd.), dovolj naglas.

21. Priporočila nabavni službi – Pri izbiri ergonomsko ustrežnejših delovnih sredstev je potrebno sodelovanje med kadrovsko in nabavno službo. Kadrovska služba zazna potrebe glede na starostno strukturo sodelavcev in pripravi priporočila nabavni službi.

22. Rotacije delovnih mest in delovnih nalog – Rotacija delovnih mest pomeni kroženje delavcev znotraj delovnega procesa, pri rotaciji delovnih nalog pa sodelavci praktično spoznajo posebne naloge drugih sodelavcev in medsebojne vplive ter povezanost teh nalog.

23. Bližnja lokacija – Če ima podjetje več lokacij, se starejše zaposlene razporedi na lokacijo, ki je bližje domu zaposlenega.

24. Delo na domu ali z oddaljene lokacije – Delodajalec, skladno z zakonodajo, nudi starejšim zaposlenim možnost občasnega ali rednega oz. stalnega dela na domu ali z oddaljene lokacije.

25. Po meri oblikovani vložki za obutev – Stoječe delo je zelo obremenjujoče, še posebej za starejše zaposlene. Stopala so del telesa, ki je obremenjen pri takšnem delu in neustrezna obremenitev stopal kvarno vpliva na cel spodnji gibalni sistem.

26. Prožno delo – Uvedba prožnega dela pomeni priložnost za bistveno spremembo v kulturi podjetja. Izvesti jo je mogoče le na podlagi pravnih okvirov (197. člen Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1), ki govori o varstvu starejših delavcev) in dobrega zaupanja med delodajalcem ter zaposlenim. Gre za uvedbo gibljivega ali strnjene delovnega časa.

27. Dobra osvetlitev – V organizaciji se poskrbi za dobro osvetljenost delovnih površin. Starejši zaposleni imajo pogosto težave z vidom, zato je pomembno, da so delovne površine primerno osvetljene.

28. Prerazporeditev – Prerazporeditev je uskladitev zahtev delovnega mesta z zmoglostmi in sposobnostmi starejših zaposlenih.

29. Stojim ali sedim – Delovni proces se načrtuje in organizira tako, da zaposlenim omogoča kombinacijo sedečega ali stoječega dela. Na ta način zaposleni sami določajo, kaj jim v določenem trenutku najbolj ustreza.

III. KADROVSKI RAZVOJ, KOMPETENCE IN USPOSABLJANJA

30. Letni razgovor z vodjo – Podjetja prilagodijo obrazce, na podlagi katerih se izvajajo letni razgovori s starejšimi zaposlenimi v podjetju. Razgovor je prilagojen vsakemu starejšemu zaposlenemu posebej.

31. Razvojni načrt – Za starejše zaposlene se v sodelovanju s kadrovsko službo in po potrebi z zunanji svetovalci, izdelajo specifični razvojni načrti, ki predvidevajo individualni razvoj zaposlenega.

32. Generacijska komplementarnost – V podjetju se stremi k vzpostavljeni generacijski komplementarnosti vodje in namestnika oz. pomočnika. Če je vodja pripadnik »baby boom« ali starejše generacije, se za njegovega namestnika določi nekoga ustreznega iz mlajše »Y« generacije. Ali obratno.

33. Izvajanje strategij vseživljenjskega učenja – Za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih je vseživljenjsko učenje pomemben dejavnik za razvoj poklicnih, procesnih in osebnostnih kompetenc.

34. Pridobivanje kompetenc – Za starejše zaposlene se izvedejo prilagojena usposabljanja za razvoj in pridobitev manjkajočih kompetenc. Pri tem je potrebno poskrbeti, da izvajalci usposabljanj upoštevata

jo nekatere specifične, potrebe in zahteve ciljne populacije.

35. Usposabljanje za notranjega trenerja – Starejše zaposlene podjetje ciljno usposablja kot notranje trenerje. To je nadvse pomembno, saj so starejši zaposleni nosilci tihega znanja in neprecenljivih izkušenj, ki včasih nimajo dovolj veščin za predajanje znanja na ustrezen in razumljiv način.

36. Uresničitev želje po izobraževanju – Da lahko zaposleni sledi spremembam in kulturi podjetja, izrazi željo po nadaljnjem izobraževanju ali usposabljanju. Če je to izobraževanje v obojestranskem interesu, je delodajalec pripravljen zaposlenemu plačati šolnino oz. stroške izobraževanja/usposabljanja na način, da jih zaposleni vrača po obrokih kot odtegljaj pri plači.

37. Vozim varno – Podjetje z uvedbo ukrepa poskrbi za nadgradnjo kompetenc, ki so potrebne za varno vožnjo zaposlenih.

38. Vprašajmo zaposlene – V podjetju se oblikuje metodologija – vprašalnik za spremljanje zadovoljstva in zavzetosti starejših zaposlenih.

IV. MEDGENERACIJSKO POVEZOVANJE IN OZAVEŠČANJE

39. Mentor povezuje – Podjetja, ki sodelujejo s šolami in fakultetami, določijo nekoga iz podjetja, da sodeluje s študenti in dijaki, jih usmerja pri praktičnih vprašanjih in vodi skozi proces praktičnega proučevanja določene tematike.

40. Obratno mentorstvo – Podjetje, ki ima heterogeno starostno strukturo, določi »mlade mentorje«, ki imajo določena znanja, ki jih posredujejo svojim starejšim sodelavcem.

41. Glasnik aktivnega staranja – Pri izbiri sodelavca, ki naj postane »glasnik aktivnega staranja na delovnem mestu« priporočamo sodelavca, ki je povezovalen in sodelovalen, da bo znal svoje poslanstvo opravljati z veseljem in odgovorno.

42. Skupaj zmoremo – V primeru timskega dela v podjetjih, time oblikujemo na način, da ga sestavljajo člani različnih starostnih generacij.

43. Izmenjevalnica izkušenj – V podjetju so organizirana redna tematska srečanja mlajših in starejših zaposlenih glede na delovno področje, v okviru katerega si udeleženci do dve uri izmenjujejo mnenja in izkušnje.

