zsds

združenje svetov delavcev slovenije

PRAKTIČNI VPRAŠALNIK / OPOMNIK

za samopresojo minimalnih standardov delovanja sveta delavcev

Sedem standardov – 48 preverljivih meril – razvojni načrt izboljšav

Družba / organizacija	
Svet delavcev / mandat	
Datum samopresoje	
Sodelujoči pri ocenjevanju	

Namen: Skupinska samopresoja sveta delavcev, prepoznavanje pomanjkljivosti, določitev prioritet in spremljanje izvedbe. Ocenjujemo kakovost sistema dela, ne posameznikov.

NAVODILA ZA UPORABO

• Samopresojo izvedite na posebni seji SD; sodelujejo naj vsi člani in po potrebi nosilci odborov.

• Pri vsakem merilu označite DA, DELNO ali NE. Ocena naj temelji na dokazilu: dokumentu, zapisniku, koledarju, dogovoru, poročilu ali ustaljeni praksi.

• Pri oceni DELNO ali NE zapišite pomanjkljivost, prvi praktični ukrep, nosilca in rok.

• Najprej odpravite kritične pomanjkljivosti: neurejen poslovnik ali program dela, neredne seje, neustrezne pogoje, prepozna gradiva, odsotnost izobraževanja in neobstoječ razvojni načrt.

• Samopresojo ponovite najmanj enkrat letno in rezultat primerjajte s prejšnjim obdobjem.

Načelo dokazljivosti: DA pomeni, da standard ne obstaja le na papirju, temveč se redno uporablja in je mogoče pokazati dokazilo. Če dokazila ni, je praviloma primernejša ocena DELNO ali NE.

OCENJEVALNA LESTVICA

Ocena	Pomen	Kdaj označiti	Točke
DA	Standard je vzpostavljen	Obstaja redna praksa in preverljivo dokazilo.	**2**
DELNO	Standard je delno vzpostavljen	Praksa je občasna, nepopolna ali slabo dokumentirana.	**1**
NE	Standard ni vzpostavljen	Ni prakse, dokazila, nosilca ali dogovorjenega postopka.	**0**

HITRI ZBIRNI LIST

Št.	Minimalni standard	Meril	Največ	Doseženo
1	Organiziranost in profesionalno vodenje	8	16	
2	Materialni in prostorski pogoji	7	14	
3	Komunikacija z vodstvom in zaposlenimi	7	14	
4	Ključna strokovna področja	8	16	
5	Sodelovanje z drugimi deležniki	6	12	
6	Izobraževanje in profesionalizacija	6	12	
7	Samopresoja, kazalniki in razvojni načrt	6	12	
	SKUPAJ	**48**	**96**	

1. ORGANIZIRANOST IN PROFESIONALNO VODENJE SVETA DELAVCEV

Cilj: Stabilen, timsko organiziran in dokumentiran način dela, ki ni odvisen le od predsednika ali trenutne sestave sveta delavcev.

Praktični opomnik: Pogoste ovire: pasivnost članov, preobremenjen predsednik, izmene in operativa, formalni poslovnik brez dejanske uporabe.

