

STROKOVNI OBISK ZSDS NA DANSKEM

Soupravljanje v danski praksi

Kako se dogovori med socialnimi partnerji uresničujejo v podjetjih, smo udeleženci študijskega izpopolnjevanja Združenja svetov delavcev Slovenije na Danskem spoznali v pogovorih s predstavniki zaposlenih, predstavnikoma Maerska in delodajalske organizacije Dansk Erhverv. Strokovna srečanja so omogočila primerjavo različnih pogledov na isti sistem. Sogovorniki so govorili o dobrih izkušnjah sodelovanja, pa tudi o težavah pri vključevanju mladih, uvajanju avtomatizacije in ohranjanju moči kolektivnega dogovarjanja.



Udeleženci strokovnega obiska Združenja svetov delavcev Slovenije na Danskem.

Za člane slovenskih svetov delavcev je bilo pri tem pomembno razumeti vlogo naših danskih sogovornikov. Sindikalni zaupniki tam sodelujejo tudi pri vprašanih organizacije dela in sprememb v podjetju, ki jih pri nas sicer obravnavajo sveti delavcev. Skupni odbori vodstva in predstavnikov zaposlenih za sodelovanje namreč niso neposredna ustreznica našim svetom delavcev, saj jih njihova zakonodaja ne ureja. Ta razlika je bila izhodišče za vsebinsko primerjavo izkušenj in za vprašanja o tem, koliko vpliva imajo zaposleni pri odločitvah, ki zadevajo njihovo delo.

FH in odgovornost za dogovorjena pravila

Na sedežu Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH) nas je sprejel Mads Buur Heisel, svetovalec za mednarodne zadeve. Njegova predstavitev je pojasnila, zakaj danski sindikati tako velik pomen pripisujejo samostojnosti socialnih partnerjev. Obsežna vloga kolektivnih pogodb pomeni, da morajo organizacije zaposlenih in delodajalcev prevzeti tudi odgovornost za izvajanje dogovorov. Sogovornik je ob tem predstavil **povezavo med prožnostjo zaposlovanja, socialno varnostjo in možnostmi za ponovno vključitev v delo**. Posameznega dela te ureditve ni mogoče presojati ločeno od drugih: lažje prilagajanje podjetij je za zaposlene sprejemljivejše, če imajo ob izgubi zaposlitve dejansko podporo in možnost pridobiti nova znanja.



Predstavitev danskega modela kolektivnega dogovarjanja v okviru strokovnega programa.

Posebej zanimiva je bila razlaga obravnave nesoglasij. Če se zaupnik in vodstvo v podjetju ne moreta sporazumeti, se v reševanje vključita sindikalna in delodajalska organizacija. Glede na naravo spora so nato na voljo nadaljnji dogovorjeni postopki, arbitraža ali delovno sodišče. Po Heislovi predstavitvi se velik del zadev razreši že pred sodno obravnavo. Za vsakdanje odnose je pomembno predvsem to, da **nesoglasje obravnavajo po vnaprej znanem postopku**. Predstavniku zaposlenih ni treba vsakič znova iskati poti do sogovornika ali ugotavljati, kam se lahko obrne po strokovno pomoč. Takšna podpora omogoča, da se lokalni problem obravnava pravočasno in da spor o posameznem vprašanju ne obremeni vseh drugih področij sodelovanja.

Kolektivno dogovarjanje je Heisel predstavil tudi skozi vsebine, ki presegajo plače, med drugim poklicne pokojnine, dodatne pravice do odsotnosti in financiranje izobraževanja. Pri skladih za usposabljanje je zanimivo skupno upravljanje delodajalcev in sindikatov, s katerim se odgovornost za razvoj znanj prevede v **dogovorjeno financiranje** in možnosti za zaposlene. Ob tem ni prikrival težav z ohranjanjem članstva. Opozoril je na ponudnike cenejšega individualnega pravnega zastopanja, ki po njegovi oceni ne prispevajo primerljivo k kolektivnim pogajanjem. Če zaposleni izpogajane pravice razumejo kot samoumevne, težje prepoznajo pomen organizacij, ki jih vzdržujejo. Zato FH namenja pozornost tudi predstavitvam v šolah in komuniciranju z mladimi.

Izkušnje pristaniških delavcev iz Aarhusa

Naslednji dan smo se v Pomorskem muzeju v Helsingørju srečali s predstavniki pristaniških delavcev iz Aarhusa in sindikata 3F. Sodelovali so Eric Lind, predsednik sindikata pristaniških delavcev v Aarhusu, Magnus Berner, član njegovega upravnega odbora, Steffen Sukumaran, pristaniški delavec z dolgoletnimi izkušnjami mednarodnega

sindikalnega sodelovanja, ter Bjørn Diedrichsen, sindikalni predstavnik pri 3F Aarhus. Njihove izkušnje so dopolnile uvodno sistemsko predstavitev z opisom dela v konkretnem okolju. Pomorska panoga je bila za takšno razpravo ustrezna zaradi svoje gospodarske in zgodovinske vloge na Danskem, obravnavane teme pa so bile blizu tudi udeležencem iz drugih dejavnosti.