44. Spodbujanje medgeneracijske solidarnosti – Pri uvajanju tega ukrepa je poudarek na komplementarnosti različnih generacij v podjetju. Smisel ukrepa je v pomoči in dopolnjevanju drug drugega.

45. Učinkovitejši v paru – Znotraj določenega organizacijskega področja se oblikujejo pari različnih generacij. Tako si partnerja razdelita delo, kjer je vsak zadolžen za določene delovne naloge, ki so v skladu z njegovimi zmognostmi in morebitnimi omejitvami.

46. Bodimo ozaveščeni o upravljanju starejših zaposlenih – V podjetju se daje velik poudarek komunikaciji in informiranju o upravljanju starejših zaposlenih.

47. Promocija vloge posameznih generacij – Zaposleni s svojim strokovnim znanjem, bogatimi delovnimi izkušnjami in ustreznimi osebnostnimi kompetencami za delodajalca pomenijo veliko. Takšni delavci so lahko zgled ostalim zaposlenim, zato podjetje v svojih internih glasilih predstavlja primere dobrih praks v obliki intervjujev z zaposlenimi iz posameznih generacij.

48. Kava modrosti – Starejšim zaposlenim se vsaj enkrat letno omogoči kava z vodstvom, s posebej določeno tematiko, tj. aktivno staranje na delovnem mestu.

49. Zemljevidi znanja – Z namenom čimbolj učinkovitega prenosa znanja med sodelavci, posebej med starejšimi in mlajšimi, se znotraj določene delovne enote naredi popis znanja, veščin, kompetenc.

50. Zavedanje pomena starejših sodelavcev – Ozaveščanje o pomenu starejših zaposlenih vodilnih in vodstvenih delavcev, kadrovske delavcev in strokovnjakov za upravljanje človeških virov ter vodij proizvodenj.

51. Mentorski sistem – V podjetju se načrtno vpelje sistem mentorstva, kjer se natančno določi, kdaj se zaposlenim dodeli mentor. Navadno je to ob prvi ali novi zaposlitvi, po dolgotrajnih odsotnostih ipd.

52. Druženje povezuje – Spodbuja se neformalno druženje zaposlenih različnih starostnih skupin. Organizirajo se razne aktivnosti – športne igre, pikniki, pohodi, obiskovanje kulturnih prireditev.

V. ZAVZETOST IN VKLJUČENOST

53. Skupaj na poti – Službene poti, konference in usposabljanja se organizira tako, da se izbere zaposlene iz različnih generacij.

54. V tvoji koži – Ta ukrep se nanaša na to, da bi se zaposleni v luči produktivnejših medosebnih odnosov bolj razumeli in bi jim bilo mar za druge. V tem smislu bi za 1 dan sodelavec spremljal in opazoval vodjo, še posebej tam, kjer je med vodjo in sodelavcem starostna razlika.

55. Babi in dedi v službi – Starejši zaposleni, ki so že stari starši, lahko enkrat na leto v podjetje pripeljejo svoje vnuke, da spoznajo podjetje v katerem delajo, njihovo delovno mesto in njihove sodelavce.

56. Ambasador podjetja – Starejše zaposlene, ki so podjetju zvesti že dlje časa, se ob posebnih priložnostih, kot so obletnice obstoja, večji uspehi, dogodki podjetja ipd., vključi kot aktivne predstavnike podjetja.

57. Intervju/video s starejšim sodelavcem – Naloga novozaposlenega sodelavca je, da v poizkusni dobi pripravi intervju ali posname video s starejšim sodelavcem o nalogah, specifikah in izzivih določenega delovnega mesta.

58. Vključeni pri načrtovanju strategij in spodbud – Podjetje že pri načrtovanju strategij in spodbud za upravljanje starejših zaposlenih vključi generacijo starejših, da s skupnimi idejami, predlogi, izkušnjami in različnimi pogledi na zadevo, izoblikuje strategijo učinkovitega upravljanja starejših zaposlenih.

59. Zimzeleni klubi – Starejši zaposleni se znotraj podjetja organizirajo v Zimzeleni klub, ki deluje kot podporno društvo, kjer se starejši zaposleni spopadajo z izzivi, s katerimi se srečujejo na delovnem mestu.

60. Medgeneracijske značilnosti – Vodenje zaposlenih različnih generacij je še posebej zahtevno, saj ima vsaka generacije svoje posebnosti in značilnosti, ki vplivajo na pristop vodenja. Zato je pomembno, da vodje poleg mehkejših kompetenc pridobijo tudi znanja o značilnostih različnih generacij in aktivnem staranju zaposlenih.

61. Cenimo zvestobo in pripadnost – V podjetju se izdelata sistem s kriteriji za podeljevanje priznanj in nagrad za dolgotrajno delovno dobo pri sedanjem delodajalcu.

*Povzetek pripravil:
Mitja Gostiša*



Piše:
dr. Mato Gostiša

Priporočila s posveta ZSDS

Problematika vključevanja starejših delavcev (45+) in sveti delavcev

Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS) je problematiko aktivnega vključevanja starejših delavcev (45+), ki je podrobneje pojasnjena v predhodnem članku mag. Edite Krajnovič v tej številki Ekonomske demokracije, obravnavalo na strokovnem posvetu dne 12. decembra na Bledu in v zvezi s tem sprejelo v nadaljevanju predstavljena stališča in priporočila za delovanje svetov delavcev v podjetjih na tem področju.

Izzivi za svete delavcev

Udeleženci so se v celoti strinjali z uvodoma podanimi ugotovitvami mag. Krajnovičeve, s katerimi je pravzaprav zelo jasno nakazan tudi **glavni izziv**, ki ga pred vse nas, vključno s sveti delavcev v podjetjih, postavlja trend dviganja povprečne starosti aktivnih zaposlenih, in sicer:

- kako ob tem zagotavljati **čim višjo stopnjo kakovosti delovnega življenja in s tem tudi zavzetosti starejših delavcev**, ki bodo v prihodnje predstavljali še bistveno višji delež zaposlenih, kot ga predstavljajo danes.