Št.	Merilo in kontrolno vprašanje	Dokazilo in prvi praktični ukrep	Ocena	Pomanjkljivost / nosilec / rok
1.1	**Aktualen poslovnik** Ali ima SD sprejet in aktualen poslovnik, ki se v praksi uporablja?	• datum sprejema in zadnje spremembe • pravila sklica, gradiv, sklepčnosti in glasovanja • pravila zapisnikov, zaupnosti, nesoglasij in nadomeščanja *Ukrep: Prenoviti poslovnik po smernicah ZSDS; določiti odgovorno osebo in rok za pregled najmanj enkrat v mandatu.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
1.2	**Letni oziroma mandatni program dela** Ali ima SD sprejet program dela z reaktivnimi in proaktivnimi nalogami?	• 10–12 strateških tem na leto • povezava s poslovnim/kadrovskim ciklom podjetja • nosilec, rok, pričakovani rezultat in dokazilo *Ukrep: Program razdeliti na tekoče naloge po ZSDU in načrtovane ukrepe za kakovost delovnega življenja.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
1.3	**Mesečni koledar sej** Ali SD seje načrtuje vnaprej in jih praviloma izvaja najmanj enkrat mesečno?	• letni terminski plan • rezervni termini in pravila za izredne seje • evidenca udeležbe in sklepčnosti *Ukrep: Koledar sprejeti za celo leto; uskladiti ga z izmenami, poslovnimi roki in skupnimi posvetovanji.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
1.4	**Jasna razdelitev vlog** Ali so naloge predsednika, namestnika, tajnika in posameznih članov jasno določene?	• matrika odgovornosti • namestništvo ob odsotnosti • stalne zadolžitve članov po področjih/enotah *Ukrep: Vsak član naj ima najmanj eno stalno področje, eno povezavo z bazo in konkretne letne naloge.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
1.5	**Odbori oziroma nosilci področij** Ali SD uporablja odbore ali imenovane nosilce za ključna področja?	• VZD/psihosocialna tveganja • pravno-kadrovsko področje • poslovanje, komunikacija, digitalizacija *Ukrep: Vzpostaviti 2–4 odbore ali nosilce; določiti naloge, poročanje in rotacijo članov.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**

Št.	Merilo in kontrolno vprašanje	Dokazilo in prvi praktični ukrep	Ocena	Pomanjkljivost / nosilec / rok
1.6	**Profesionalna priprava in vodenje sej** Ali so seje pripravljene tako, da se končajo z jasnimi in izvedljivimi sklepi?	• dnevni red in gradiva 5–7 dni prej • predlogi sklepov in vprašanja za vodstvo • časovni okvir točk in moderiranje razprave *Ukrep: Uvesti standardni obrazec dnevnega reda in pripravo predlogov sklepov pred sejo.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
1.7	**Zapisniki, register sklepov in arhiv** Ali je vsaka odločitev sledljiva od predloga do realizacije?	• zapisnik z nosilcem in rokom • register odprtih sklepov • strukturiran digitalni arhiv po letih in temah *Ukrep: Uvesti enoten zapisnik, mesečno preverjanje odprtih sklepov in pravila poimenovanja dokumentov.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
1.8	**Etični standard in odgovornost članov** Ali so pričakovanja glede aktivnega dela, neodvisnosti, zaupnosti in komuniciranja jasno dogovorjena?	• etični kodeks ali določbe poslovnika • pravila udeležbe in priprave na seje • postopek opozorila ob neaktivnosti ali kršitvah *Ukrep: Sprejeti kodeks; enkrat letno opraviti razpravo o odgovornosti članov in kakovosti timskega dela.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
Rezultat standarda: DA ____ | DELNO ____ | NE ____ | točke ____ / 16 | 3 prioritete: 1. _____ 2. _____ 3. _____				

2. MATERIALNI IN PROSTORSKI POGOJI ZA DELO SVETA DELAVCEV

Cilj: Zagotoviti čas, prostor, opremo, informacije, administrativno podporo in sredstva, brez katerih SD ne more biti enakovreden sogovornik.

Praktični opomnik: Pogoste ovire: nejasen participacijski dogovor, ad hoc odobravanje odsotnosti, skupni e-naslovi brez zasebnosti, razpršeni dokumenti in nezadosten proračun.

