PROFESIONALEN SVET DELAVCEV

Minimalni standardi in ukrepi za uveljavitev minimalnih standardov delovanja sveta delavcev v praksi

Jedrnat, praktičen in pravno usklajen operativni okvir

KLJUČNO SPOROČILO

Zakon daje SD pravice in pristojnosti. Minimalni standardi določijo, kako jih SD dosledno, strokovno in dokazljivo uresničuje v vsakdanji praksi.

Mag. Rajko Bakovnik
ZSDS | oktober 2026

Vsebina in namen dokumenta

Od zakonske pravice do profesionalnega, preverljivega sistema dela SD

Vsebina

št.	Poglavje	Str.
1	**Zakaj profesionalen SD in minimalni standardi**	3
2	**Pravni okvir in ključni roki**	4-5
3	**Sedem minimalnih standardov**	6-12
4	**Participacijski dogovor in uvedba v prakso**	13-15
5	**Učinki, vloga ZSDS in zaključek**	16-17
6	**Viri in minimum**	18

Namen

Dokument združuje tri ravni: zakonski minimum, priporočeni minimalni standard delovanja in konkretne ukrepe za uvedbo. Namenjen je članom SD, vodstvom družb, strokovnim službam in drugim deležnikom soupravljanja.

- v čim krajšem obsegu ohranja ključne pravne in praktične vsebine
- vsak standard povezuje z ukrepom, nosilcem, rokom in dokazilom

KAKO UPORABLJATI DOKUMENT

1. SD ga obravnava na posebni seji.

2. Za vsak standard oceni stanje: DA / DELNO / NE.

3. Določi največ tri prednostne pomanjkljivosti.

4. Sprejme 90-dnevni akcijski načrt.

5. Napredek preverja mesečno, celovito pa najmanj enkrat letno.

MERILO PROFESIONALNOSTI

Pravica je pravočasno uporabljena.

Stališče je strokovno utemeljeno.

Sklep ima nosilca in rok.

Izvedba je dokumentirana.

Zaposleni dobijo povratno informacijo.

1. Zakaj profesionalen SD?

Minimalni standardi preprečijo, da bi kakovost soupravljanja ostala odvisna od naključja

1.1 Razkorak med zakonom in prakso

ZSDU določa pravice in pristojnosti SD, ne določa pa celotne kakovosti njegovega vsakdanjega delovanja. Zato se praksa med družbami močno razlikuje: od strateškega partnerstva do formalnega organa brez realnega vpliva.

1.2 Kaj so minimalni standardi?

Minimalni standardi so najnižja dogovorjena raven urejenosti, ki zagotavlja, da SD deluje stabilno, strokovno, predvidljivo in skladno z zakonskimi pristojnostmi. Ne pomenijo največje možne kakovosti, temveč prag, pod katerim delovanje postane neučinkovito ali pravno tvegano.

1.3 Najpogostejše pomanjkljivosti v praksi

- nejasne vloge, odgovornosti in notranji postopki
- neredne seje, prepozna gradiva in zamujeni zakonski roki
- preobremenjen predsednik in pasivnost dela članov
- neurejeni zapisniki, register sklepov in arhiv
- premalo pravnega, ekonomskega, komunikacijskega in VZD znanja
- slaba komunikacija z zaposlenimi in vodstvom
- odsotnost merjenja rezultatov in razvojnega načrta

BISTVO: Profesionalen SD ni »poklicni« SD. Profesionalnost pomeni jasna pravila, znanje, odgovornost, argumentirano komunikacijo in sledljivo izvedbo.

SEDEM STANDARDOV

1. Organiziranost in profesionalno vodenje
2. Materialni in prostorski pogoji
3. Komunikacija z vodstvom in zaposlenimi
4. Ključna strokovna področja
5. Sodelovanje z deležniki
6. Izobraževanje in profesionalizacija
7. Samopresoja, kazalniki in razvojni načrt

KONČNI UČINEK

Za zaposlene: močnejše, kompetentno in odzivno predstavništvo.

Za vodstvo: predvidljiv, argumentiran in v rešitev usmerjen sogovornik.

Za družbo: manj procesnih napak, konfliktov in organizacijskih tveganj.

2. Pravni okvir

Pravice SD so zakonske; način njihove kakovostne uporabe mora biti operativno urejen

Temeljni pravni okvir tvorijo ZSDU, ZVZD-1, ZDR-1, Splošna uredba o varstvu podatkov in ZVOP-2. Za posamezno družbo so pomembni tudi kolektivne pogodbe, splošni akti, participacijski dogovor ter sodna in arbitražna praksa.

