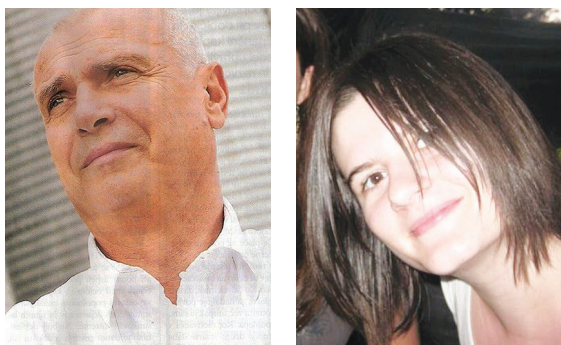


Participacijski dogovor je osrednji akt s področja avtonomne pravne ureditve soupravljanja v podjetjih

Participacijski dogovor, to je dogovor med svetom delavcev in delodajalcem po 5. členu ZSDU¹, je zagotovo osrednji in najpomembnejši akt s področja avtonomne (za razliko od heteronomne oziroma zakonske) pravne ureditve sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju, od katerega sta v največji meri odvisna tudi konkretni obseg in kakovost delovanja tega sistema znotraj posameznega podjetja. Sklenitev »dobrega« participacijskega dogovora je zato prioritarna naloga slehernega sveta delavcev – tako vseh tistih, ki tega dogovora sploh še nimajo, kot tudi vseh tistih, ki ga sicer imajo, a bi ga bilo načeloma treba nenehno dograjevati in izboljševati skladno z novimi potrebami prakse.



Pišeata:

dr. Mato Gostiša in Nina Bakovnik

I. Bistvo in sistemski pomen participacijskega dogovora

Razlike med participacijskim dogovorom in poslovnikom SD

Drug tak pravni akt s področja avtonomne pravne ureditve soupravljanja v podjetju, je, kot vemo, potem še **poslovnik sveta delavcev (SD)**, ki je seveda ravno tako zelo pomemben akt, toda razlika med tema dvema aktoma je precejšnja. Razumevanje te razlike pa je ključnega pomena za razumevanje **bistva in pomena participacijskega dogovora (PDog)** znotraj sis-

tema delavskega soupravljanja v podjetju. In sicer:

1.

Poslovnik SD je **enostranski** pravni akt, ki ga **sprejme svet delavcev sam** in ki **samo njega samega tudi zavezuje**. Nobena določba poslovnika SD torej v ničemer ne zavezuje hkrati tudi delodajalca, kar velja posebej opozoriti predvsem zato, ker je v praksi pogosto za-

slediti v poslovnikih tudi določbe, s katerimi skuša SD enostransko nalagati takšne ali drugačne »dolžnosti« delodajalcu, kar pa seveda pravno gledano ne pije vode. Takšne določbe v resnici nimajo nobene pravne teže.

S svojim poslovnikom torej SD pač »interno« uredi svojo lastno organiziranost in način delovanja, ki naj bi zagotavljala njegovo ustrezno »operativno učinkovitost«. To je seveda zelo pomemben pogoj za uspešno uresničevanje njegovih zakonskih funkcij, vendar pa v ničemer ne vpliva na samo **vsebino, obseg in oblike ter načine uresničevanja teh funkcij v razmerju do delodajalca**, ampak glede tega – če ni

sklenjen tudi PDog z delodajalcem – velja izključno samo zakon.

2.

Participacijski dogovor med svetom delavcev in delodajalcem pa je po svoji naravi **dvostranski** in **vzajemno zavezujoč pravni akt**, s katerim je mogoče ne samo dodatno precizirati nekatere zakonske rešitve in jih prilagajati konkretnim razmeram v posameznem podjetju, ampak tudi dodatno določiti morebitne še druge načine in oblike soupravljanja poleg tistih, ki jih določa že zakon, in večje participacijske pravice, kot jih neposredno daje že sam zakon. To pomeni, da je mogoče z njim bistveno »**obogatiti**« celoten sistem soupravljanja v posameznem podjetju in **povečati njegovo učinkovitost**, oziroma, kot rečemo temu, ustvariti »**nadstandardni nivo**« soupravljanja, kar bi pravzaprav moralo biti tudi **temeljno izhodišče in cilj vsakega sveta delavcev**, ko se loti postopka sklepanja PDog v svojem podjetju. To mora biti **osnovno vodilo** za delovanje svetov delavcev pri sklepanju PDog, na katerega posebej opozarjam.

Skratka, šele participacijski dogovor je tisti akt, ki daje »**specifično dušo**« celotnemu sistemu delavskega soupravljanja v posameznem podjetju. In samo od tega akta je pravzaprav odvisno, ali bomo imeli v posameznem podjetju pravno vzpostavljen sistem soupravljanja,

- ki bo ostajal izključno samo na nivoju **zakonskega minimuma** (ozirom lahko v praksi tudi celo izpod tega),

¹ Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/07 – uradno prečiščeno besedilo in 45/08 – Zarbit, »ZSDU«)

- ali sistem,
- ki bo morda prešel na nek **višji** in z vidika učinkovitega uresničevanja potreb in interesov delavcev **bistveno kakovostnejši nivo**.

Dva ključna razloga za velik sistemski pomen PDog

Da ne bi gornja trditev morda izpadla kot nekakšno teoretično pretiravanje, naj v zvezi s tem opozorim predvsem na dva temeljna razloga, zaradi katerih je participacijski dogovor sistemsko gledano **resnično zelo pomemben pravni akt** za urejanje obravnavanega področja industrijskih odnosov.

PDog je edini pravni mehanizem za preseganje pomanjkljivosti veljavnega ZSDU

Slovenski zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) je po svoji vsebinski zasnovi, oziroma, kot pravimo temu, »po duhu«, **zagotovo eden najnaprednejših tovrstnih zakonov v Evropi**. Na žalost pa je na drugi strani (med drugim tudi zato, ker že od leta 1993, ko je bil sprejet, kljub zdaj že precej bogatim izkušnjam iz prakse ni bil še nikoli temeljiteje noveliran) **zelo šibek v nomotehničnem smislu**, torej »po črki«.

Praksa je namreč v vseh teh letih, kot vemo, navrgla celo vrsto teh njegovih **izrazitih »nomotehničnih« pomanjkljivosti**:

- od tega, da ima celo vrsto očitnih t. i. pravnih praznin glede številnih vprašanj, ki jih ne ureja, pa bi jih za dejansko učinkovito soupravljanje vsekakor moral,
- prek tega, da so številne rešitve že močno zastarele in ne ustrezajo več novim potrebam hitro spreminjajoče se družbenoekonomske realnosti 21. stoletja kot »ere znanja in človeškega kapitala«,
- da so mnoge določbe nezadostno precizirane oziroma dvoumne ali pa celo izrazito notranje kontradiktorne, kar seveda v praksi povzroča številne nepotrebne dileme in spore v zvezi z njihovim uresničevanjem,
- pa vse do tega, da celo nekatere njegove sicer jasne in izrazito kogentne norme sploh niso pravno sankcionirane, kar pomeni, da so v bistvu bolj nekakšna priporočila kot pa zakonske norme v pravem pomenu besede. In še kaj bi se našlo.

Če bi bilo torej soupravljanje v praksi vezano izključno samo na ta zakon, potem

bi v današnjih razmerah **komajda sploh še lahko funkcioniralo, prostora za kakršenkoli (sicer nujen) napredek pa v bistvu sploh ni bi bilo več**.