Pa ne samo zato, ker bi bil to pač le specifičen interes te čedalje večje skupine delavcev (in s tem, mimogrede, samoumevno tudi interes ter predmet intenzivnega zanimanja ter proaktivnega angažiranja svetov delavcev), ampak predvsem tudi zato, ker je od tega brez dvoma **neposredno odvisna tudi prihodnja konkurenčnost in poslovna uspešnost podjetij in gospodarstva kot celote**, kar pa je pa seveda skupen interes tako delavcev kot lastnikov kapitala, menedžmenta in vseh drugih deležnikov podjetij, oziroma, splošen družbeni interes.

Logika te ugotovitve je zelo preprosta, in sicer:

1. stopnja kakovosti delovnega življenja zaposlenih, ki je sicer v celoti odvisna od stopnje zadovoljenosti njihovih najraz-

ličnejših potreb pri delu in v zvezi z delom (tj. ne samo materialnih, ampak predvsem tudi osebnostnih in societalnih), **neposredno določa tudi stopnjo njihove delovne motivacije in organizacijske pripadnosti** oziroma **t. i. zavzetosti** (angl. *employee engagement*);

2. ravno zavzetost zaposlenih kot nosilec človeškega kapitala in najpomembnejše skupine t. i. notranjih deležnikov pa je v sodobnih pogojih gospodarjenja **glavni faktor konkurenčnosti in poslovne uspešnosti podjetij** (kar je sicer je danes bolj ali manj splošno znano in – vsaj na načelni ravni – tudi splošno priznano dejstvo);

3. če bo torej relativni delež delavcev nad 45 let naraščal, in če se bodo ob tem podjetja do vprašanja njihove zavzetosti še naprej obnašala tako kot doslej (tj. kot kažejo raziskave, v povprečju precej nezainteresirano ali celo povsem ignorantsko), potem bo **povprečna stopnja zavzetosti zaposlenih** v Sloveniji po logiki stvari čedalje bolj padala, s tem pa bo – namesto da bi naraščala – neizogibno padala tudi **konkurenčnost slovenskega gospodarstva**.

Kratka, vprašanje empirično ugotovljene in za Slovenijo na splošno precej značilne **obremenjenosti s t. i. »starizmom«** oziroma **»staromrzištvom«** (glede vsebine teh pojmov podrobneje v članku mag. Krajnovičeve!), ki ima seveda logično za posledico tudi bistveno podoptimalno iz-

koriščenost sicer zelo velikih objektivnih delovnih potencialov starejših delavcev, čedalje bolj postaja **eno ključnih razvojnih vprašanj Slovenije**.

Skrajni čas je torej, da se z njim začnemo zelo resno in načrtno ukvarjati. In to vsi – od države in raznih interesnih združenj do delodajalcev in seveda **tudi svetov delavcev**. Za svete delavcev, katerih vloga je že po naravi stvari hkratna skrb tako za uresničevanje interesov delavcev kot za poslovno uspešnost podjetij, je to kajpak tudi bolj ali manj **samoumevna naloga**.

Res pa je, da se sveti delavcev doslej temu niso posebej posvečali, ker na to problematiko preprosto **še niso bili posebej pozorni**. O njej se namreč več govori in tudi širše razpravlja šele v zadnjem obdobju. Vsekakor pa se je z njo začelo odpirati neko razmeroma novo, obenem pa tudi zelo pomembno področje bodočih aktivnosti svetov delavcev.

Vloga svetov delavcev

Sveti delavcev bi lahko in tudi morali na tem področju proaktivno nastopati tako v vlogi **popudnikov** kot tudi v vlogi **nosilcev** določenih ukrepov s tega področja.

Pri tem je lahko odlično izhodišče tudi za njihovo angažiranje predvsem **»Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih«**, ki ga je pripravil Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživ-

ninski sklad RS, in ki je zelo na kratko in zgolj shematsko predstavljen zgoraj. Posebej še, in to velja posebej izpostaviti, ker je velik del ukrepov iz tega kataloga, zlasti pa sam pristop k njihovem načrtovanju, v osnovi neposredno uporaben tudi za morebitno pripravo **podobnih širših programov** za dvig zavzetosti (vseh) zaposlenih v podjetjih na splošno, ne samo za starejše delavce. Kajti prav to bi vsekakor moral biti **naslednji cilj angažiranja svetov delavcev**.

Ta katalog namreč – čeprav se zaenkrat nanaša samo na eno skupino delavcev – kaže pot, kako bi se kazalo v prihodnje **na ustrezno celovit način** lotevati spodbujanja zavzetosti (vseh) zaposlenih kot nosilcev t. i. človeškega kapitala prek dviganja najrazličnejših vidikov kakovosti njihovega delovnega življenja. To je, z ukrepi, ki so sočasno usmerjeni na učinkovito zadovoljevanje **vseh treh prej omenjenih skupin potreb zaposlenih** pri delu in v zvezi z delom, se pravi:

- tako **materialnih potreb**, kamor po teoriji nikakor ne sodijo samo ukrepi za stimulatивно nagrajevanje, ampak predvsem tudi ukrepi za **izboljševanje fizičnih in vseh drugih pogojev dela** oziroma »delovnega okolja« v najširšem smislu te besede, ter ukrepi za **povečanje varnosti** (čeprav bi, mimogrede, kazalo v tem katalogu ukrepov malce več poudarka nameniti tudi zaposlitveni, socialni in pravni, ne samo fizični varnosti in zdravju pri delu);
- kot tudi **osebnostnih potreb** po samouresničevanju in samopotrjevanju z delom in
- **societalnih potreb** po pripadnosti in spoštovanju.

Samo to namreč lahko predstavlja za res celovit pristop k reševanju problematike zavzetosti zaposlenih, kakršnega sicer v aktualni HRM stroki zaenkrat močno pogrešamo.

Konkretna priporočila svetom delavcev

Svetom delavcev torej na tem področju v vsebinskem pogledu ni treba izumljati »tople vode«, ampak se lahko pri tem **v celoti oprejo na ta katalog**, ki je brez dvoma zelo dobra podlaga za začetek njihovih aktivnosti na tem področju. Te pa naj bi bile po priporočilih, sprejetih na omenjenem strokovnem posvetu, predvsem naslednje:

1.

Kot prvo bi morali sveti delavcev angažiranje na področju reševanja problematike starejših delavcev **vnesti v svoje programe dela kot svojo t. i. stalno nalogo**, ki sicer sodi v področje njihovega proaktivnega delovanja v duhu določbe druge alineje 87. člena ZSDU, ki pravi, da svet delavcev »predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev«.