Področje	Zakonska opora	Operativni pomen za SD
Temeljne oblike sodelovanja	ZSDU 2-7	Pobuda in odgovor, obveščenost, mnenja in predlogi, skupno posvetovanje, soodločanje in zadržanje; participacijski dogovor lahko določi več pravic.
Notranje delovanje SD	ZSDU 55-61	Predsednik in namestnik, poslovnik, odbori, strokovnjaki ter jasna notranja organizacija.
Čas in pogoji za delo	ZSDU 62-66	Plačani čas za seje, posvetovanje in izobraževanje; profesionalni člani; prostori, sredstva, administrativna podpora in arbitraža.
Redno sodelovanje z vodstvom	ZSDU 85-90	Pristojnosti SD, praviloma mesečno srečevanje z delodajalcem, obveščanje in vpogled v potrebno dokumentacijo.
Skupno posvetovanje	ZSDU 91-94	Predhodno obveščanje in posvetovanje o statusnih, kadrovskih ter VZD vprašanjih; prizadevanje za uskladitev stališč.
Soodločanje in zadržanje	ZSDU 95-99	Soglasje v zakonsko določenih zadevah, možnost zadržanja le v določenih primerih ter arbitražno reševanje sporov.
Varnost in zdravje pri delu	ZVZD-1 13, 17, 24, 45-48	Posvetovanje o oceni tveganja in ukrepih, dostop do dokumentacije, predlogi ukrepov, inšpekcijski nadzor in usposabljanje predstavnikov.
Osebni podatki in nadzor	GDPR, ZVOP-2, ZDR-1	Načelo zakonitosti, najmanjšega obsega podatkov, namenske uporabe, zaupnosti in omejenega dostopa.

Pomembno: Participacijski dogovor ne sme zmanjšati zakonskih pravic. Lahko pa podrobneje uredi postopke in določi več soupravljalskih pravic, če ne posega v vprašanja, ki se urejajo s kolektivnimi pogodbami ali predpisi o delovnih razmerjih.

2.1 Ključni roki in tri ravni standarda

Pri vsakem ukrepu jasno ločimo: kaj zahteva zakon, kaj je minimalni organizacijski standard in kaj je nadstandard

Ključni zakonski roki in obseg časa

Vprašanje	Rok / obseg	Opora
Udeležba na sejah SD	5 plačanih ur/mesec	ZSDU 62
Posvetovanje z zaposlenimi	3 plačane ure/mesec	ZSDU 63
Izobraževanje za delo SD	40 plačanih ur/leto	ZSDU 63
Skupno posvetovanje - informacije	najmanj 30 dni pred odločitvijo	ZSDU 91
Skupno posvetovanje - termin	najmanj 15 dni pred odločitvijo	ZSDU 91
Odločanje o soglasju	8 dni od predložitve	ZSDU 95-96
Zadržanje odločitve	8 dni od obvestila o sprejeti odločitvi	ZSDU 98
Srečanje delodajalec-SD	praviloma enkrat mesečno	ZSDU 86

40 ur praviloma pomeni pet osemurnih delovnih dni, vendar je zakonska pravica izražena v urah. Večji obseg se lahko dogovori s participacijskim dogovorom.

1. ZAKONSKI MINIMUM

Neposredno izvršljive pravice in obveznosti, ki jih določajo predpisi.

Primer: 40 plačanih ur letno za izobraževanje.

2. MINIMALNI STANDARD

Notranje dogovorjen operativni prag kakovosti.

Primer: letni načrt izobraževanja, nosilci znanj in evidenca opravljenih usposabljanj.

3. NADSTANDARD

Dodatne pravice ali boljši pogoji, dogovorjeni nad zakonskim minimumom.

Primer: več ur, dodatna strokovna pomoč, višji proračun ali širši nabor tem za posvetovanje.

V dokumentih vedno označite, ali gre za zakon, priporočeni minimalni standard ali dogovorjeni nadstandard. S tem preprečite napačne pravne trditve.

3. Standard 1: organiziranost in profesionalno vodenje

SD mora delovati kot tim z jasnimi pravili, odgovornostmi in dokumentirano kontinuiteto

Kaj mora biti vzpostavljeno

- aktualen poslovnik, ki se dejansko uporablja
- letni oziroma mandatni program z reaktivnimi in proaktivnimi nalogami
- jasna razdelitev vlog med predsednikom, namestnikom, člani in odbori
- reden potek sej, zapisniki, register sklepov in varen arhiv

Konkretni ukrepi

1 **Prenovite poslovnik:** uredite sklic, gradiva, sklepčnost, glasovanje, zapisnike, zaupnost, nesoglasja in odbore.

2 **Sprejmite letni program dela:** povežite 10-12 prednostnih tem s poslovnim in kadrovskim ciklom družbe.

3 **Razdelite odgovornosti:** vsak član naj ima najmanj eno stalno področje in eno povezavo z zaposlenimi.

4 **Vzpostavite odbore ali nosilce:** najmanj za VZD, kadrovsko-pravno področje, poslovanje in komunikacijo.