Ravno na tej točki pa se potem pokaže ves pomen participacijskih dogovorov kot tistega pravnega mehanizma, ki v bistvu edini omogoča **učinkovito preseganje vseh teh pomanjkljivosti samega zakona v praksi**.

Ob vseh teh svojih zgoraj omenjenih pomanjkljivostih ima namreč ta naš zakon k sreči tudi eno **izrazito pozitivno lastnost**, in sicer da ni »omejevalen«, ampak v osnovi temelji na **t. i. načelu zakonskega minimuma**, na katerega je treba v zvezi z obravnavano problematiko vsekakor posebej opozoriti. To načelo pa pomeni, da je tisto, kar glede obsega in načina uresničevanja participacijskih pravic delavcev in njihovih izvoljenih predstavništev (sveti delavcev, predstavniki delavcev v organih družb) neposredno določa že zakon sam, predstavlja zgolj **zagotovljeni zakonski »minimum«**, izpod katerega v praksi ni mogoče in dopustno urejati teh pravic, glede vsega ostalega pa imajo sveti delavcev in delodajalci proste roke, da se s participacijskim dogovorom **avtonomno dogovarjajo** o konkretnih participacijskih pravicah in načinih njihovega izvajanja.

To pomembno načelo je zelo jasno konkretizirano v **5. členu ZSDU**, ki je sicer hkrati tudi osnovna pravna podlaga za sklepanje participacijskih dogovorov. Ta člen se glasi:

5. člen

Poleg načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju, določenih z 2. členom tega zakona, se lahko z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem določijo tudi drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju.

S pisnim dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem se podrobneje uredi uresničevanje pravic iz tega zakona ter druga vprašanja, za katera je s tem zakonom tako določeno, lahko pa se dogovori tudi več soupravljalških pravic delavcev, kot jih določa ta zakon.

Sklep o sklenitvi dogovora sprejme na strani delodajalca organ upravljanja. Delodajalec mora dogovor javno objaviti na način, ki je v družbi običajen.

Z dogovorom iz tega člena se ne določajo pravice iz delovnega razmerja, plače in tisti pogoji dela, ki se skladno s

predpisi urejajo s splošno veljavnimi kolektivnimi pogodbami.

Določbe dogovora med svetom delavcev in delodajalcem, ki niso v skladu s prejšnjim odstavkom, so nične.

Če natančneje analiziramo določbi prvega in drugega odstavka tega člena, na kateri velja v danem kontekstu posebej opozoriti, torej lahko ugotovimo, da naj bi se s participacijskim dogovorom urejale **štiri temeljne vsebine**, in sicer:

1. podrobnejša ureditev uresničevanja tistih participacijskih pravic, ki jih določa že zakon;

2. ureditev vseh tistih vprašanj, glede katerih že zakon sam izrecno napotuje na participacijski dogovor;

3. morebitni drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju poleg tistih, ki jih določa že zakon;

4. morebitne dodatne ali večje soupravljalške (participacijske) pravice delavcev, kot jih določa že zakon.

In to je to, o čemer pravzaprav govorimo. Se pravi, skozi participacijski dogovor lahko posamezni sveti delavcev in delodajalci **poljubno prilagodijo in obogatijo** svoj interni sistem soupravljanja, kar je seveda izjemnega pomena za možnost nadaljnega razvoja na tem področju kljub vsem zakonskim pomanjkljivostim.

Morebitne trenutne »dobre prakse« soupravljanja so lahko minljive

Vsekakor drži, da je načeloma možno v praksi **tudi brez participacijskega dogovora** – ob ustrezni benevolentnosti obeh partnerjev, tj. konkretnega SD in konkretnega posloводства – vzpostaviti dober, ali pa, če hočete, »nadstandardni« nivo delavske participacije v posameznem podjetju. Vendar to nikoli ne bi smelo biti »izgovor« za to, da se te morebitne **že vzpostavljene »dobre prakse« ne bi hkrati tudi ustrezno pravnoformalno uredile v PDog** – češ, saj ga v resnici sploh ne potrebujemo, ker stvari tudi brez tega povsem zadovoljivo funkcionirajo.

Logičen interes vsakega »dobrega« sveta delavcev in posloводства mora biti namreč zagotovitev **»trajno« dobrega** sistema soupravljanja zaposlenih kot nujne sestavine dolgoročne poslovne uspešnosti podjetja. Tako konkretne sestave poslovodstev kot tudi konkretne sestave SD pa se **pogosto menjajo** in ob vsaki takšni menjavi na eni ali drugi strani se lahko

zgodí, da se že vzpostavljeni nivo sistema soupravljanja v konkretnem podjetju preprosto sesuje in ga je treba (če ni medtem – skozi sklenjeni PDog – že postal tudi del veljavnega avtonomnega prava v podjetju) **spet začeti graditi povsem na novo**, se pravi iz »ničle«. Kar je seveda velika škoda in nesmisel. In teh primerov je v praksi (prav zaradi zanemarjanja potrebe po ustreznih pravnih formalizaciji tega sistema) žal ogromno.

Načeloma torej ni mogoče najti **pravnobene oporičnega opravičljivega »izgovora«** za noben svet delavcev, ki se v svojem mandatu ni potrudil bodisi za sklenitev PDog, če ga v podjetju še ni, bodisi za njegovo ustrezno izboljšavo skladno s potrebami nadaljnega razvoja soupravljanja zaposlenih v praksi, če sicer že obstaja.

II. Oblika in način sklepanja participacijskega dogovora

Naj morda v tem – glede na obsežnost obravnavane problematike kljub vsemu kratkem – prispevku zgolj v telegrafskem stilu opozorimo samo še na nekaj najosnovnejših napotkov glede oblike in načina sklepanja participacijskega dogovora.

Pravna oblika je podobna kot pri kolektivnih pogodbah

Pravna oblika tega akta je v osnovi zelo podobna, kot velja za kolektivne pogodbe (KP). Se pravi, tudi PDog ima dva osnovna dela, in sicer:

1. **normativni del**, v katerem je določena sama »vsebina« dogovora, in

2. **obligacijski del**, kjer stranki dogovorita način njegovega uresničevanja in spreminjanja, zlasti pa: pozitivno izvedbeno dolžnost, negativno izvedbeno dolžnost, skupni organ za razlago posameznih določb, postopek za njegovo spreminjanje in dopolnjevanje itd.

Oba akta imata tudi **povsem enake pravne učinke** – sta pravno zavezujoča za obe stranki.

Razlike med PDog in KP glede vsebine in načina sklepanja

Kljub praktično enaki pravni obliki in pravnim učinkom pa že v osnovi obstajajo precejšnje razlike med:

- **kolektivnimi pogodbami**, s katerimi se urejajo medsebojne pravice in obveznosti med delodajalci in delojemalci, in ki jih v imenu slednjih sklepajo sindikati, ter
- **participacijskimi dogovori**, s katerimi se ureja »sistem soupravljanja« v podjetju, in ki jih v imenu zaposlenih sklepajo sveti delavcev s poslovodstvi svojih podjetij.