Št.	Merilo in kontrolno vprašanje	Dokazilo in prvi praktični ukrep	Ocena	Pomanjkljivost / nosilec / rok
2.1	**Prostor in zasebnost** Ali ima SD primeren prostor za seje, delo in zaupne razgovore z zaposlenimi?	• stalni prostor ali prednostni rezervacijski režim • zasebnost in varna hramba dokumentov • dostopnost za zaposlene in hibridna srečanja *Ukrep: Z vodstvom pisno določiti prostor, termine, dostop in pravila uporabe.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
2.2	**Digitalna infrastruktura** Ali ima SD samostojna in varna digitalna orodja?	• e-poštni predal SD • Teams/SharePoint ali varen arhiv z dostopi • orodje za ankete, videoseje in skupno urejanje dokumentov *Ukrep: Vzpostaviti skupno digitalno okolje z upravljavcem dostopov in varnostnimi kopijami.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
2.3	**Administrativna podpora** Ali ima SD zagotovljeno pomoč pri zapisnikih, sklicih, evidencah in tehnični pripravi gradiv?	• imenovana administrativna oseba ali dogovorjena storitev • obseg nalog in odzivni roki • varovanje zaupnosti *Ukrep: V participacijskem dogovoru ali posebnem sporazumu opredeliti obseg in način podpore.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
2.4	**Čas za delo SD** Ali člani dejansko lahko koristijo dogovorjene oziroma zakonske ure za delo, posvetovanje in izobraževanje?	• postopek najave odsotnosti • evidenca porabe ur • reševanje sporov z neposrednimi vodji *Ukrep: Uvesti enoten postopek najave; preprečiti vsakokratno vsebinsko odobravanje dela SD s strani linijskih vodij.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
2.5	**Pravočasen dostop do informacij in gradiv** Ali SD pravočasno prejema popolna, razumljiva in uporabna gradiva?	• seznam obveznih in periodičnih informacij • rok za gradiva pred sejo/posvetovanjem • obrazec zahteve za dopolnitev nepopolnega gradiva *Ukrep: Dogovoriti minimalno vsebino gradiva: razlogi, podatki, alternative, učinki za zaposlene in časovnica.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**

Št.	Merilo in kontrolno vprašanje	Dokazilo in prvi praktični ukrep	Ocena	Pomanjkljivost / nosilec / rok
2.6	**Finančna sredstva in strokovna pomoč** Ali ima SD samostojno razpoložljiva sredstva za izobraževanje, strokovnjake, literaturo in članarine?	• letni finančni načrt in stroškovno mesto • pravila odobravanja in poročanja • možnost angažiranja zunanjih strokovnjakov *Ukrep: Ločiti nujne stroške od lastnih sredstev; določiti pooblaščenca in pregleden način uporabe.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
2.7	**Participacijski dogovor kot izvedbena podlaga** Ali participacijski dogovor konkretno ureja postopke in pogoje delovanja SD?	• roki in oblike obveščanja/posvetovanja • materialni pogoji, ure, izobraževanje in strokovna pomoč • reševanje sporov, odgovori na pobude in letni pregled standardov *Ukrep: Dogovor posodobiti in mu dodati izvedbene priloge: koledar, obrazce, kazalnike in seznam gradiv.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
Rezultat standarda: DA ____ | DELNO ____ | NE ____ | točke ____ / 14 | 3 prioritete: 1. _____ 2. _____ 3. _____				

3. KOMUNIKACIJA Z VODSTVOM IN ZAPOSLENIMI

Cilj: Predvidljiv, argumentiran in spoštljiv dialog z vodstvom ter redna dvosmerna komunikacija z zaposlenimi.

Praktični opomnik: Pogoste ovire: prepozna ali nepopolna gradiva, nejasna procesna pravila, razpršena notranja komunikacija in odsotnost povratnih informacij zaposlenim.