5 **Uvedite profesionalni potek/načrt sej:** dnevni red in gradiva vnaprej, predlogi sklepov, časovni okvir in pregled odprtih nalog.

6 **Uredite institucionalni spomin:** enoten zapisnik, register sklepov, digitalni arhiv in predajni paket ob menjavi mandata.

Minimalna dokazila

Poslovnik; letni program; matrika odgovornosti; koledar/načrt sej; zapisniki; register sklepov; struktura arhiva.

Zakonska opora: ZSDU 55-61 (predsednik, namestnik, poslovnik, odbori, strokovnjaki), 62 (čas za seje).

BISTVO

Predsednik vodi proces, ne opravlja vsega sam.

Vsak sklep mora imeti nosilca, rok in način poročanja.

PRAKTIČNA VAROVALKA

Na začetku vsake seje: 10-minutni pregled odprtih sklepov.

Na koncu vsake točke: jasno opredelite vrsto izida - informacija, stališče, pobuda, zahteva ali sklep.

KAZALNIKI

- število (delež) izvedenih načrtovanih sej
- število (delež) sklepov z nosilcem in rokom
- udeležba članov in aktivnost odborov

3. Standard 2: materialni in prostorski pogoji

Pogoji niso privilegij, temveč infrastruktura za neodvisno, zaupno in strokovno delo SD

Kaj mora biti vzpostavljeno

- primeren prostor za seje, delo in zaupne razgovore
- varna digitalna infrastruktura, tehnična oprema in urejen/sistematičen arhiv
- dejanska možnost uporabe zakonskega in dogovorjenega časa
- administrativna podpora, finančna sredstva in dostop do strokovne pomoči

Konkretni ukrepi

1 **Popišite dejanske potrebe:** upoštevajte velikost SD, število lokacij, izmene, odbore in občutljivost obravnavanih tem.

2 **Pisno uredite prostor in zasebnost:** določite dostop, rezervacije, sprejem zaposlenih in varno hrambo dokumentov.

3 **Vzpostavite digitalno okolje SD:** samostojen e-naslov, varen Teams/SharePoint ali primerljiv arhiv, upravljanje dostopov in varnostne kopije.

4 **Uredite čas za delo:** enoten postopek najave odsotnosti, evidenca ur ter način reševanja ovir pri neposrednih vodjih.

5 **Dogovorite administrativno podporo:** zapisniki, sklici, evidence, tehnična priprava gradiv in varovanje zaupnosti.

6 **Ločite vrste stroškov:** nujni stroški, lastna sredstva SD, stroški izobraževanja in predhodno dogovorjena strokovna pomoč.

Minimalna dokazila

Participacijski dogovor ali poseben sporazum; popis opreme; pravila dostopa; evidenca ur; finančni načrt; stroškovno mesto.

Zakonska opora: ZSDU 62-66; posebej 63 (čas in izobraževanje), 64 (poklicni člani), 65 (nujni stroški in sredstva), 66 (arbitraža).

ZAKONSKI MINIMUM

- 5 plačanih ur mesečno za seje SD.
- 3 plačane ure mesečno za posvetovanje z delavci.
- 40 plačanih ur letno za izobraževanje.

PRAVNA PREVIDNOST

Stroške izobraževanja in strokovne pomoči uredite izrecno v participacijskem dogovoru.

Priporočila ZSDS jasno ločite od neposredno izvršljivih zakonskih določb.

KAZALNIKI

- razpoložljivost prostora in opreme
- dejanska izraba ur
- čas od zahteve do pridobitve strokovne pomoči

3. Standard 3: komunikacija z vodstvom in zaposlenimi

Komunikacija mora biti pravočasna, dvosmerna, argumentirana in spoštljiva

Kaj mora biti vzpostavljeno

- reden in predvidljiv dialog SD-poslovodstvo
- jasen protokol za gradiva, vprašanja, odgovore in skupna posvetovanja
- stalna dvosmerna komunikacija z zaposlenimi
- urejena notranja komunikacija med člani SD in varovanje zaupnosti

Konkretni ukrepi

1 **Dogovorite mesečno koordinacijo** (stalni termin), vendar te koordinacije ne nadomeščajo zakonske vloge SD.

2 **Standardizirajte gradiva:** zahtevajte razlage, podatke, alternative, učinke za zaposlene, pravno podlago in časovnico.

3 **Pred posvetovanjem oblikujte stališče:** SD se najprej sestane samostojno, opredeli vprašanja, predloge in pogajalski mandat.

4 **Zapisujte odgovore in dogovore:** vsak odgovor vodstva naj ima vsebino, nosilca in rok; nesoglasje naj bo jasno evidentirano.

5 **Vzpostavite komunikacijski cikel z zaposlenimi:** zberi - preveri - obravnavaj - odgovori - poročaj.