Te razlike izvirajo:

1) na eni strani iz bistvenih razlik že v **sami naravi različnih industrijskih odnosov**, ki se urejajo z eno ali drugo vrsto aktov, se pravi razlik med

- tržno-menjalnimi (dvostranskimi pogodbeneimi) »**delovnimi razmerji**« kot razmerji med delodajalci in delojemalci kot razmerji med »kupci« in »prodajalci« delovne sile na trgu dela z objektivno diametralno nasprotnimi cilji, ter
- asociativnimi (večstranskimi notranje-organizacijskimi) »**participativnimi/soupravljaljskimi razmerji**« kot razmerji med ključnimi notranjimi deležniki znotraj podjetij (tj. zaposlenimi, menedžmentom in lastniki) pri skupnem ustvarjanju produkta z objektivno istim ciljem, tj. čim večja poslovna uspešnost skupnega podjetja, v katerem uresničujejo vsak svoje interese;

2) na drugi strani pa predvsem tudi iz bistvenih razlik med **sindikati** in **sveti delavcev** v smislu njihove »**pogajalske moči**« kot partnerjev pri sklepanju omenjenih aktov.

Pristop k sklepanju PDog: klasična »poslovna pogajanja« ali »skupno posvetovanje«

Če v obravnavanem kontekstu pustimo ob strani prvo od zgoraj omenjenih bistvenih razlik² in se osredotočimo samo na drugo, je ključnega pomena seveda predvsem dejstvo, da sveti delavcev za razliko od sindikatov že po samem zakonu nimajo pravice do uporabe stavk in drugih borbenih metod dela, kar jih seveda že **a priori postavlja v bistveno šibkejšo pogajalsko**

pozicijo. Določba 7. člena ZSDU se namreč glasi:

»S pravico do sodelovanja delavcev pri upravljanju se ne posega v pravice in obveznosti sindikatov in združenj delodajalcev, da ščitijo interese svojih članov.

Svet delavcev se mora vzdržati kakršnihkoli oblik sindikalnega boja.«

Zato je jasno, da že iz tega razloga o procesih sklepanja participacijskega dogovora (za razliko od sklepanja kolektivnih pogodb) v bistvu ni mogoče govoriti kot o **klasičnih poslovnih pogajanjih** (med enakopravnimi partnerji z nasprotnimi začetnimi cilji, katere morajo v tem procesu šele uskladiti). Kajti, kot ugotavlja A. Gosak³, do pogajanj pride šele, **če obstaja konflikt, realen konflikt**, zato pogajanja definiramo kot »proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oz. vse stranke pripravljene sprejeti svoje zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev.« Avtor B. Kavčič⁴ pa v zvezi s tem kot ključno predpostavko za takšna pogajanja poudarja predvsem **enakopravnost** oziroma vsaj približno »**enako moč**« obeh pogajalskih partnerjev: »Navadno je sredstev malo, interesentov za dobrine pa veliko. In če so vsi enako močni, tako, da ne more nihče vzeti, kolikor hoče, in pustiti druge praznih rok, so potrebna pogajanja. Pomen moči strank v pogajanjih je povsem jasen že iz ugotovitve, da tista stranka, ki ima dovolj moči, lahko brez pogajanj doseže, kar hoče. Ali pa je zadeva, o kateri se želi ena stranka pogajati, za drugo stranko tako malo pomembna ali nepomembna, da lahko zapusti pogajanja. Zato je ena temeljnih zahtev za pogajanja, da so udeležene stranke glede moči približno enake. To pomeni, da nobena od njih ne more doseči uresničitve svojih interesov, ne da bi se pogajala z drugo. Če ima na voljo boljše alternativo, zakaj bi se sploh pogajala?«

»Pogajajo« v pravem pomenu te besede se torej lahko med seboj le tisti,

- ki imajo nasprotno cilje glede posameznih vprašanj,
- obenem pa so enako močni, tako da svojih interesov drug drugemu pač ne morejo preprosto vsiliti in so zato oboji v pogajanja pravzaprav prisiljeni.

Pri sklepanju Pdog pa – za razliko od postopkov sklepanja KP – že v osnovi **ni izpolnjena nobena izmed teh dveh temeljnih predpostavk**. Sveti delavcev iz že navedenega razloga nimajo – razen »moči argumentov« in morebitne večje ali manjše

² Podrobneje o tem glejte članek M. Gostiša z naslovom Osnove »teorije industrijskih odnosov« v tej številki Ekonomske demokracije (št. 5/2019).

³ Gosak, Alenka (2010) *Poslovna pogajanja v prodajnem procesu*. Magistrsko delo. Ekonomsko-poslovna fakulteta UM, Maribor.

⁴ Kavčič, Bogdan (1997) *Spretnost pogajanj*. Moderna organizacija. Kranj.

komunikacijske spretnosti – popolnoma nobene pogajalske moči, »argument moči« je pač objektivno v celoti na strani menedžmenta oziroma poslovodstev podjetij. Zato je brez dvoma lahko **elementarna napaka**, če se k sklepanju PDog v podjetju bodisi z ene bodisi z druge (ali pa morda celo z obeh) strani pristopi po metodi klasičnih poslovnih pogajanj. Upanje na »dober« participacijski dogovor je v tem primeru treba pač »pustiti zunaj«.

Omenjena ugotovitev se v praksi najbolj nazorno potrjuje skozi dejstvo, da v tistih primerih, kjer imamo v podjetju še vedno opravka s »participacijsko neosveščenim« in pretežno tejlorigistično usmerjenim poslovodstvom, ki delavsko soupravljanje razume zgolj kot nekakšno »nujno zlo po sili zakona« oziroma kot poslovno škodljivo omejevanje svoje odločevalske avtonomije in s tem v bistvu kot napad na svoje interese, **običajno niti ne pride do začetka pogovorov o sklenitvi participacijskega dogovora**. Kajti poslovodstvo lahko tovrstne pobude s strani sveta delavcev brez kakršnihkoli pravnih posledic pač enostavno ignorira (**opomba**: zakon namreč samo v enem primeru, tj. glede vprašanj iz 63. in 65. člena ZSDU, omogoča svetu delavcev, da v primeru nesprejetja dogovora zahteva, naj o tem odloči arbitražna – glej 66. člen ZSDU; posebej pa ne sankcionira morebitne ignorance delodajalca niti v primerih, ko se le-ta noče začeti dogovarjati o vprašanjih, ki bi po 2. odst. 5. člena ZSDU »moralno« biti urejena s participacijskim dogovorom). Ali, kar je še huje, neredki so v praksi primeri, ko se »pogajanja« o participacijskem dogovoru zlorabijo za to, da poslovodstvo s svojo močjo **svet delavcev prisili v popuščanje** pri obsegu participacijskih pravic celo globoko pod zakonski minimum, tako da bi bilo v končni posledici za svet delavcev morda celo bolje, če se sploh niti ne bi začel pogajati. Klasična pogajanja kot metoda in tehnika sklepanja participacijskega dogovora torej na tem področju ne morejo voditi k uspehu.

Iz vsega doslej povedanega sledi predvsem dvoje, in sicer:

a) sklenitev »dobrega« participacijskega dogovora je že v osnovi načeloma možna le in šele, če oziroma ko tudi **poslovodstvo dejansko prepozna in izkaže svoj interes** za ustrezno ureditev čim bolj učinkovitega sistema delavske participacije v podjetju, kot nečesa, kar je zaradi dokazano pozitivnega vpliva na »zavzetost« (delovno motivacijo in organizacijsko

pripadnost) zaposlenih kot **nosilcev človeškega kapitala** v sodobnih pogojih gospodarjenja **neizogiben pogoj (conditio sine qua non)** za večjo konkurenčnost in poslovno uspešnost;

b) za vsebinsko oblikovanje participacijskega dogovora – če je izpolnjen pogoj iz prejšnje točke – pride namesto tehnike klasičnih pogajanj v poštev pravzaprav le **tehnika »skupnega posvetovanja in usklajevanja stališč«**, se pravi argumentiranega razgovora in skupnega iskanja optimalnih rešitev, brez kakršnih koli medsebojnih izsiljevanj in groženj z »argumentom moči«.