Predstavnik iz Aarhusa med enim od strokovnih srečanj o sodelovanju zaposlenih in kolektivnem dogovarjanju.

Predstavniki iz Aarhusa so poudarili dobro vsakodnevno sodelovanje med zaupniki, predstavniki za varnost in zdravje pri delu ter vodstvom. V takšnem odnosu je mogoče sproti obravnavati vprašanja delovnih pogojev in izvedbe dela, pri čemer predstavniki zaposlenih ohranijo svojo zastopniško vlogo. Njihova predstavitev je pokazala pomen neposrednega poznavanja delovnega okolja: **zaupnik, ki razume potek dela in težave sodelavcev**, lahko vodstvu ponudi tudi konkretne predloge za izboljšave. Sindikalna organizacija mu pri tem zagotavlja strokovno oporo. Diedrichsen poleg svetovanja članom sodeluje pri usposabljanju izvoljenih predstavnikov in na področju delovnega okolja, kar povezuje praktične izkušnje z nadaljnjim izobraževanjem.

Tudi v tem pogovoru se je odprlo vprašanje mlajših zaposlenih. Sogovorniki so opozorili, da visoka stopnja organiziranosti **ni zagotovljena za prihodnje generacije** in da je treba mladim pojasniti, kako nastajajo pravice, ki jih uživajo. Razprava je tako segla prek trenutnega zadovoljstva s sodelovanjem v podjetju. Za dolgoročno delovanje predstavništva je treba pridobivati nove sodelavce, jim omogočiti vključevanje in ohraniti povezavo med predstavniki ter ljudmi, ki jih zastopajo. To je prepoznavna težava tudi za slovenske svete delavcev, čeprav se njihove pristojnosti in način izvolitve razlikujejo od danskih.

Maersk o sodelovanju pri spremembah

V istem prostoru sta se nam pridružila Ruud van der Wel, vodja globalnih odnosov z zaposlenimi in njihovimi predstavniškimi organizacijami pri Maersku, ter njegova sodelavka Ana Roque Padilla. Pogovor je dansko izkušnjo postavil v okvir mednarodne skupine, ki deluje v zelo različnih pravnih in družbenih okoljih. Predstavila sta zavezanost spoštovanju temeljnih delavskih pravic, svobode združevanja in kolektivnega pogajanja. Pomemben del razprave je bil namenjen tudi ljudem, ki delo opravljajo prek zunanjih izvajalcev. Pri velikih logističnih sistemih vprašanja delovnih pogojev in varnosti segajo prek kroga neposredno zaposlenih, zato je za izvajanje standardov potrebno sodelovanje z drugimi delodajalci v verigi.

Za naše udeležence je bila posebej uporabna razlaga razmerja med neposrednim vodenjem zaposlenih in sodelovanjem z njihovimi predstavniki. Vodje morajo biti dostopni svojim ekipam, prisluhniti težavam in zanje prevzeti odgovornost. Sindikati in sveti delavcev imajo ob tem lastno, pomembno vlogo pri zastopanju zaposlenih. **Dobro sodelovanje s predstavniki zaposlenih ne odvezuje vodij odgovornosti do sodelavcev.** Če se vsako vprašanje rešuje šele prek predstavniških organov, to lahko kaže tudi na pomanjkljivo komunikacijo znotraj podjetja. Za delovanje organizacije sta potrebna tako urejen odnos vodje do ekipe kot spoštovanje pristojnosti kolektivnih predstavnikov.

Največ praktičnih vprašanj je odprla avtomatizacija. Van der Wel je priznal upravičenost skrbi zaposlenih za prihodnost delovnih mest, hkrati pa opozoril na različne načine obravnave tehnoloških sprememb. Ob sporih v ameriških pristaniščih je kot pozitivno izkušnjo navedel dogovarjanje z nemškim sindikatom ver.di in svetom delavcev v Bremerhavnu. Njegovo sporočilo je bilo, da je treba **posledice sprememb obravnavati dovolj zgodaj**, ko je še mogoče vplivati na njihovo izvedbo. Za predstavnike zaposlenih so zato poleg poslovnih razlogov za novo tehnologijo pomembni podatki o vplivu na obseg in vsebino dela ter o možnostih prilagoditve zaposlenih. Predstavljenega primera sicer ni mogoče posplošiti na vse dejavnosti skupine, pokaže pa, kakšen pomen vodstvo pripisuje dogovoru pri zahtevnih spremembah.