6 **Določite kanale in roke:** e-pošta SD, intranet, oglasna tabla, srečanja po enotah, zbori in anonimne ankete za občutljive teme.

Minimalna dokazila

Letni koledar koordinacij; komunikacijski protokol; obrazec za točke dnevnega reda; mesečni ali četrtletni povzetki; evidenca pobud in odgovorov.

Zakonska opora: ZSDU 86-92; 87 (pobude delavcev), 88 (individualne pobude in odgovori), ZSDU 68 ter GDPR/ZVOP-2 glede zaupnosti in podatkov.

BISTVO

Brez pravočasnih in razumljivih gradiv ni kakovostnega posvetovanja.

Brez redne povratne informacije ni legitimnosti SD.

PRAVILO ARGUMENTACIJE

1. Kaj je dejstvo?
2. Katera pravna podlaga velja?
3. Kakšen je učinek za zaposlene?
4. Kaj konkretno predlaga SD?
5. Do kdaj pričakuje odgovor?

KAZALNIKI

- odzivni čas SD in vodstva
- delež pobud z odgovorom
- doseg objav in zaupanje zaposlenih

3. Standard 4: ključna strokovna področja

SD mora biti sposoben pravočasno prepoznati postopek, analizirati učinke in oblikovati izvedljive predloge

Minimalni strokovni portfelj

Reorganizacije in kadri: Kaj se spreminja, zakaj, koga prizadene in katere alternative obstajajo? **Ukrepi:** kontrolni seznam, pisno stališče, varovala in spremljanje izvedbe.

VZD in psihosocialna tveganja: Ali je ocena tveganja aktualna in ali so delavci vključeni pred ukrepom? **Ukrepi:** zapisnik posvetovanja, predlogi ukrepov, roki in odgovorni.

Osebni podatki in nadzor: Je obdelava zakonita, nujna, sorazmerna in transparentna? **Ukrepi:** pregled pravilnika ali ocene učinkov, pripombe SD, omejitve dostopa in rokov hrambe.

Poslovanje in letno poročilo: Kaj rezultati, naložbe in tveganja pomenijo za zaposlene in razvoj družbe? **Ukrepi:** vprašanja vodstvu, razumljiv povzetek in predlogi.

Plače, uspešnost in nagrajevanje: So merila jasna, objektivna, preverljiva in nediskriminatorna? **Ukrepi:** matrika meril, analiza učinkov in predlog sprememb.

Digitalizacija in nove oblike dela: Kako tehnologija, umetna inteligenca, delo na domu in nadzor spreminjajo delo? **Ukrepi:** ocena vplivov na delovna mesta, znanja, zasebnost, obremenitve in VZD.

Varstvo pravic in ranljive skupine: Ali so sistemski problemi prepoznani in pristojnosti pravilno razmejene? **Ukrepi:** evidenca sistemskih vprašanj, individualni primeri in predlog ukrepov.

Enoten postopek ob pomembni odločitvi

1 **Klasifikacija:** obveščanje, skupno posvetovanje, soglasje ali zakonski razlog za zadržanje.

2 **Popolnost gradiva:** ali je gradivo pravočasno, razumljivo in dovolj konkretno za stališče.

3 **Ocena učinkov:** delovna mesta, pravice, obremenitve, VZD, zasebnost, znanja in ranljive skupine.

4 **Pisno stališče:** pripomba, predlog, zahteva za dopolnitev, soglasje ali obrazložena zavrnitev.

5 **Spremljanje:** odgovor, izvedba, učinki in povratna informacija zaposlenim.

Zakonska opora: ZSDU 89-98; ZVZD-1 17, 24, 45-48; ZDR-1; GDPR in ZVOP-2.

PRAKTIČNA VAROVALKA

SD gradiva ne obravnava samo »po občutku«. Za vsako ključno področje uporablja enostranski kontrolni seznam in po potrebi vključuje strokovnjake.

VZD - POSEBNA VLOGA

- SD se mora vključiti v posvetovanje o oceni tveganja in ukrepih.
- Lahko predlaga ukrepe, zahteva inšpekcijski nadzor in sodeluje pri nadzoru.
- Delodajalec mora zagotoviti ustrezno usposabljanje predstavnikov.

OSEBNI PODATKI

- SD naj praviloma zahteva agregirane ali anonimizirane podatke.
- Dostop do individualnih podatkov mora imeti jasno pravno podlago, določen namen in omejen krog oseb.