Izhodiščne predpostavke in logične omejitve pri dogovarjanju

A za to sta kajpak potrebna dva. Pogoj za sklenitev »dobrega« PDog je torej predhodno obojestransko – tj. tako s strani poslovodstva kot s strani sveta delavcev – **pravilno razumevanje dejanskega poslovnega bistva in pomena visoko razvitega sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju za visoko konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetja**. Če to razumevanje z obeh strani obstaja, potem je jasno, da pri sklepanju PDog, s katerimi se ureja ta »sistem« (za razliko od KP, s katerimi se urejajo »materialne« pravice in obveznosti delavcev iz delovnega razmerja), že v štartu nimamo opravka z nikakršnim nasprotjem ciljev, katere naj bi bilo treba skozi proces pogajanj obojestransko »skresati« in jih spraviti na nek skupni imenovalc, ampak da je konkreten sistem soupravljanja zaposlenih, ki je predmet dogovarjanja, samo ena od poti k že omenjenemu objektivnemu »**skupnemu cilju**«. Pogajanje za medsebojno »usklditev nasprotnih ciljev« in dogovarjanje zgolj o najprimernejših »**poteh**« do skupnega cilja pa sta seveda nekaj že v temelju popolnoma različnega in med seboj neprimerljivega.

Skratka, ni jasno, v čem naj bi se ob sklepanju PDog cilji in interesi sveta delavcev in poslovodstva podjetja objektivno gledano v bistvu sploh lahko razhajali in o čem bi se bilo treba sploh »pogajati« v klasičnem smislu te besede. Gre le za **dogovor o tem, kako v podjetju skupaj ustvariti dober sistem soupravljanja kot integralni del celotnega sistema korporacijskega upravljanja** s ciljem doseganja zelene poslovne uspešnosti podjetja.

V zvezi s tem je namreč treba vseskozi imeti pred očmi dve zelo pomembni dejstvi, in sicer:

1.

Delavsko soupravljanje **ni delavsko samoupravljanje**, kakršnega smo poznali v času samoupravnega socializma v bivši Jugoslaviji. Sveti delavcev torej niso več (tako kot nekdanji »delavski sveti«) »**organi upravljanja**« **družb**, ki lahko samostojno sprejemajo kakršnekoli poslovne odločitve v imenu družbe, ampak so delavska predstavništva, katerih vloga je **zgolj vključevanje** (v imenu delavcev) v sprejemljanje poslovnih odločitev, ki so sicer po ZGD v pristojnosti organov vodenja in nadzora družb, in sicer:

- s pravico do podajanja pobud, mnenj in predlogov, ki so v korist delavcev,
- s pravico do obveščeniosti,
- z možnostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem,
- s pravico soodločanja o nekaterih vprašanjih, ki se najbolj neposredno tičejo interesov delavcev.

Opomba: Ravno v tem pa je namreč tudi bistvo celotnega sistema delavskega soupravljanja. Delavsko soupravljanje (participacija delavcev pri upravljanju) namreč v bistvu ni popolnoma nič drugega kot **konkretni formalni upravljalški mehanizem**, prek katerega se lahko avtentični interesi zaposlenih kot nosilcev človeškega kapitala podjetij učinkovito prelivajo v sistem poslovnega odločanja, tako da so lahko pravočasno ustrezno upoštevani pri vseh sprejetih pomembnejših upravljalških odločitvah, kar naj bi **zagotovilo t. i. interesno ravnotežno upravljanje kot eno temeljnih premis sodobnega (t. i. deležniškega) koncepta korporacijskega upravljanja**. Če poslovodstvo morda – že vnaprej in a priori – nima resnega namena upoštevati prek sveta delavcev izraženih avtentičnih interesov delavcev v zvezi s posameznimi njegovimi odločitvami, pa je seveda tudi »**formalno**« izvajanje kakršnihkoli tovrstnih postopkov zgolj zaradi »črke zakona« v bistvu lahko le samo sebi namen in nima nobenega smisla ne za ene in ne za druge. V tem primeru je za oboje res lahko samo izguba časa.

Če se te »**generalne omejitve**« obsega **soupravljalških pristojnosti** oboji zavedajo, ni prav nobene bojazni, da bi se lahko ob sklepanju PDog pojavila »nasprotja interesov«, ki bi zahtevala »pogajanje«. Še tako velik obseg soupravljalških pravic sveta delavcev znotraj teh okvirov namreč v nobenem primeru in **prav v ničemer ne ogroža upravljalških pravic menedžmenta in lastnikov**, ki lahko po zakonu v

končni fazi vedno lahko odločijo po svoje. Zato je ravnanje nekaterih poslovdstev, ki se širšega vključevanja svetov delavcev v poslovno odločanje – namesto, da bi ga, čeprav je to zanje seveda »napornejše«, čim bolj spodbujali, ker je lahko samo koristno tako zanje kot za podjetje – že a priori karseda otepajo in se ob sklepanju PDog trdo »pogajajo« za določitev po možnosti čim manj(ših) soupravljaljskih pravic delavcev, v bistvu **sila nespametno**, za podjetja pa lahko tudi **nadvse škodljivo**.

Največjo poslovno škodo torej v bistvu povzročajo podjetjem prav tisti menedžerji, ki na račun lastne »lagodnosti« pri odločanju omejujejo participacijo zaposlenih pri upravljanju in s tem **uničujejo tudi razpoložljivi človeški kapital svojih podjetij**.

2.

Glede na omenjeno poslovno bistvo sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki lahko bistveno pripomore k večji zavzetosti zaposlenih in s tem k učinkovitejšemu angažiranju razpoložljivega človeškega kapitala v produkcijskih procesih, posledično pa k večji poslovni uspešnosti podjetja, je treba finančna sredstva in druge materialne pogoje za učinkovito delovanje delavskih predstavnikov v podjetju (izobraževanje, strokovna pomoč, administrativno-tehnični pogoji za delo itd.) seveda logično obravnavati kot **naložbo v človeški kapital**, ki povečuje poslovno uspešnost, **in ne kot (nepotreben) poslovni strošek**, ki gre neposredno v škodo poslovnega rezultata. Tudi to torej v resnici ne bi smelo biti predmet »poslovnih pogajanj« kot nekaj, kar (navidezno) predstavlja konflikt interesov med svetom delavcev, ki želi čim boljše pogoje za učinkovito opravljanje svojega poslanstva v sistemu korporacijskega upravljanja, in poslovdstvom (menedžmentom), ki mora skrbeti za poslovno uspešnost. A žal v praksi večinoma ni tako, mnoga poslovdstva se o tem »pogajajo« izrazito in zgolj s pozicije varčevanja pri »nepotrebnih stroških« v (domnevno) korist podjetja.

Materialni pogoji, ki jih svet delavcev in predstavniki delavcev v organih družbe potrebujejo za svoje učinkovito delo, bi jim morali biti s strani delodajalca tudi dejansko zagotovljeni, pri čemer tudi glede tega obstaja **zakonska omejitev**, ki preprečuje morebitne nerealne in pretirane »želje« svetov delavcev. ZSDU namreč v 4. odstavku 65. člena jasno določa, da »**svet delavcev uporablja ta sredstva po lastni presoji, vendar le za financiranje svojega**

del«. Kakšen smisel se ima torej »trdo pogajati« o zagotovljenem obsegu teh sredstev (prav na tem področju pa so nekatera poslovdstva žal sila »uspešna«)? Mar ne bi bilo dovolj, če se poslovdstvo omeji zgolj na »kontroliranje njihove namenske porabe«?