Ker naj bi šlo, kot rečeno, za njihovo stalno nalogo, bi vsekakor veljalo v ta namen takoj ustanoviti tudi poseben **odbor sveta delavcev** za to področje kot eno od stalnih delovnih teles. Odbor bi moral biti iz razumljivih razlogov sestavljen pretežno iz članov, ki sodijo v kategorijo starejših delavcev, vanj pa bi bilo pametno po možnosti vključiti tudi predstavnika kadrovske službe v družbi.

Ključne naloge odborov pa bi bile zlasti:

- zaznavanje oziroma identificiranje specifičnih interesov in potreb starejših delavcev v družbi (in sicer z ustreznimi metodami, ki lahko vključujejo različne oblike neposrednega komuniciranja s starejšimi zaposlenimi, razne anketne in druge raziskave itd.),
- oblikovanje pobud in predlogov poslovodstvu in kadrovske službi za ustrezne ukrepe,
- spremljanje izvajanja sprejetih ukrepov in sprožanje potrebnih aktivnosti v primeru ugotovljenih odstopanj.

2.

Kot drugo, bi se morali sveti delavcev (na predlog teh svojih odborov) takoj obrniti na svoja poslovodstva s **pobudo**:

- da se problematika starejših delavcev v obravnavnem smislu uvrsti med prioritete na področju upravljanja s kadri v družbi, in
- da se po možnosti podjetje takoj vključi tudi v natečaj za pridobitev priznanja »*Starejšim prijazno podjetje: z leti še vedno ZAvzeti*«, ki je bil danes prav tako že omenjen,

pri čemer se pripravo konkretnega **internega programa ustreznih ukrepov v družbi** in za tehnično vključitev v omenjeni natečaj zadolži kadrovska služba.

3.

Kot tretje, bi se morali sveti delavcev (prek teh svojih odborov) s svojimi pobudami in predlogi seveda tudi **aktivno vključiti v pripravo, obravnavo in sprejem omenjenega internega programa ukrepov**.

4.

Kot četrto, bi morali sveti delavcev periodično, najmanj pa enkrat letno uvrstiti na dnevni red svojih sej **obravnavo poročila kadrovske službe (in svojega odbora) o stanju na tem področju** zaradi preverjanja uresničevanja sprejetega programa ukrepov ter njegovega morebitnega dopolnjevanja.

5.

In kot peto, bi si morali sveti delavcev, kot že rečeno, perspektivno prizadevati tudi za to, da se na podobnih osnovah v družbi morda sprejmejo tudi **širši programi ukrepov** za načrtno izboljševanje kakovosti delovnega življenja in zavzetosti zaposlenih v družbi na splošno, torej, da se na ta način uveljavljene in preizkušene »**dobre prakse**« upravljanja s starejšimi delavci v ustrezno prilagojeni obliki postopno razširijo na celotno populacijo zaposlenih v družbi.

Neposredno zakonsko podlago za angažiranje svetov delavcev na področju zgoraj obravnavane problematike starejših delavcev predstavlja določba **87. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)**, ki glasi:

Svet delavcev ima predvsem naslednje pristojnosti:

- skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem;
- predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev;

- sprejema predloge in pobude delavcev in jih v primeru, da so upravičeni, upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem;
- pomaga pri vključevanju v delo invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo.

In sicer o tem govorita tako druga kot zadnja alineja tega člena. Pomembna se zdi zlasti druga, ki posebej napotuje na **t. i. proaktivno delovanje svetov delavcev** na vseh področjih, ki so v interesu delavcev. In v ta okviru zagotovo sodi tudi zgoraj obravnavana problematika.



Piše:
Andrej Zorko

Dogovor za nov začetek

Predsedstvo Zveze Svobodnih sindikatov Slovenije (v nadaljevanju: ZSSS) je v mesecu novembru 2018 soglasno sprejelo sklep, na podlagi katerega sta ZSSS in Združenje svetov delavcev Slovenije (po sklepu svojega predsedstva) sklenila dogovor o medsebojnem sodelovanju. Tako na področju urejanja industrijskih odnosov na ravni države kot tudi na področju skupnega nastopanja napram državnim organom, ko gre za interese in varstvo zaposlenih in njihovih predstavnikov v podjetjih.

Prepričanje obeh podpisnikov dogovora, ki ga v nadaljevanju objavljamo v celoti, je, da se razvoj industrijskih odnosov na ravni države **ne more in ne sme spreminjati/razvijati brez našega aktivnega sodelovanja**. Vsekakor podpis dogovora ne predstavlja samo zavezo o skupnem nastopanju na ravni države, temveč predstavlja predvsem zelo jasno in močno sporočilo politiki in delodajalcem, da smo **močan partner** (tako strokovno kot akcijsko) in da kot takšni **želimo imeti aktivno vlogo pri kreiranju industrijskih odnosov v Sloveniji**.

Po drugi strani, in to je po mojem prepričanju najpomembneje, pa sklenjen dogovor predstavlja zelo dobro osnovo, na podlagi katere se **spodbuja sodelovanje svetov delavcev in sindikatov na ravni posameznega delodajalca**. Dejstvo je namreč, da imata v okviru komplementarnega modela industrijskih odnosov obe predstavniški telesi zaposlenih po eni strani sicer različne pristojnosti, po drugi strani pa je cilj njihovega delovanja skoraj identičen. To je: **izboljšanje položaja zaposlenih ter uveljavljanje njihovih pravic in interesov**.

Upoštevač navedeno, predvsem pa, da sta za učinkovito opravljanje funkcije predstavnika zaposlenih pomembna tako akcijska moč kot tudi dostopnost do in-

formacij (in v določenih primerih tudi soglasje ter zadržanje odločitve delodajalca), je več kot očitno, da je **medsebojno sodelovanje med sindikatom in svetom delavcev nujno potrebno**. Sinergija pravice do informacij, pravice do soglasja in v nekaterih primerih pravice do zadržanja odločitve delodajalca na eni strani (gre za zakonske pravice sveta delavcev) ter akcijska in organizacijska moč sindikata na drugi strani, lahko skupaj predstavljata učinkovito sredstvo napram nerazumnim odločitvam delodajalca, ki so v večini primerov sprejete v škodo zaposlenih.