3. Standard 5: sodelovanje z drugimi deležniki

Učinkovit SD gradi mrežo sodelovanja, vendar ohranja samostojnost in jasno razmejitev pristojnosti

Kaj mora biti vzpostavljeno

- dogovorjena razmejitev vlog SD in sindikatov
- redne delovne povezave s HR, VZD, pravno, finančno in komunikacijsko službo
- urejena povezava s predstavniki delavcev v organih družbe
- dostop do zunanjih strokovnjakov in strokovne podpore ZSDS

Konkretni ukrepi

1 Sklenite dogovor s sindikati: opredelite skupne teme, izmenjavo informacij, preprečevanje podvajanja in reševanje nesoglasij.

2 Imenujte kontaktne osebe: za HR, VZD, pravno službo, finance, varstvo podatkov in interno komuniciranje.

3 Vzpostavite tematske koordinacije: pred reorganizacijami, spremembami sistemizacije, VZD ukrepi, digitalizacijo in spremembami pravilnikov.

4 Uredite sodelovanje z organi družbe: posvetovanje s predstavniki delavcev pred sejami in poročanje po njih v mejah zakonskih dolžnosti in zaupnosti.

5 Uporabite strokovno podporo: v naprej določite postopek angažiranja strokovnjakov, financiranje in pričakovani izdelek.

6 Povežite se z ZSDS: izobraževanja, vzorci dokumentov, pravna in organizacijska podpora, izmenjava dobrih praks.

Minimalna dokazila

Dogovor o sodelovanju; seznam kontaktov; koledar koordinacij; zapisniki; protokol sodelovanja s predstavniki delavcev v organih družbe; evidenca strokovne podpore.

Zakonska opora: ZSDU 7 (razmerje do sindikatov), 61 (vabljeni strokovnjaki in predstavniki), določbe o predstavnikih delavcev v organih družbe ter zaupnosti.

BISTVO

Sodelovanje ne pomeni podrejenosti. SD samostojno oblikuje stališča in nosi odgovornost do vseh zaposlenih.

MEJE SODELOVANJA

- Sindikat zastopa svoje člane in uporablja sindikalne metode.
- SD je kolektivno predstavništvo vseh zaposlenih in se mora vzdržati sindikalnega boja.
- Predstavniki v nadzornem ali upravnem organu imajo tudi zakonske dolžnosti do družbe in varovanja zaupnosti.

KAZALNIKI

- število skupnih projektov
- odzivni čas strokovnih služb
- uporaba zunanje podpore in kakovost rezultatov

3. Standard 6: izobraževanje kot temelj profesionalizacije

Znanje ni dodatek k standardom - je pogoj, da vsi drugi standardi sploh delujejo

Kaj mora biti vzpostavljeno

- letni načrt izobraževanja, povezan s programom dela SD
- uvodno usposabljanje za vsakega novega člana
- specializirani nosilci znanja za ključna področja
- prenos znanja po vsakem usposabljanju in evidenca kompetenc

Konkretni ukrepi

1 **Izvedite začetno oceno znanja:** primerjajte potrebne kompetence z dejanskim znanjem članov.

2 **Sprejmite letni načrt:** naj vključuje najmanj ZSDU, ZDR-1, VZD, varstvo podatkov, komunikacijo, organizacijo dela in poslovanje.

3 **Izkoristite zakonski obseg:** načrtujte 40 plačanih ur letno na člana; morebitni večji obseg uredite s participacijskim dogovorom.

4 **Uvedite uvajalni paket:** v prvih 90 dneh mandata: vloga SD, poslovnik, zakonske pristojnosti, dokumentacija in komunikacija.

5 **Vzpostavite specializacije:** predsednik/vodenje, VZD, kadri in pravo, poslovanje, varstvo podatkov ter komunikacija.

6 **Zagotovite prenos znanja:** udeleženec v 15 minutah na naslednji seji povzame ključne ugotovitve in pripravi uporabno gradivo za arhiv.

Minimalna dokazila

Letni načrt; matrika kompetenc; potrdila in evidenca opravljenih izobraževanj/ur izobraževanja po posameznem članu; interni povzetki; zbirka gradiv; načrt uvajanja novih članov.

Zakonska opora: ZSDU 63 (40 plačanih ur letno in možnost nadstandarda), ZVZD-1 48(5) (usposabljanje predstavnikov za VZD).

MINIMALNI UČNI SKLOPI

- pravo in postopki
- VZD in psihosocialna tveganja
- organizacija in vodenje SD
- komunikacija in pogajanja
- letno poročilo in poslovanje
- digitalna pismenost in varstvo podatkov

PRAKTIČNO PRAVILO

Izobraževanje je uspešno šele, ko se novo znanje uporabi v dokumentu, postopku, predlogu ali izboljšani praksi SD.