Št.	Merilo in kontrolno vprašanje	Dokazilo in prvi praktični ukrep	Ocena	Pomanjkljivost / nosilec / rok
3.1	**Redna koordinacija SD–vodstvo** Ali obstaja stalen mesečni oziroma dogovorjeni termin koordinacije s poslovodstvom?	• letni koledar koordinacij • stalna kontaktna oseba in pravila sklica • zapis dogovorov, nosilcev in rokov *Ukrep: Vzpostaviti mesečno koordinacijo, ki ne nadomešča formalnih postopkov po ZSDU, ampak jih pravočasno pripravlja.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
3.2	**Komunikacijski protokol za gradiva in odzive** Ali so določeni roki, minimalna vsebina gradiv in način dopolnitve?	• gradiva praviloma 5–7 dni pred interno sejo SD • pisna zahteva za dopolnitev • dogovorjeni rok za odgovor vodstva *Ukrep: Določiti, da nepopolno gradivo ne začne roka za kakovostno oblikovanje stališča.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
3.3	**Pravilna opredelitev postopka** Ali SD pri vsaki pomembni zadevi preveri, ali gre za obveščanje, skupno posvetovanje, soodločanje ali možnost zadržanja?	• kontrolni obrazec za klasifikacijo zadeve • navedba pravne podlage • koledar procesnih rokov *Ukrep: Pred obravnavo vsake točke izpolniti kratek pravno-procesni kontrolni list.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
3.4	**Pisna, argumentirana stališča SD** Ali SD oblikuje jasna stališča, predloge in zahteve na podlagi podatkov?	• opis problema in učinka na zaposlene • manjkajoči podatki in alternative • predlog ukrepa, rok in pričakovani odgovor *Ukrep: Uporabljati enoten obrazec stališča; ločiti dejstva, ocene, zahteve in predloge rešitev.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
3.5	**Notranja komunikacija med člani** Ali člani uporabljajo enoten kanal in vedo, kdo mora na kaj odgovoriti?	• dogovorjeni kanal za operativno delo • pravila odzivnosti in zaupnosti • kratka poročila odborov/nosilcev *Ukrep: Odpraviti razpršeno komunikacijo po zasebnih kanalih; ključne odločitve vedno shraniti v arhiv.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
3.6	**Redno obveščanje zaposlenih** Ali SD zaposlene najmanj mesečno ali kvartalno obvešča o svojem delu?	• povzetek sej in odprtih tem • intranet, bilten, oglasne deske ali zbori • razumljiv jezik in ločevanje zaupnih vsebin *Ukrep: Uvesti stalni format »Kaj smo obravnavali – kaj smo predlagali – kaj sledi«.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**

Št.	Merilo in kontrolno vprašanje	Dokazilo in prvi praktični ukrep	Ocena	Pomanjkljivost / nosilec / rok
3.7	**Sistem zbiranja in zapiranja pobud** Ali imajo zaposleni varen in dostopen način za vprašanja, pobude in opozorila ter dobijo povratno informacijo?	• e-naslov/obrazec/uradne ure/nabiralnik • evidenca pobud in statusov • rok za prvi odziv in zaključni odgovor *Ukrep: Vsaki pobudi dodeliti številko, nosilca, status in rok; objavljati anonimizirane odgovore, kadar so splošnega pomena.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
Rezultat standarda: DA ____ | DELNO ____ | NE ____ | točke ____ / 14 | 3 prioritete: 1. _____ 2. _____ 3. _____				

4. KLJUČNA STROKOVNA PODROČJA, KI JIH MORA SVET DELAVCEV OBVLADATI

Cilj: Pri vseh pomembnih odločitvah uporabiti kontrolna vprašanja, podatke, strokovno pomoč in dokumentirano stališče SD.

Praktični opomnik: Pogoste ovire: obravnava brez podatkov in kontrolnih seznamov, prepozno vključevanje, neuporaba strokovnjakov in pomanjkljivo spremljanje učinkov.