Spremembra sistema, v katerem je socialna in delovno pravna varnost zaposlenih podrejena ekonomskemu razvoju in konkurenčnosti gospodarstva, **je nujna**. Ali, če povem drugače: sistem, v katerem se razvoj družbe gradi na nizkih plačah, kršenju delovnopравниh standardov, slabljenju socialne države, je sistem, ki zavestno negira, da je temelj ekonomskega in gospodarskega razvoja močna in trajna socialna varnost. Postavljanje dobičkov in interesov elit pred interesi in varnostjo ljudi je napačna pot. Zato je naloga vseh delavskih predstavništev (tako na državni kot tudi na lokalni ravni ter na ravni posameznega delodajalca), da **s skupnimi močmi ter z večjo participacijo zaposlenih v industrijskih**

odnosih spremenimo to percepcijo in ekonomskim ter socialnim pravicam zaposlenih damo najmanj enakovredno vlogo.

In podpisani dogovor je **prvi korak v tej smeri**.

Sklenjen dogovor med drugim prinaša tudi **ustanovitev skupnega odbora**, ki je sestavljen tako iz predstavnikov Združenja svetov delavcev kot tudi iz predstavnikov ZSSS. Naloga odbora ni samo oblikovati odgovore, kako doseči zgoraj navedeno, temveč je tudi najti pot, **kako povečati učinkovitost delovanja delavskih predstavnikov**, zlasti s spodbujanjem skupnih izobraževanj, zakonodajnih predlogov in večjega sodelovanja svetov delavcev in sindikata na ravni posameznega delodajalca. Obstajajo primeri dobrih praks, kjer svet delavcev in sindikat že danes **delujeta skupaj** in uspešno zastopata interese zaposlenih. Namen skupnega odbora je tovrstno sodelovanje razširiti. S tem pa se lahko večja tudi akcijska moč sindikatov, ki se odraža v njegovem članstvu in organiziranosti.

Skupaj smo močnejši naj bo vodilo novega začetka, nove strani in knjigi zastopanja pravic zaposlenih!

* * *

Zveza svobodnih sindikatov Slovenije – ZSSS, Dalmatinova 4, 1000 Ljubljana, davčna številka SI15268829, ki jo zastopa predsednica Lidija Jerkič

in

Združenje svetov delavcev Slovenije – ZSDS, Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj, ki ga zastopa generalni sekretar dr. Mato Gostiša

sklepata

DOGOVOR

o medsebojnem sodelovanju

I.

Stranki tega "Dogovora o medsebojnem sodelovanju med sindikati in sveti delavcev pri uresničevanju interesov delavk in delavcev" (v nadaljevanju: dogovor) uvodoma ugotavljata, da uveljavljanje industrijskih odnosov v Sloveniji trenutno temelji na komplementarnem modelu "dualnih" delavskih predstavništev, tj. sindikatov in svetov delavcev na ravni posameznega delodajalca ter da k uspešnosti takšnega modela odločilno vpliva njihovo medsebojno sodelovanje.

II.

Stranki dogovora sta prav tako soglasni, da se lahko znotraj industrijskih odnosov celovito in učinkovito uresničujejo ekonomski in socialni interesi delavcev, izboljšujejo pogoji, v katerih se delo opravlja, pripomore k večjemu zavedanju o pomenu delavskih pravic, opredeljenih v zakonih in kolektivnih pogodbah, ter dviguje kakovost delovnega življenja.

III.

Za učinkovite in po meri delavstva oblikovane industrijske odnose so potrebna močna delavska predstavništva, tako akcijsko kot tudi strokovno, ki medsebojno sodelujejo. Zato se podpisnika dogovora zavezujeta, da bosta v okviru svojega delovanja krepila obe vrsti delavskih predstavništev in poudarjala pomen in potrebo po medsebojnem aktivnem sodelovanju tako na državni ravni kot tudi na ravni posameznega delodajalca. Medsebojno sodelovanje na ravni posameznega delodajalca se lahko konkretizira tudi v pisnem sporazumu med sindikatom in svetom delavcev na ravni posameznega delodajalca.

IV.

Krepitev obeh delavskih predstavništev mora temeljiti na medsebojnem spoštovanju, samostojnosti, enakopravnosti in neodvisnosti, pri čemer se izhaja iz pristojnosti obeh delavskih predstavniških organov, ki so kot takšne določene z zakoni, kolektivnimi pogodbami ter drugimi akti in sporazumi.

V.

Podpisnika tega dogovora se zavezujeta, da bosta znotraj svojih struktur spodbujala vzajemno pomoč in podporo pri delovanju tako sindikata kot tudi sveta delavcev na vseh ravneh, da si bosta prizadevala za usklajeno delovanje na vseh področjih, ki so v skupnem interesu ter da bosta podpirala skupno delovanje že obstoječih strokovnih, organizacijskih in akcijskih potencialov.

VI.

Na podlagi predhodno usklajenih in enotnih programov bosta izvajala organizirano usposabljanje sindikalnih zaupnikov in članov

svetov delavcev za ustrezno uresničevanje komplementarnega modela delavskih predstavništev skladno z načeli iz tega dogovora, jih spodbujala k njegovi konkretni realizaciji v lastnih sredinah ter jim pri tem zagotavljala tudi vso potrebno strokovno in akcijsko pomoč.

VII.

Prizadevala si bosta za sprejem usklajenih stališč do vseh pomembnejših odprtih vprašanj in dilem v zvezi z delovanjem delavskih predstavništev znotraj industrijskih odnosov.

VIII.

Podpisnika tega dogovora bosta skupaj opredelila ključna področja in naloge, pri katerih bosta sodelovala na ravni zvez oziroma združenj, pri čemer bosta posebno pozornost namenila proučitvi konkretnih možnosti za skupno organizacijo raziskovalne, izobraževalne, informacijske in strokovne podpore svetom delavcev in sindikatom v podjetjih pri nadaljnjem razvijanju sistema delavskega soupravljanja in na splošno ekonomske demokracije.