* * *

Bistvo dogovarjanja v procesih sklepanja PDog je torej predvsem skupno iskanje in kreiranje v danih okoliščinah **najprimernejših rešitev za funkcioniranje sistema delavske participacije v podjetju**. Od obeh udeležencev dogovora se zato načeloma pričakuje predvsem maksimalna konstruktivnost pri oblikovanju skupnih rešitev, ne pa predvsem njuna večja ali manjša pogajalska spretnost pri uveljavljanju njihovih domnevno različnih (??) interesov glede boljšega ali slabšega sistema soupravljanja, ki naj bi bil sicer objektivno v korist podjetja. Če se bo sklepanje participacijskega dogovora eventualno sprevrglo zgolj v »**spopad moči in pogajalskih spretnosti udeležencev**« z omenjenih (nasprotnih) pozicij, bo na podlagi vsega doslej povedanega končni rezultat nedvomno sila klavn.

Kakšen »osnutek« PDog naj bo podlaga za usklajevanje?

Izkušnje iz prakse kažejo, da je sila pomembno, **na podlagi kakšnega »osnutka dogovora« se začnemo pogovarjati o vsebini PDog**, kajti iz tega osnutka je seveda vedno bistveno lažje črtati morebitne rešitve, ki za enega ali drugega udeleženca morda niso sprejemljive, kot pa vanj karkoli na novo dodajati. Bistveno lažje je torej doseči »**dober« PDog**, če se začnemo pogovarjati na podlagi nekega osnutka, ki naj bi predstavljal vsestransko »optimalno« ureditev sistema soupravljanja v podjetjih (in potem posamezne ponujene rešitve le prilagajamo konkretnim razmeram v posameznem podjetju), kot pa, če je osnova za začetek pogovorov nek vsebinsko pomanjkljiv tovrsten osnutek PDog.

V ta namen se zato priporoča predvsem »**splošni vzorec PDog**«, ki je bil izoblikovan na letošnjem oktobrskem strokovnem posvetu ZSDS, in ki vključuje bolj ali manj vse doslej poznane »dobre prakse« s tega področja.

Upoštevanje zakonskega minimuma

Glede na že omenjeno načelo zakonskega minimuma velja posebej opozoriti še

na **dve temeljni pravili za sklepanje PDog**, ki izhajata iz tega načela:

1.

V participacijski dogovor ne »prepisujemo« (več) nobenih zakonskih določb. Vanj sodijo le tiste določbe, ki pomenijo morebitno **prilagajanje zakonskih rešitev** konkretnim razmeram konkretnega podjetja ali **dograjevanje in nadgrajevanje zakona**.

2.

V participacijski dogovor nikoli ne zapisujemo določb, ki bi delavcem in njihovim predstavnikom dajale **manj participacijskih pravic, kot jih zagotavlja zakon**. Te pravice preprosto ne morejo biti predmet kakršnegakoli pogajalskega »barantanja«, zato so morebitne tovrstne določbe PDog preprosto »nične«.

III. Vsebina participacijskega dogovora

Poseben pomen participacijskega dogovora je torej, kot že rečeno, v tem, da po eni strani omogoča prilagajanje posameznih zakonskih rešitev konkretnim razmeram v posamezni družbi, po drugi strani pa je z njim mogoče zakon tudi nadgraditi v smislu dodatnih oziroma večjih participacijskih pravic in drugačnih participacijskih načinov. Prav tako smo v uvodnem poglavju že navedli **štiri osnovne vsebine oziroma vsebinske sklope** (1. podrobnejša ureditev uresničevanja participacijskih pravic; 2. ureditev vprašanj, glede katerih ZSDU napotuje na možnost ureditve v participacijskem dogovoru; 3. drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju in 4. več soupravljaljskih pravic, kot jih določa ZSDU), ki sicer izhajajo iz prvega in drugega odstavka 5. člena ZSDU. V nadaljevanju pa podrobneje predstavljamo **praktične primere vsebin**, ki se uvrščajo v posamezni sklop in jih je mogoče in/potrebno urediti v participacijskem dogovoru.

Podrobnejša ureditev uresničevanja participacijskih pravic

Pod tem naslovom je bistveno, da v participacijskem dogovoru opredelimo konkretne postopke, načine in kanale komunikacije med strankama ter druge tehnične podrobnosti, s pomočjo katerih bo zakonske pravice mogoče uresničevati v praksi. Sam ZSDU namreč **ne predpisuje vseh podrobnosti sodelovanja med svetom delavcev in delodajalcem**, niti to ni

namen zakona. Učinkovitost uresničevanja pravic, ki jih predpisuje zakon, lahko namreč najbolje dosežemo tako, da praktične detajle prilagodimo svoji delovni organizaciji in procesom v družbi.

Prvi primer participacijskih pravic, ki bi jih veljalo tehnično še razdelati v participacijskem dogovoru, so **individualne participacijske pravice** po 88. členu ZSDU. ZSDU daje posamezniku pravico do pobude in odgovora na pobudo v zvezi z delavčevim delovnim mestom ali njegovo organizacijsko enoto ter do pojasnil v zvezi z vprašanji na področju plač in drugih delovnih razmerij ter iz vsebine ZSDU (najkasneje v 30 dneh), pravico do pravočasne obveščeniosti o spremembah na delavčevem delovnem področju ter pravico do izražanja mnenj o povezanih vprašanjih. Da zagotovimo učinkovito uresničevanje teh pravic v praksi, bi bilo v participacijskem dogovoru **potrebno urediti še, na primer:**

- komunikacijske kanale med posamezniki in delodajalcem,
- pisnost oziroma ustnost komunikacije,
- kontaktno osebo delodajalca,
- sistem obveščanja zaposlenih in internega komuniciranja.

Drugi primer je **pravica sveta delavcev do obveščeniosti** skladno z 89. in 90. členom ZSDU. V tem primeru ZSDU določa zgolj vsebinska področja, v zvezi s katerimi mora delodajalec obveščati svet delavcev, da mora delodajalec omogočiti svetu delavcev vpogled v dokumentacijo, ki je nujna za obveščeniost o teh zadevah, ter da mora delodajalec v nekaterih točkah svet delavcev obveščati pred samim sprejemom odločitve. Tu bi bilo torej s participacijskim dogovorom mogoče urediti še, na primer:

- roke in obliko posredovanja informacij,
- pogostost obveščanja na posameznih vsebinskih področjih,
- komunikacijske kanale oziroma naslovnike,
- obveznost in primernost podpornega gradiva.

V primeru **pravice sveta delavcev do skupnega posvetovanja** po 91. členu ZSDU bi bilo s participacijskim dogovorom prav tako priporočljivo urediti, na primer, način sklica skupnega posvetovanja – v dogovoru med strankama, v času, ko je mogoče zagotoviti sklepčnost sveta delavcev, in podobno.