KAZALNIKI

- izkoriščene ure izobraževanja
- pokritost kompetenc z nosilci
- število prenesenih in uporabljenih znanj

3. Standard 7: samopresoja, kazalniki in razvojni načrt

Standardi postanejo učinkoviti šele, ko jih SD redno preverja, meri in izboljšuje

Kaj mora biti vzpostavljeno

- letna samopresoja po vseh sedmih standardih
- ocenjevanje na podlagi dokazil, ne splošnega občutka
- največ tri prednostne pomanjkljivosti na standard
- razvojni načrt z nosilci, roki, viri in merili uspeha

Konkretni ukrepi

1 **Izvedite samopresojo na posebni seji:** vsak standard ocenite DA, DELNO ali NE in navedite dokazilo.

2 **Določite prednostne pomanjkljivosti:** najprej odpravljajte tiste, ki ogrožajo zakonitost, roke, zaupnost ali kontinuiteto.

3 **Sprejmite letni razvojni načrt:** za vsak ukrep določite enega glavnega nosilca, rok, potrebne vire in dokazilo o izvedbi.

4 **Uvedite mesečni pregled:** na vsaki seji kratko preverite odprte ukrepe; status: ni začeto, poteka, zaključeno, blokirano.

5 **Pripravite letno poročilo SD:** kaj je bilo načrtovano, izvedeno, doseženo, kaj ostaja in katere so prioritete novega leta.

6 **Ponovite samopresojo:** rezultat primerjajte s prejšnjim letom in prilagodite program dela, izobraževanje ter participacijski dogovor.

Minimalna dokazila

Izpolnjen vprašalnik/opomnik; zbirni rezultat; prednostni akcijski načrt; register ukrepov; letno poročilo; primerjava rezultatov med leti.

Zakonska opora: Samopresoja je priporočeni organizacijski standard. Temelji na odgovornosti SD za izvajanje ZSDU 87 in na dokumentiranju uresničevanja zakonskih pristojnosti.

NAČELO DOKAZLJIVOSTI

DA pomeni, da praksa obstaja, se redno uporablja in jo je mogoče dokazati.
Če dokazila ni, je praviloma ustreznejša ocena DELNO ali NE.

PREDNOSTNI VRSTNI RED

1. zakonitost in roki
2. organizacija in dokumentacija
3. pogoji in znanje
4. komunikacija in sodelovanje
5. razvoj in nadstandardi

KAZALNIKI

- skupni rezultat samopresoje
- delež zaključenih ukrepov
- napredek po standardih glede na prejšnje leto

4. Participacijski dogovor kot izvedbeni temelj

Najpomembnejše postopke in pogoje je treba zapisati tako jasno, da jih je mogoče neposredno uporabljati

Kaj naj dogovor konkretno uredi?

- periodično obveščanje, vrste gradiv, minimalna vsebina in roki
- pripravo in izvedbo skupnih posvetovanj ter način zapisovanja stališč
- redne koordinacije SD-poslovodstvo in odgovore na pobude SD
- prostor, opremo, administrativno podporo, čas za delo in izobraževanje
- finančna sredstva, strokovno pomoč, odločanje o njihovi uporabi in poročanje
- komunikacijo z zaposlenimi ter uporabo internih komunikacijskih kanalov
- zaupnost, varstvo osebnih podatkov in dostop do dokumentacije
- reševanje sporov, stalno arbitražo ter letni pregled izvajanja dogovora

Priporočene izvedbene priloge

1 Letni koledar/načrt: seje SD, koordinacije z vodstvom, zakonske teme in roki.

2 Seznam informacij: periodični kazalniki o poslovanju, kadrih, delovnem času in VZD.

3 Protokol gradiv: minimalna vsebina, oblika, rok, dopolnitev in zaupnost.

4 Materialni pogoji: prostor, oprema, administracija, ure, sredstva in strokovna pomoč.

5 Obrazci: pobuda, zahteva za informacije, stališče SD, zapis skupnega posvetovanja.

6 Kazalniki standardov: letna samopresoja in poročanje o izboljšavah.

PRAVNO PRAVILO

Dogovor po 5. členu ZSDU lahko podrobneje uredi zakonske pravice in določi dodatne načine sodelovanja ter več pravic.

Ne sme pa določiti manj pravic od zakona ali urejati vprašanj, ki se po predpisih urejajo s kolektivnimi pogodbami.

KAKOVOSTEN DOGOVOR

- ni zbirka splošnih načel
- določa kdo, kaj, kdaj in v kakšni obliki
- vsebuje izvedljive roke in dokazila
- predvideva ravnanje ob kršitvi ali nesoglasju
- se najmanj enkrat letno pregleda

POSEBNA PREVIDNOST

Nadstandardne določbe morajo biti pravno dopustne in dovolj natančne. Pri spornih vprašanjih je smiselna predhodna strokovna pravna presoja.