Posebno pozornost bosta namenila realizaciji odločb Ustavnega sodišča RS o normativni ureditvi in praktični uveljavitvi delavskega soupravljanja v zavodih, kakor tudi razvoju sodelovanja delavcev pri upravljanju na ravni koncernov in evropskih svetov delavcev.

IX.

Pripravila in uskladila bosta program konkretnih aktivnosti in ukrepov za praktično realizacijo tega dogovora na posameznih področjih in ravneh delovanja delavskih predstavništev, ga tekoče dopolnjevala ter organizirala in usmerjala njihovo izvajanje. Posebno pozornost bosta namenila vzpostavitvi registra svetov delavcev, delavskih zaupnikov in zaupnikov za varstvo in zdravje pri delu.

Podpisnika bosta v ta namen ustanovila paritetno sestavljen šestčlanski »**Skupni odbor za sodelovanje**« kot stalno koordinacijsko in delovno telo, prek katerega bosta zagotavljala uresničevanje načel iz tega dogovora, oblikovala predloge ukrepov in aktivnosti za razvoj in krepitev delavskih predstavništev.

Ljubljana, 19. 11. 2018

Kranj, 20. 11. 2018

ZSSS

Lidija Jerkič, univ. dipl. prav.

Dr. Matko Gostiša

Nedopustna ignoranca obveznega soglasja svetov delavcev k »letnim delovnim koledarjem«

Zadnje čase se je množično razpasla praksa sprejemanja t. i. letnih delovnih koledarjev, ne da bi delodajalci to svojo odločitev v skladu z določbo prve alineje prvega odstavka 95. člena ZSDU predložili v obvezno predhodno soglasje svetu delavcev. In kar je pri tem najhujše, s temi koledarji se je zdaj v nekaterih primerih začelo ignorirati celo tudi zakonsko prepoved dela na dneve državnih praznikov in druge proste dneve. Temu bo vsekakor treba nemudoma napraviti konec, kajti, kar je preveč, je preveč. Sveti delavcev bi morali v teh primerih vsekakor nujno ukrepati, in sicer s pomočjo Inšpektorata RS za delo.

Kaj je to »letni delovni koledar«

Ključnega pomena je predvsem vprašanje, kaj razumeti pod pojmom »letni delovni koledar«, ki ga sicer zakonodaja v takšni obliki neposredno ne uporablja. Vsebinska tega pojma je smiselno zajeta v institutu »letnega razporeda delovnega časa«, urejenega v določbi 2. odstavka 148. člena ZDR-1, ki se glasi: »(2) Pred začetkom koledarskega oziroma poslovnega leta delodajalec določi letni razpored delovnega časa in o tem pisno obvesti delavce na pri delodajalcu običajen način (npr. na določenem oglasnem mestu v poslovnih prostorih delodajalca ali z uporabo informacijske tehnologije) in sindikate pri delodajalcu.«

Drugo pomembno pravno vprašanje pa je, kaj razumeti pod pojmom »osnove za odločanje o izrabi letnega dopusta in odločanje o drugih odsotnostih z dela«, k predlogu katerih mora delodajalec po določbi 95. člena ZSDU pridobiti predhodno soglasje sveta delavcev. Zakon o delovnih razmerjih namreč tudi tega pojma ne pozna. Prav to dejstvo pa delodajalci žal zdaj na veliko izkoriščajo, da – sklicujoč se pri tem zgolj na zgoraj citirano določbo ZDR-1 in brez nujnega hkratnega upoštevanja tudi določb ZSDU – letne delovne koledarje sprejemajo brez soglasja svetov delavcev in o tem svete delavcev samo »obveščajo« (kot o gotovem dejstvu), češ da zakon ne zahteva njihovega predhodnega soglasja k tej odločitvi. In vse več je zato, kot rečeno, tudi primerov njihove brezmejnne samovolje, ko si dovolijo v direktnem nasprotju s

166. členom ZDR-1 celo z zakonom določene dela proste dneve s temi delovnimi koledarji določati kar kot delovne dneve, čeprav njihova dejavnost oziroma delovni proces niti približno ne izpolnjuje pogojev iz drugega odstavka tega člena. Sam sem, denimo, v svoji praksi samo v zadnjem času naletel najmanj na dva takšna konkretna primera. Saj ni res, pa je...

V čem je problem? Bolj ali manj jasno je, kaj so osnove in merila za določanje (daljšega) »trajanja« letnega dopusta s kolektivno pogodbo v smislu 160. člena ZDR-1, ni pa v zakonu izrecno zapisano, kaj naj bi bile osnove za odločanje o »izrabi« letnega dopusta. Ker pa »zakon ničesar ne določa brez razloga oziroma tja v en dan« (*lex nihil frustra facit*) in ker »zakon vedno določa tisto, kar ustreza razumnemu preudarku« (*lex semper intendit, quod convenit rationi*), je bolj ali manj jasno tudi to, da je pod to formulacijo mogoče razumeti edinole letni delovni koledar oziroma letno razporeditev delovnega časa v smislu zgoraj omenjene določbe ZDR. Samo ta je namreč po logiki stvari lahko podlaga za planiranje oziroma odločanje o izrabi letnih dopustov. Brez letnega delovnega koledarja namreč ni mogoče takšno planiranje (čeprav ga ZDR-1 v 2. odstavku 162. člena in 1. do 3. odstavku 163. člena izrecno predvideva oziroma vsaj predpostavlja), kajti

- dopust se izrablja na »delovne dneve« (5. odstavek 160. člena ZDR-1),
- bistvo t. i. letnega razporeda delovnega časa (delovnega koledarja) pa je ravno v

tem, da določa, kateri dnevi so pri posameznem delodajalcu »delovni dnevi«.

Poleg tega se z letnim delovnim koledarjem med drugim določajo tudi dnevi t. i. kolektivnih dopustov, kar vsekakor pomeni direktno »odločanje o izrabi letnega dopusta«. Zato je resnično težko razumeti trditve, da letni delovni koledar ne sodi pod pojem »osnove za izrabo letnega dopusta delavcev«.