S participacijskim dogovorom lahko ne nazadnje podrobneje uredimo tudi **pravico**

članov sveta delavcev do posvetovanja z delavci po 63. členu ZSDU (vsaj, na primer, z vidika časa in kraja posvetovanj), ter način **rednega sodelovanja sveta delavcev in delodajalca**, na primer:

- termine in pogostost sestajanja,
- udeležbo predstavnikov delodajalca na sejah sveta delavcev,
- obveznost medsebojne obrazložitve stališč, ter
- kanale komunikacije, odgovorne osebe in možnosti vročanja obvestil in dokumentov.

Ureditev zakonsko »odkazanih« vprašanj

ZSDU glede nekaterih vprašanj predvidi **drugačno ali bolj podrobno ureditev v participacijskem dogovoru**, in sicer:

a) 11. člen ZSDU določa, da svet delavcev preneha z delom, če se število delavcev z aktivno volilno pravico zmanjša pod število, določeno v zakonu, *razen če ni v dogovoru drugače določeno*;

b) 2. odstavek 63. člena določa, da se v participacijskem dogovoru *lahko določi večje število ur za posvete za delavci ter za izobraževanje članov svetov delavcev*;

c) 2. in 3. odst. 65. člena ZSDU določata, da se *višina razpoložljivih finančnih sredstev sveta delavcev določi v participacijskem dogovoru*;

d) 3. odstavek 81. člena ZSDU določa, da se *v družbi, kjer je zaposlenih manjše število delavcev od 500, lahko imenuje delavskega direktorja v upravo družbe ali predstavnika delavcev v upravnem odboru za izvršnega direktorja*, če je tako določeno s participacijskim dogovorom;

e) 1. odstavek 89. člena ZSDU v 10. alineji pravi, da mora delodajalec svet delavcev obveščati *tudi o drugih vprašanjih* na podlagi participacijskega dogovora.

f) 3. odst. 100. člena ZSDU pa ne nazadnje še določa, da se s participacijskim dogovorom v podjetju *lahko oblikuje stalna arbitraža* za reševanje sporov med svetom delavcev in delodajalcem.

Drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju

ZSDU dopušča tudi možnost ureditve drugih načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju v participacijskem dogovoru, ki **niso izrecno opredeljeni že v samem zakonu**. V tem smislu lahko participacijski dogovor nudi priložnost za obogatitev zakonsko predpisanih minimalnih načinov in oblik soupravljanja zlasti z dveh vidikov:

1. Analogne in nadomestne rešitve sodelovanja delavcev v organih družbe

ZSDU sodelovanje delavcev v organih družbe neposredno ureja samo za družbe, v katerih obstajajo naslednji organi – nadzorni svet, uprava ali upravni odbor. Čeprav poznamo različne strukture družb, so ti organi skladno z zakonom, ki ureja gospodarske družbe, obvezni le v primeru delniške družbe, ne pa tudi, na primer, v primeru družbe z omejeno odgovornostjo. V participacijskem dogovoru se torej lahko, na primer, prizna pravica, da delavci imenujejo svoje predstavnike v drug ustrezen organ družbe, v kolikor družba nima nadzornega sveta, uprave ali upravnega odbora. Če to ni mogoče, pa je mogoče urediti, na primer, vsaj pravico predsednika sveta delavcev do sodelovanja na sejah kolegija direktorja.

1. Dodatna obogatitev oblik in načinov soupravljanja

Glede na določbe ZSDU pa je v participacijskem dogovoru mogoče urediti tudi drugačne oblike in načine soupravljanja, kot jih predvideva že sam zakon, v primeru vseh oblik korporativnega upravljanja, na primer:

- ureditev paritetno sestavljenih skupnih odborov sveta delavcev in delodajalca glede posameznih področij ali vprašanj, na primer varnosti in zdravja pri delu, pravnega varstva, trpinčenja in diskriminacije, in podobno;
- sodelovanje predstavnika sveta delavcev na sejah skupščine družbe s pravico do razprave in brez pravice glasovanja; ter
- ureditev obratnih svetov na ravni posameznih organizacijskih enot.

Več soupravljalских pravic, kot jih določa ZSDU

Pod tem naslovom ZSDU odpira prostor za to, da se s participacijskim dogovorom lahko uredi zlasti:

1. Prenos posameznih vsebinskih področij, v zvezi s katerimi ZSDU predpisuje določeno obliko soupravljanja, iz nižje ravni participacije na višjo raven participacije, na primer:

- opredelitev obveznosti skupnega posvetovanja s SD v primeru sprememb v organizaciji proizvodnje, sprememb v tehnologiji (za kar je z ZSDU predvideno samo obveščanje SD); ter

2. Razširitev vsebinskih področij, ki so predmet soupravljanja po ZSDU, na primer:

- podrobnejša ureditev obveščanja sveta delavcev na vsaj tistih dodatnih področjih, ki jih določa ZDR-1⁵:
 - 59. člen ZDR-1 predvideva na zahtevo sveta delavcev letno obveščanje SD o razlogih za uporabo dela napotenih delavcev in njihovem številu,
 - 148. člen ZDR-1: letno obveščanje sveta delavcev na njegovo zahtevo o izrabi delovnega časa, upošteva letni raspored delovnega časa, o opravljanju nadurnega dela oz. o za-

časni prerazporeditvi delovnega časa;

- ureditev pravice do soglasja sveta delavcev v primerih vseh odločitev delodajalca, ki imajo za posledico povečanje ali zmanjšanje števila delavcev, če gre za večje število delavcev, po predpisih o delovnih razmerjih (primerjaj z obstoječo določbo 96. člena ZSDU);
- ureditev pravice do skupnega posvetovanja ali soglasja sveta delavcev v primeru imenovanja vodilnega delavca za kadrovske in socialno področje v podjetju; ter
- ureditev pravice sveta delavcev tudi v primeru, ko delodajalec sprejme odlo-

čitev, ki je v nasprotju z zakonom, drugimi akti, internimi predpisi, zavezujočimi kolektivnimi pogodbami ali participacijskim dogovorom.

Glede na vse navedeno participacijski dogovor torej predvsem predstavlja pomembno priložnost za zagotovitev večje vsakodnevne operativnosti delavskega soupravljanja, prilagojene glede na specifične poslovne in organizacijske procese posamezne družbe, ter za potencialno ureditev večje ravni participacijskih pravic, kot jih zagotavlja že sam ZSDU, s čimer je mogoče pomembno obogatiti korporativno upravljanje.

* * *

Opomnik: Struktura in vsebina participacijskega dogovora

Naslov: Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Participacijski dogovor)

Udeleženci:

1. Družba kot delodajalec, ki jo zastopa predsednik posloводства
2. Svet delavcev družbe, ki ga zastopa predsednik

I. SPLOŠNE DOLOČBE:

- vsebina, ki jo dogovor ureja
- prepoved kršitve načela »zakonskega minimuma« in ničnost določb, ki bi bile eventualno v nasprotju s tem načelom
- način reševanja neskladja med tem dogovorom in splošnimi akti delodajalca
- opredelitev splošnih načel za razlago določil dogovora
- način objave dogovora

NORMATIVNI DEL

II. INDIVIDUALNO URESNIČEVANJE PARTICIPACIJSKIH PRAVIC DELAVCEV

- zaveza delodajalca o maksimalnem prizadevanju za razvijanje sodobnih principov in oblik organizacije dela in poslovnega procesa, ki omogočajo večjo avtonomijo posameznikov pri delu in s tem tudi njihovo individualno (neposredno) participacijo, to je možnost odločanja in soodločanja na delovnem mestu in v ožji organizacijski skupini (delegiranje pristojnosti za odločanje v poslovnem procesu na nižje nivoje, avtonomne delovne skupine, krožki kakovosti, R & R skupine, timsko delo itd.);
- zaveza delodajalca za ustrezno usposabljanje vodilnih in vodstvenih delavcev vseh ravni v družbi o sodobnih metodah participativnega vodenja ljudi v poslovnem procesu;