4.1 90-dnevni načrt uvedbe

Uvajanje naj bo postopno: najprej nujni minimum, nato razvoj in nadstandardi

Obdobje	Cilj	Ključni ukrepi	Dokazilo	Nosilec
0-15 dni	**Začetek projekta**	sklep SD; imenovanje nosilcev sedmih standardov; dogovor o načinu spremljanja	sklep in seznam nosilcev	predsednik SD
15-30 dni	**Diagnoza**	samopresoja; pregled zakonitosti, rokov, dokumentov, pogojev, znanja in komunikacije	izpolnjen vprašalnik in seznam pomanjkljivosti	nosilci standardov
30-45 dni	**Notranja ureditev**	prenova poslovnika; letni program; koledar/načrt sej; matrika odgovornosti; zapisniki in arhiv	osnutki in sprejeti interni dokumenti	SD / odbori
45-70 dni	**Dogovor z vodstvom**	gradiva in roki; koordinacije; prostor; oprema; ure; administracija; izobraževanje; sredstva	zapis dogovora ali osnutek aneksa	predsednik SD in poslovodstvo
70-90 dni	**Zagon sistema**	akcijski načrt; objava povzetka zaposlenim; prvi kazalniki; začetek mesečnega spremljanja	akcijski načrt in prvo poročilo	SD

PRAKTIČNO PRAVILO

Ne uvajajte vseh ukrepov hkrati. Najprej odpravite pomanjkljivosti, ki povzročajo zamujene roke, neustrezno zaupnost, odsotnost dokumentacije ali onemogočajo uporabo zakonskih pravic.

Mesečni nadzor projekta

- 10 minut na vsaki seji SD za pregled ukrepov
- en glavni nosilec za vsak ukrep
- jasen status: ni začeto / poteka / zaključeno / blokirano
- blokade se takoj naslovijo na pristojnega sogovornika
- vsako četrtletje kratek povzetek zaposlenim

4.2 Osnovni dokumentacijski paket

Profesionalnost mora biti vidna v dokumentih, rokovanju z informacijami in doslednem izvajanju sklepov

Minimalni dokumentacijski paket

1 **Poslovnik SD:** notranji postopki, odločanje, odbori, zaupnost in odgovornost.

2 **Letni oziroma mandatni program:** reaktivne zakonske naloge in proaktivne razvojne teme.

3 **Letni koledar/načrt:** seje, koordinacije, posvetovanja, letno poročilo in izobraževanja.

4 **Matrika odgovornosti:** predsednik, namestnik, člani, odbori in nosilci znanj.

5 **Enoten zapisnik in register sklepov:** sklep, nosilec, rok, naslovnik, status in dokazilo.

6 **Digitalni arhiv:** struktura map, poimenovanje dokumentov, dostopi, zaupnost in varnostne kopije.

7 **Komunikacijski protokoli:** vodstvo, zaposleni, sindikati, strokovne službe in organi družbe.

8 **Kontrolni seznami:** reorganizacije, VZD, podatki/nadzor, poslovanje, plače in digitalizacija.

9 **Načrt izobraževanja:** kompetence, ure, specializacije in prenos znanja.

10 **Samopresoja in razvojni načrt:** rezultat, pomanjkljivosti, ukrepi, nosilci, roki in kazalniki.

OPERATIVNI CIKEL

1. PROGRAM - cilji in prioritete
2. PRIPRAVA - gradiva, podatki, pravna podlaga
3. SEJA - razprava, stališče, sklep
4. IZVEDBA - nosilec, rok, komunikacija
5. PREGLED - rezultat, učenje, izboljšava

ZAPIS SKLEPA

Kaj se odloči?
Kdo je odgovoren?
Do kdaj?
Komu se posreduje?
Katero dokazilo potrdi izvedbo?
Kdaj SD preveri rezultat?

VAROVANJE PODATKOV

- ločene javne in zaupne mape
- dostop po načelu minimalnih pravic
- brez osebnih podatkov v javnih povzetkih
- določeni roki hrambe in varno brisanje
- evidenca posredovanja občutljivih gradiv

5. Učinki standardov

Minimalni standardi so koristni za zaposlene, SD, vodstvo in družbo kot celoto

Brez standardov	Z vzpostavljenimi standardi	Merljiv učinek
odvisnost od posameznikov	**stabilen sistem in kontinuiteta**	več izvedenih nalog tudi ob kadrovskih menjavah
zamujeni roki in procesne napake	**pravočasna uporaba pristojnosti**	manj sporov in manj tveganj nezakonitih postopkov
slaba ali konfliktna komunikacija	**predvidljiv in argumentiran dialog**	več dogovorov in hitrejše reševanje vprašanj
pasivnost članov	**razdeljene vloge in timsko delo**	več aktivnih članov in odborov
neurejena dokumentacija	**sledljivi sklepi in varen arhiv**	dokazljivost, preglednost in institucionalni spomin
premalo znanja	**načrtovana profesionalizacija**	kakovostnejša stališča in predlogi
nizko zaupanje zaposlenih	**redno obveščanje in vključevanje**	več pobud, odzivnosti in legitimnosti
reaktivno gašenje težav	**zgodnje zaznavanje in proaktivni predlogi**	več preprečenih tveganj in razvojnih izboljšav

KLJUČEN PREMIK

SD se iz organa, ki deluje predvsem po intuiciji in osebni angažiranosti posameznikov, razvije v institucionalno stabilno, kompetentno in strateško pomembno predstavniško telo.