Podlage za ukrepanje svetov delavcev

Na osnovi zgoraj povedanega torej po kakršnikoli uporabljeni pravni logiki oziroma pravno-interpretacijski metodi nujno pride mo do zaključka, da skladno z določbo 95. člena ZSDU delodajalec lahko letni razpored delovnega časa (delovni koledar) sprejme le s predhodnim soglasjem sveta delavcev.

1.
Če delodajalec

- predloga te odločitve ne predloži v soglasje svetu delavcev (95. člen ZSDU), ali
- sprejme odločitev kljub temu, da je svet delavcev v osmih dneh zavrnil soglasje (97. člen ZSDU),

je po določbah 17. in 18. točke 107. člena ZSDU storil prekršek, za katerega se pravna oseba kaznuje z globo od 4.000 do 20.000 evrov, odgovorna oseba pravne osebe pa z globo od 1.000 do 2.000 evrov.

Svet delavcev torej lahko v teh primerih poda predlog za uvedbo postopka o pre-

kršku pri pristojni enoti Inšpektorata RS za delo, ne glede na to pa v vsakem primeru in kadarkoli zahteva tudi **ugotovitev »ničnosti«** konkretne odločitve pred arbitražo po ZSDU.

2.

Še posebej nujno pa je, kot rečeno, ukrepati v primerih, ko je s tako sprejetim letnim delovnim koledarjem direktno kršen 166. člen ZDR-1, ki se glasi:

166. člen
(odsotnost z dela zaradi praznovanja)

(1) *Delavec ima pravico do odsotnosti z dela ob praznikih Republike Slovenije, ki so določeni kot dela prosti dnevi, in ob drugih, z zakonom določenih dela prostih dnevih.*

(2) *Pravica iz prejšnjega odstavka se delavcu lahko omeji, če delovni oziroma proizvodni proces poteka nepretrgano ali narava dela zahteva opravljanje dela tudi na praznični dan.*

V teh primerih je treba Inšpektoratu RS za delo podati tudi **prijavo kršitve** tega člena s **pozivom za ukrepanje** v smeri preprečitve dejanskega začetka izvajanja tak-

šnega (protizakonitega) letnega delovnega koledarja v praksi.

V nadaljevanju je »vzorčno« predstavljen konkreten primer tovrstne vloge, ki jo je pred kratkim podal svet delavcev Palome, in v zvezi s katerim z velikim zanimanjem pričakujemo odziv Inšpektorata. Predvsem nas seveda zanima njegovo načelno stališče do vprašanja pravilnega »postopka« sprejemanja letnega delovnega koledarja in vloge sveta delavcev v tem postopku, ki bo lahko smerokaz za bodoče reševanje opisanih spornih situacij.

dr. Mato Gostiša

* * *

PALOMA d.d.

Svet delavcev Paloma d.d.

Sladki vrh 1
2214 Sladki vrh

INŠPEKTORAT RS ZA DELO

Območna enota Murska sobota – Maribor
Trg zmage 7
9000 Murska Sobota

ZADEVA: Prijava kršitve in predlog za uvedbo postopka o prekršku

I.

Poslovodstvo družbe Paloma d. d. Sladki vrh 1, 2214 Sladki vrh, je sprejelo *t. i. letni delovni koledar* (tj. letni raspored delovnega časa po drugem odstavku 148. člena ZDR-1, ki sicer po edini možni pravni logiki predstavlja tudi "osnovo za odločanje o izrabi letnega dopusta in odločanje o drugih odsotnostih z dela" v smislu prve alineje prvega odstavka 95. člena ZSDU) brez predhodnega soglasja sveta delavcev.

Svet delavcev je na 20. seji pozval vodstvo družbe Paloma d.d., da mora do naslednje seje, pripraviti gradivo o delovnem koledarju za leto 2019, ki bo skladno z že omenjeno določbo 95. člena ZSDU podlaga za odločanje SD o soglasju k tej odločitvi delodajalca. Vendar pa se je vodstvo postavilo na stališče, da letni koledar pač ni predmet soodločanja s soglasjem sveta delavcev.

Dokaz:

- *pravno mnenje ZSDS na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/koristne-informacije/vprasanja/2823.html>*
- *vabilo za 21. redno sejo sveta delavcev*
- *zapisnik 21. redne seje sveta delavcev*

II.

Kljub zgoraj omenjeni nezakoniti situaciji delodajalec še vedno vztraja pri stališču, da od sveta delavcev ne potrebuje predhodnega soglasja za to njegovo odločitev, temveč ga samo obvesti o sprejetem delovnem koledarju, kar je v nasprotju z določili 95. člena

ZSDU in 16. člena participacijskega dogovora med svetom delavcev in delodajalcem. Uprava družbe je tako brez predhodno pridobljenega soglasja sveta delavcev izdala obvestilo o sprejetem letnem delovnem koledarju.

III.

Opisano ravnanje delodajalca predstavlja prekršek po 17. in 18. točki 107. člena ZSDU, zaradi česar predlagamo naslovnemu organu uvedbo postopka o prekršku zoper delodajalca kot pravno osebo in zoper odgovorno osebo pravne osebe.

Hkrati predlagamo tudi, da naslovni organ v okviru svojih pooblastil nemudoma ustrezno ukrepa za preprečitev morebitnega dejanskega začetka izvajanja spornega letnega delovnega koledarja, ki sicer med drugim kar 10 dni, ki jih sicer zakon določa kot državne praznike in druge dela proste dneve, neutemeljeno določa kot delovne dneve, kar je v očitnem nasprotju z določili 166. člena ZDR-1.

Prosimo naslovni organ, da nas o svojih ugotovitvah in morebitnih ukrepih, sprejetih v zvezi s to prijavo obvesti v skladu z zakonom.

Datum: 19. 12. 2018

Paloma d.d.
Predsednik sveta delavcev
Bojan Kolarič

95. člen ZSDU

Delodajalec mora predložiti v soglasje svetu delavcev predloge odločitev v zvezi z:

- **osnovami za odločanje o izrabi letnega dopusta in odločanje o drugih odsotnostih z dela,**
- merili za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev,
- kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi,
- razpolaganjem s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev,
- kriteriji za napredovanje delavcev.

Kdaj svet delavcev seznaniti z letnim poročilom?