- opredelitev individualnih participacijskih pravic delavcev v skladu z 88. členom ZSDU ter načina njihovega uresničevanja (kdaj so pobude in odgovori nanje lahko ustni, kdaj morajo biti pisni; kako in pri kom se lahko delavec najavi za razgovor v zvezi z uresničevanjem svojih t. i. individualnih participacijskih pravic ter v kakšnem roku; kakšne so dolžnosti vodilnih delavcev in posloводства v zvezi z načinom odgovarjanja na pobude in vprašanja delavcev; ali se v podjetju uvedejo tudi posebni "nabiralniki" za pisana mnenja, pobude in predloge delavcev itd.);
- kdaj se lahko delavec s svojimi vprašanji in pobudami za delodajalca obrne na svet delavcev in kako se mora ta odzvati;
- opredelitev zborov delavcev in delovnih skupin kot oblik uresničevanja individualne (neposredne) participacije delavcev ter podrobnejša ureditev načina njihovega sklicevanja, ki v ZSDU ni določena;
- uporaba internega glasila v funkciji razvoja individualne participacije delavcev (objava pisnih odgovorov posloводства na vprašanja in pobude zaposlenih ipd.);
- dolžnosti posloводства in sveta delavcev v zvezi z izgrajevanjem celotnega sistema internega komuniciranja, predvsem pa sistema informiranja, ki zagotavlja zakonsko pravico delavcev do obveščeniosti (druga alineja 2. člena ZSDU), ki pa je zakon ne ureja podrobneje.

III. SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU V ORGANIZACIJSKI ENOTI

- v katerih organizacijskih enotah (obratih) je glede na število zaposlenih, specifične zaokroženega poslovnega procesa, lokacijo in druge značilnosti, smiselno ustanoviti obratne svete delavcev;
- število članov in način izvolitve oziroma imenovanja obratnih svetov delavcev;

⁵ Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13 s spremembami, "ZDR-1").

- pristojnosti obratnih svetov delavcev v odnosu do vodstva posameznih obratov, ki so praviloma analogne pristojnostim sveta delavcev družbe v odnosu do posloводства družbe.

IV. SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU NA RAVNI DRUŽBE

A. Svet delavcev

1. Participacijske pristojnosti sveta delavcev in način njihovega uresničevanja

a) Obveščanje

- roki, v katerih je posloводство dolžno obveščati svet delavcev o posameznih vprašanjih iz 89. člena ZSDU (npr. o katerih letno, o katerih polletno, o katerih četrletno in o katerih najmanj 30 dni pred sprejetjem odločitve);
- o katerih vprašanjih, ki niso zajeta v 89. členu ZSDU, je posloводство še dolžno obveščati svet delavcev;
- morebitna uvedba posebnega »obrazca informacijskih kazalnikov«, ki jih je dolžno posloводство redno periodično posredovati svetu delavcev;
- uvedba t. i. letnih poročil za zaposlene;
- dolžnost posloводства, da svetu delavcev na njegovo zahtevo posreduje tudi vse druge podatke, dokumente in informacije, ki niso poslovna skrivnost;
- načini izvajanja dolžnosti obveščanja (ustno, pisno, kombinirano) in roki za predhodno posredovanje pisnih gradiv;
- oblika in kakovost primernih gradiv za svet delavcev in pravica predsednika sveta delavcev, da zavrne neustrezna gradiva ter zahteva popravke;
- dolžnost posloводства, da na mnenja, stališča ter pobude in predloge sveta delavcev ustrezno odgovori v primernem roku.

b) Skupno posvetovanje posloводства in sveta delavcev

- katera vprašanja, ki so po zakonu sicer le predmet obveščanja sveta delavcev, se prenesejo na raven skupnega posvetovanja;
- katera vprašanja se določijo kot predmet skupnega posvetovanja poleg tistih, ki jih določa že zakon;
- dolžnost, da seje (čas sklica, dnevni red, gradiva itd.) za skupno posvetovanje skupaj dogovorita in pripravita predsednik posloводства in predsednik sveta delavcev;
- dolžnost članov ali vsaj predsednika posloводства, da se osebno udeležijo skupnega posvetovanja s sveto delavcev;
- dolžnost sveta delavcev, da se pred skupno sejo tudi ločeno sestane in pride na skupno posvetovanje z že izdelanimi stališči do konkretnih vprašanj, ki naj bi bila predmet usklajevanja stališč;
- dolžnost rednega mesečnega sestajanja sveta delavcev in posloводства v smislu 86. člena ZSDU.

c) Soodločanje s soglasjem

- katera vprašanja, ki so po zakonu sicer le predmet skupnega posvetovanja s svetom delavcev, se prenesejo na raven soodločanja s soglasjem sveta delavcev;
- katera vprašanja se določijo kot predmet soodločanja s soglasjem sveta delavcev poleg tistih, ki jih določa že zakon;
- obvezna predhodna pisna, na sami seji sveta delavcev pa tudi ustna obrazložitev predloga odločitve, ki naj bi bila predmet soodločanja;

- dogovor, da se v 8-dnevni zakonski rok ne štejejo dela prosti dnevi;
- nadaljnji postopek usklajevanja in sprejemanja odločitve v primeru, če svet delavcev svoje soglasje zavrne;
- pristojnost arbitraže za ugotovitev ničnosti odločitev, ki so bile sprejete brez predhodnega soglasja sveta delavcev.

d) Začasno zadržanje odločitve delodajalca

- dopolnitev zakonsko določenih primerov, v katerih je svet delavcev pristojen uporabiti t. i. pravico veta, še z drugimi smiselnimi primeri, ki učinkovito varujejo spoštovanje participacijskih pristojnosti sveta delavcev, kot so na primer: a) delodajalec krši dolžnost predložitve odločitev iz 67., 95. in 96. člena ZSDU v predhodno soglasje svetu delavcev, ali če sprejme odločitev kljub zavrnitvi soglasja s strani sveta delavcev – v osmih dneh od dneva, ko je bil obveščen o sprejemu odločitve delodajalca; b) delodajalec sprejme odločitev, ki je v nasprotju z zakonom, drugimi predpisi in splošnimi akti delodajalca, sprejetimi kolektivnimi pogodbami ali doseženim dogovorom s svetom delavcev – v osmih dneh od dneva, ko je bil obveščen o odločitvi delodajalca;

e) Proaktivno (samoiniciativno) delovanje sveta delavcev

- pravica sveta delavcev, da se ne samo odziva na takšne ali drugačne informacije in predloge odločitev posloводства (reaktivno delovanje), ampak da tudi sam na lastno pobudo sproža najrazličnejše pobude, predloge, zahteve in vprašanja v interesu delavcev (proaktivno delovanje) ter dolžnost posloводства, da nanje ustrezno reagira;

f) Odločitve v samostojni pristojnosti sveta delavcev

- med odločitve, ki se z dogovorom določijo kot izključna pristojnost sveta delavcev, vključno s sprejemanjem ustreznih pravil in pravilnikov, se lahko uvrstijo zlasti odločitve o uporabi in razpolaganju s sredstvi standarda delavcev (stanovanjska vprašanja, sociala, šport in rekreacija, kultura itd.), pri čemer svet delavcev in posloводство predhodno dogovorita le za letni načrt razpoložljivih sredstev za te namene;

g) Imenovanje kadrovskega direktorja

- glede na poseben pomen kakovostnega uresničevanja kadrovske funkcije z vidika neposrednih interesov in pravic zaposlenih je smiselno s participacijskim dogovorom zagotoviti ustrezen vpliv na imenovanje vodilnega delavca za kadrovske področje (kadrovskega direktorja) v družbi, in sicer v obliki soglasja k imenovanju ter možnosti predlagati njegovo razrešitev.