Podobno stališče je van der Wel zagovarjal ob vprašanju, kako ravnati v obdobjih poslovnih težav. Poudaril je pravočasno in pošteno obveščanje predstavnikov zaposlenih tudi takrat, ko novice niso dobre. Sodelovanje je odvisno od **pripravljenosti obeh strani**, vendar ima vodstvo pomembno odgovornost za to, da zaposleni dobijo dovolj informacij za razumevanje položaja. Na vprašanje, ali je tak pristop mogoč tudi v podjetju v državni lasti, je odgovoril, da je odločilna predvsem pripravljenost vodstva. S tem je razpravo usmeril k ravnanju ljudi, ki vodijo podjetje, in k načinu njihovega odnosa do zaposlenih.



Zaključni del strokovnega programa na Veleposlaništvu Republike Slovenije v Kopenhagnu.

Pogled delodajalske strani

Strokovni program smo zaključili na Veleposlaništvu Republike Slovenije v Kopenhagnu. Jesper Østergaard Bocianski, pravnik in namestnik direktorja pri danski poslovni in delodajalski organizaciji Dansk Erhverv, je predstavil izkušnje delodajalske strani. Njegova razlaga je v precejšnjem delu potrdila pomen pravil in postopkov, ki smo jih pred tem spoznali pri FH. Za delodajalce kolektivne pogodbe zagotavljajo predvidljivost in skupne standarde pogojev dela. Dogovorjene obveznosti ter postopki za reševanje nesoglasij omogočajo načrtovanje poslovanja, hkrati pa zmanjšujejo prostor za konkuriranje z zniževanjem delovnih standardov.

Bocianski je posebej poudaril zaupanje med pogajalci in zaupnost informacij, s katerimi razpolagajo pri svojem delu. Govoril je tudi o vključevanju zaposlenih v razprave o reorganizacijah in novih tehnologijah ter o predstavništvu

zaposlenih v organih družb. Pri tem ostaja pomembno razlikovanje med skupnimi odbori za sodelovanje na podlagi sporazumov socialnih partnerjev in zakonsko urejenim predstavništvom v organih podjetja. Za kakovost sodelovanja je po njegovem prikazu bistveno, da se zaposlene vključi pred izvedbo pomembnih sprememb in da obe strani razumeta svojo odgovornost v dogovorjenih postopkih.

Tudi delodajalski pogled je razkril zaskrbljenost zaradi upadanja sindikalnega članstva, saj to vpliva na moč in reprezentativnost pogajalskega partnerja. Razprava je pokazala, da ohranjanje avtonomije kolektivnega dogovarjanja povezuje obe strani, čeprav se njuni interesi in stališča do posameznih ukrepov razlikujejo. Ob predstavitvah evropskega urejanja delovnih razmerij smo tako slišali različne poudarke o preglednosti plač in razmerju med zakonodajo ter kolektivnimi pogodbami. **Zavezanost skupnemu sistemu dopušča vsebinsko nestrinjanje**, ne da bi bilo zaradi vsake razlike postavljeno pod vprašaj sodelovanje kot celota.

Pogovor na veleposlaništvu je dopolnila predstavitev gospodarskega okolja in možnosti sodelovanja z nordijskimi državami. Milena Stefanovic Kajzer, pooblaščenica ministrica na veleposlaništvu, je opozorila na potrebo po bolj povezanem nastopu slovenskih podjetij in institucij. Ob razpravi o pomanjkanju posameznih poklicnih profilov in novih razvojnih priložnostih je postalo jasno, da **se tudi uspešno dansko gospodarstvo srečuje s kadrovskimi in strukturnimi izzivi**. V tem okviru smo lahko bolje razumeli, zakaj sogovorniki toliko pozornosti namenjajo sposobnosti podjetij in zaposlenih za prilagajanje.

Srečanja so nam omogočila povezati institucionalno ureditev z ravnanjem ljudi, ki jo vsak dan uporabljajo. Za delo v naših podjetjih so bila posebej zanimiva pojasnila o dostopnosti vodstva, strokovni podpori predstavnikom in pravočasnem odpiranju vprašanj ob spremembah. Razlike med sistemoma ostajajo, vendar nam ne preprečujejo, da te izkušnje uporabimo pri presoji lastnega sodelovanja z vodstvom. Predvsem pri tem, ali predstavniki zaposlenih dobimo informacije dovolj zgodaj, ali se predlogi zaposlenih res obravnavajo in ali za dogovorjenim tudi stojimo, ko ga je treba uresničiti.