Vprašanje:

Kdaj mora delodajalec svet delavcev seznaniti z letnim poročilom, ta pa ga obravnavati – pred njegovo objavo ali lahko že pred sejo nadzornega sveta, na kateri naj bi bil sprejet?

Odgovor:

Letno poročilo po določbah devete alineje prvega odstavka 89. člena v zvezi z 90. členom ZSDU spada med predlagane odločitve, o katerih mora biti svet delavcev obveščen predhodno, torej pred njihovim sprejetjem.

Smisel in namen takšnega »prehodnega obveščanja (kajti v nasprotnem bi bilo vseeno, če bi zakon glede tega določal samo »naknadno« obveščanje), je torej ravno v tem, da je želel zakonodajalec svetu delavcev omogočiti aktivno vključitev v pripravo tega poročila, katerega vsebina je seveda z vidika uresničevanja interesov delavcev lahko še kako pomembna. Se pravi, dati mu možnost, da pravočasno poda svoja morebitna stališča, mnenja, pri-

pombe in predloge glede končne vsebine tega poročila (na primer, o tem, katere od možnih vsebin – zlasti še v zvezi z upravljanjem s človeškimi viri in drugimi za delavce še posebej pomembnimi vprašanji – bi veljalo morda še dodatno vključiti v poročilo; kakšne usmeritve na posameznih poslovnih področjih zapisati v »poslovno poročilo« kot enega ključnih sestavnih delov letnega poročila; kako morda drugače oblikovati predlog za uporabo bilančnega dobička, da bo v dolgoročnem interesu podjetja in zaposlenih itd.). Edino v tem primeru namreč lahko nadzorni svet ob »preverjanju« letnega poročila in predloga za uporabo bilančnega dobička pred njegovo dokončno potrditvijo (282. člen ZGD-1) upošteva morebitne sugestije sveta delavcev.

Ne samo, da letno poročilo svet delavcev lahko, ampak je torej tudi edino smiselno, da ga obravnava pred sejo nadzornega sveta, na kateri naj bi bilo sprejeto, ne morda šele potem, ko je objavljeno. Ne nazadnje mora svet delavcev v zvezi s tem oblikovati tudi stališča in usmeritve za odločanje predstavnikov delavcev v nadzornem svetu v zvezi tem poročilom. Letno poročilo namreč ni samo poročilo v ožjem pomenu besede, ampak je to predvsem

strateški dokument, ki poleg analize preteklega poslovanja vsebuje tudi pričakovani strateški razvoj podjetja.

Posebej je treba poudariti tudi določbo 68. člena ZSDU, ki izrecno omogoča obravnavo podatkov, ki so poslovna skrivnost, tudi na svetu delavcev. Dejstvo, da je neko gradivo označeno kot poslovna skrivnost, samo po sebi torej ne predstavlja ovire za obravnavo na svetu delavcev. Seveda pa mora biti zagotovljeno, da so člani sveta delavcev v teh primerih opozorjeni na dolžnost varovanja tistih informacij in podatkov iz letnega poročila, ki naj bi predstavljali poslovno skrivnost. Če predlog letnega poročila morda vsebuje kake res »strogo zapupne« informacije, ki morajo do objave poročila dejansko ostati znotraj kroga članov poslovodstva in nadzornega sveta, pa je ne nazadnje mogoče te informacije izvzeti iz obravnave na svetu delavcev. Ne more pa to biti razlog, da svet delavcev ne bi mogel v zgoraj navedenem smislu predhodno obravnavati vseh drugih delov letnega poročila.

Odgovor pripravil:
dr. Mato Gostiša

AVTORJI PRISPEVKOV: **Rado Bohinc**, doktor pravnih znanosti, profesor na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani; **Živko Bergant**, doktor poslovno organizacijskih znanosti, docent na Visoki šoli za računovodstvo in finance v Ljubljani in predsednik sveta Inštituta za poslovodno računovodstvo; **Elizabeta Zirnstein**, doktorica pravnih znanosti, profesorica na Fakulteti za management v Kopru; **David Ellerman**, ekonomist in filozof z doktoratom iz matematike (ZDA), bivši svetovalec J. Stieglitz na Svetovni banki in eden od najpomembnejših teoretikov ekonomske demokracije, zlasti s področja delavskega lastništva in demokratičnega upravljanja, ter soustanovitelj in član znanstvenega odbora v Inštitutu za ekonomsko demokracijo v Ljubljani; **Tej Gonza**, magister ekonomije in filozofije, soustanovitelj in predsednik Inštituta za ekonomsko demokracijo v Ljubljani; **Edita Krajnović**, magistra poslovnih ved, vodja metodologije Zlata nit in delovne skupine za sodobno voditeljstvo Združenja Manager; **Mitja Gostiša**, univ. dipl. organizator za kadrovske področje, vodja projektov pri ŠCID – Študijskem centru za industrijsko demokracijo; **Andrej Zorko**, univ. dipl. pravnik, izvršni sekretar pri ZSSS – Zvezi svobodnih sindikatov Slovenije; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije industrijskih odnosov, ŠCID.

Izdajatelj revije EKONOMSKA DEMOKRACIJA je ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo. Revija je vpisana v register javnih glasil pri Ministrstvu za kulturo Republike Slovenije pod zaporedno številko 1394. Glavni in odgovorni urednik: dr. Mato Gostiša. Urednik: mag. Rajko Bakovnik. Tehnični urednik: A. Boc. Tisk: Tiskarna Požgaj, Kranj. Naslov uredništva: Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj; tel.: (04) 231 44 70, fax: (04) 231 44 71, <http://www.delavska-participacija.com>, E-naslov: scid@siol.com Revija izhaja kot dvomesečnik, letna naročnina: 36 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

Strokovni posvet Združenja svetov delavcev Slovenije (ZSDS)

Vključevanje svetov delavcev v reševanje problematike starejših delavcev (45+)

V sredo, 12. decembra, je na Bledu potekal strokovni posvet ZSDS, ki ga združenje za svoje člane tradicionalno organizira vsako leto v decembru. Tokrat je bila na posvetu ob sodelovanju številnih strokovnih gostov obravnavana problematika starejših (45+) delavcev in prihajajočih demografskih izzivov, in sicer predvsem z vidika vloge svetov delavcev.