2. Materialni in drugi pogoji za delo sveta delavcev

- podaljšanje časa trajanja t. i. delovnopravne imunitete članov sveta delavcev tudi po prenehanju mandata z enega na dve leti;
- morebitno povečanje zakonsko priznanega števila plačanih članom ur za seje, izobraževanje in posvetovanje z delavci;
- pravica predsednika sveta delavcev, da samostojno odloča o udeležbi članov na posameznih izobraževanjih;
- ureditev plačila članom, ki se sej sveta delavcev zaradi izmenkega dela udeležijo izven svojega rednega delovnega časa;
- konkretizacija načinov izvajanja posvetovanja z delavci glede na konkretne razmere v družbi (uradne ure, sestanki med delovnim časom itd.);
- pravice tudi članov odborov sveta delavcev glede plačanih ur za sestanke in izobraževanje;

- konkretna določitev materialnih sredstev (pisarne za sprejem strank, telefoni, internet, administrativne storitve itd.), ki po 1. odstavku 65. člena ZSDU spadajo med t. i. nujne stroške za delo sveta delavcev, ter načina njihovega zagotavljanja s strani delodajalca;
- določitev višine razpoložljivih sredstev, s katerimi svet delavcev samostojno razpolaga za potrebe svojega dela v smislu 2., 3. in 4. odstavka 65. člena ZSDU odstavka, pri čemer morajo biti sredstva za izobraževanje všteta med t. i. nujne stroške za delo sveta delavcev;
- pravica predsednika sveta delavcev, da je samostojen odredbodajalec za uporabo sredstev, s katerimi svet delavcev samostojno razpolaga;
- plačilo in pogoji za delo poklicnih članov sveta delavcev ter njihove posebne pravice med trajanjem in po preteku mandata (možnost neprekinjenega funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja v svojem poklicu, zagotovitev ustreznih zaposlitve po preteku mandata), oziroma možnost zaposlitve strokovnih sodelavcev, ki niso člani sveta delavcev;
- način nagrajevanja dela nepoklicnih članov sveta delavcev;
- dolžnost posloводства, da glede na vsebino obravnavane problematike zagotovi prisotnost pristojnih strokovnih in vodilnih delavcev.

B. Delavski direktor

- izrecna opredelitev delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v poslovodstvu družbe, ne kot (istočasno) kadrovskega direktorja, pri čemer je njegova funkcija bistveno širša, torej zastopanje interesov delavcev v poslovodstvu nasploh, ne le na kadrovskem in socialnem področju;
- opredelitev ali se funkcija delavskega direktorja opravlja poklicno ali nepoklicno (poleg njegovega rednega dela);
- določitev materialnih in drugih pogojev za delo delavskega direktorja ter plačila oziroma nagrade za njegovo delo.

C. Sodelovanje predsednika sveta delavcev na sejah posloводства

- če v družbi ni delavskega direktorja, se kot nadomestna rešitev ustreznega predstavljanja interesov delavcev določi pravica predsednika sveta delavcev, da sodeluje na sejah posloводства, v primeru individualnega posloводства pa na sejah kolegija glavnega direktorja.

D. Predstavnštvo delavcev v nadzornem svetu/upravnem odboru

- opredelitev t. i. usmerjevalne in nadzorne funkcije sveta delavcev v odnosu do predstavnikov delavcev v nadzornem svetu/ upravnem odboru, na osnovi katere ima svet delavcev pravico zahtevati od njih predhodno posvetovanje glede stališč, ki naj jih v imenu delavcev zastopajo v tem organu, ter obveščanje o sprejetih odločitvah v tem organu;
- opredelitev načelne dostopnosti vseh gradiv za seje nadzornega sveta/upravnega odbora svetu delavcev, torej tudi tistih, ki so označena kot poslovna skrivnost, upošteva pri tem zakonsko določeno dolžnost članov sveta delavcev glede varovanja poslovnih skrivnosti;
- opredelitev materialnih in drugih pogojev za delo delavskih predstavnikov v nadzornem svetu/upravnem odboru analogno pogojem, dogovorjenih za člane sveta delavcev, vključno s pravico do izobraževanja.

E. Sodelovanje predstavnikov sveta delavcev na skupščini

- pravica predstavnikov sveta delavcev, da sodelujejo na skupščini s pravico do razprave zaradi predstavitve stališč sveta delavcev, vendar brez pravice glasovanja.

F. Skupni organi sveta delavcev in delodajalca

- z dogovorom se lahko določi tudi oblikovanje različnih skupnih organov sveta delavcev in delodajalca za posamezna področja ter njihova (lahko tudi paritetna) sestava in pristojnosti, kot so na primer: odbor za pravno varnost zaposlenih, odbor za varstvo in zdravje pri delu, gospodarski odbor in podobno.

OBLIGACIJSKI DEL

V. MEDSEBOJNE PRAVICE IN DOLŽNOSTI UDELEŽENCEV DOGOVORA

1. Pozitivna izvedbena dolžnost

- maksimalno prizadevanje obeh udeležencev za dosledno izvrševanje dogovora in nekonfliktno reševanje morebitnih nesprotij;

2. Negativna izvedbena dolžnost

- udeleženca sta dolžna opustiti vsako ravnanje, ki bi nasprotovalo duhu in določbam tega dogovora;

3. Reševanje medsebojnih sporov

- pravni spori med udeleženci soupravljaljskih razmerij se v principu rešujejo arbitražno;

4. Organ za razlago dogovora

- za primer morebitnega različnega razumevanja posameznih določb podpisanega dogovora se ustanovi skupna komisija, ki je pristojna za njihovo avtentično razlago;

5. Posledice neizvrševanja dogovora

- po ZSDU participacijski dogovor izvršuje delodajalec, če ni drugače dogovorjeno;
- v primeru neizvrševanja s strani delodajalca se ima svet delavcev pravico, razen na arbitražo, obrniti za pomoč tudi na sindikate ter organe nadzora in pregona (prekrški, kaznivo dejanje po 200. členu KZ RS);
- v primeru neizvrševanja s strani sveta delavcev ima delodajalec pravico odstopiti od spornih določil tega dogovora, ki so predmet kršitve.

VI. KONČNE DOLOČBE

- vsak udeleženec ima kadar koli pravico predlagati začetek postopka za spremembe in dopolnitve sklenjenega dogovora, drugi udeleženec pa se mora temu odzvati;
- dogovor je sklenjen za nedoločen čas in ga nobena stranka ne more odpovedati v celoti, ampak ga lahko z enoletnim odpovednim rokom odpove samo v posameznih delih oziroma glede posameznih določil, če v tem času ne pride do uskladitve o predlaganih spremembah in dopolnitvah, pa se šteje, da sta (tudi če gre za interesni spor, na primer, o višini pripadajočih sredstev), za rešitev udeleženca pooblastila arbitražo po ZSDU, pri čemer se do odločitve arbitraže še naprej uporabljajo veljavne določbe tega dogovora.