Trditve o finančnih ali zdravstvenih učinkih (VZD) je treba v posamezni družbi preverjati z lastnimi podatki. Standardi vzpostavijo mehanizem za merjenje, ne pa avtomatične garancije rezultata.

5.1 Vloga ZSDS in zaključek

Enotni standardi potrebujejo strokovnega nosilca, redno posodabljanje in podporo pri uvedbi

Vloga ZSDS

- razvoj in redno posodabljanje smernic minimalnih standardov
- priprava vzorcev poslovnika, participacijskega dogovora, programov dela, obrazcev in kontrolnih seznamov
- pravno, organizacijsko, komunikacijsko in ekonomsko izobraževanje članov SD
- mentorska in strokovna podpora predsednikom, odborom in predstavnikom delavcev v organih družb
- primerjalna samopresoja, izmenjava dobrih praks ter razvoj digitalnih orodij in knjižnice znanja
- sodelovanje z delodajalskimi organizacijami, sindikati, državo in stroko pri razvoju kakovostnega soupravljanja

KONČNI KRITERIJ

- ✓ Ali SD pravočasno uporabi svojo pristojnost?
- ✓ Ali razpolaga z ustreznimi informacijami in znanjem?
- ✓ Ali oblikuje konkreten in argumentiran predlog?
- ✓ Ali je odločitev dokumentirana in izvedba spremljana?
- ✓ Ali zaposleni vedo, kaj je SD naredil in dosegel?

Zaključek

Minimalni standardi niso dodatna birokracija. So osnovni sistem, ki zakonske pravice spremeni v pravočasno, strokovno, dokumentirano in učinkovito prakso.

Profesionalen SD ima jasne vloge, ustrezne pogoje, stalno komunikacijo, minimalni strokovni portfelj, mrežo sodelovanja, načrtovano izobraževanje ter letni cikel samopresoje in izboljšav.

Minimalni standardi niso cilj, temveč začetek: začetek stabilnejšega, bolj kompetentnega in razvojno usmerjenega soupravljanja.

SPOROČILO VODSTVU

Profesionalen SD ni ovira odločanju. Je sistem zgodnjega opozarjanja, vir informacij iz delovnega procesa in partner pri iskanju bolj vzdržnih rešitev.

SPOROČILO ČLANOM SD

Mandat ni le pravica do sodelovanja. Je odgovornost za pripravo, znanje, aktivno delo, zaupnost in redno komunikacijo z zaposlenimi.

Viri, pravna podlaga in minimum

Stanje zakonodaje je preverjeno po uradnih virih na dan 18. julija 2026

Temeljni pravni viri

- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) - veljavno besedilo v Pravno-informacijskem sistemu Republike Slovenije.
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) - veljavno besedilo v Pravno-informacijskem sistemu Republike Slovenije.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1).
- Splošna uredba (EU) 2016/679 o varstvu podatkov (GDPR) in Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-2).
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1).

Strokovne podlage ZSDS

- Priporočila za ureditev materialnih in drugih pogojev za delo svetov delavcev (ZSDS, 2017).
- Vzorec dogovora o sodelovanju delavcev pri upravljanju (participacijski dogovor).
- Gradivo »Profesionalen svet delavcev - minimalni standardi« in predstavitev ukrepov za uveljavitev standardov.
- Praktični vprašalnik/opomnik za samopresojo minimalnih standardov delovanja SD.

Dokument je strokovni operativni okvir in ne nadomešča pravne presoje konkretnega primera. Pri uporabi je treba preveriti tudi kolektivne pogodbe, splošne akte, participacijski dogovor ter aktualno sodno in arbitražno prakso.

MINIMUM

1. aktualen in uporabljen poslovnik
2. letni program in koledar/načrt sej
3. jasne vloge in aktivni odbori/nosilci
4. pravočasna gradiva in spoštovani zakonski roki
5. prostor, čas, oprema in administracija
6. redna komunikacija z vodstvom in zaposlenimi
7. kontrolni seznami za ključna področja
8. letni načrt izobraževanja in nosilci znanj
9. participacijski dogovor z izvedbenimi prilogami
10. letna samopresoja in razvojni načrt

ZAKLJUČNA MISEL

Kar ni dogovorjeno, dokumentirano in redno preverjano, je v praksi preveč odvisno od posameznikov. Minimalni standardi to odvisnost zmanjšajo.