Št.	Merilo in kontrolno vprašanje	Dokazilo in prvi praktični ukrep	Ocena	Pomanjkljivost / nosilec / rok
4.1	**Reorganizacije in statusne spremembe** Ali SD uporablja kontrolni seznam za reorganizacije, prenose, združitve in spremembe organizacije dela?	• razlogi, cilji in alternative • vpliv na delovna mesta, obremenitve, lokacije in kompetence • omilitveni ukrepi, časovnica in spremljanje posledic *Ukrep: Zahtevati zgodnjo vključitev, podatke pred odločitvijo in pisni odgovor na predloge SD.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
4.2	**Kadrovske politike in organizacija dela** Ali SD sistematično spremlja zaposlovanje, fluktuacijo, absentizem, delovni čas, razvoj kadrov in sistemizacijo?	• periodični kadrovski kazalniki • predlogi sprememb sistemizacije in delovnega časa • analiza posledic za posamezne skupine zaposlenih *Ukrep: Dogovoriti četrtletni HR-paket kazalnikov in letno tematsko obravnavo razvoja kadrov.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
4.3	**Varnost in zdravje pri delu** Ali SD aktivno sodeluje pri oceni tveganja, spremembah delovnih procesov in spremljanju ukrepov?	• zapisniki posvetovanja pri oceni tveganja • poročila o nezgodah, nevarnih pojavih in ukrepih • terenski ogledi in register predlogov *Ukrep: Imenovati odbor/nosilca VZD; vsaj kvartalno spremljati odprte ukrepe in roke.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
4.4	**Psihosocialna tveganja in ergonomija** Ali SD obravnava stres, izgorelost, trpinčenje, nasilje, obremenitve in ergonomijo?	• anonimne ankete in kazalniki • preventivni program in protokoli prijave • spremljanje realizacije ukrepov *Ukrep: Vzpostaviti letno oceno psihosocialnih tveganj in dogovor o varnih kanalih prijave.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
4.5	**Varstvo osebnih podatkov in nadzor** Ali SD pregleda vsak nov ali spremenjen sistem nadzora zaposlenih?	• video, GPS, biometrija, e-pošta, IT-dnevniki in algoritmi • namen, pravna podlaga, sorazmernost, rok hrambe in dostopi • obvestila zaposlenim in ocena vplivov *Ukrep: Zahtevati pregled pred uvedbo; vključiti pooblaščenca za varstvo podatkov in po potrebi zunanjega strokovnjaka.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**

Št.	Merilo in kontrolno vprašanje	Dokazilo in prvi praktični ukrep	Ocena	Pomanjkljivost / nosilec / rok
4.6	**Poslovanje in letno poročilo** Ali člani razumejo osnovne kazalnike poslovanja in njihov vpliv na zaposlene?	• prihodki, stroški, produktivnost, investicije, denarni tok • zaposlenost, stroški dela in razvojni načrti • vprašanja, stališče in predlogi SD *Ukrep: Uvesti letno delavnico branja poročila in standardni seznam 10 vprašanj za poslovodstvo.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
4.7	**Plače, nagrajevanje in delitev uspeha** Ali SD spremlja pravičnost kriterijev, transparentnost in učinke sistemov delovne uspešnosti?	• kriteriji in razponi ocen • analiza razlik po enotah/skupinah • predlogi za nagrajevanje, inovacije in udeležbo pri uspehu *Ukrep: Zahtevati merljive kriterije, redne analize in preverjanje neželenih posledic sistema.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
4.8	**Digitalizacija, delo na daljavo in umetna inteligenca** Ali SD pred uvedbo novih tehnologij oceni vplive na delovna mesta, obremenitve, nadzor in kompetence?	• opis tehnologije in namen • ocena vplivov na delo, kadre, zasebnost in VZD • načrt usposabljanja, prehoda in spremljanja učinkov *Ukrep: Vzpostaviti »kontrolno točko SD« pred pilotom ali nabavo tehnologije, ki bistveno spreminja delo zaposlenih.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
Rezultat standarda: DA ____ | DELNO ____ | NE ____ | točke ____ / 16 | 3 prioritete: 1. _____ 2. _____ 3. _____				

5. SODELOVANJE Z DRUGIMI DELEŽNIKI

Cilj: Jasno razmejiti vloge, preprečiti podvajanje ali praznine ter za kompleksne teme oblikovati strokovno mrežo podpore.

Praktični opomnik: Pogoste ovire: nejasna razmejitev pristojnosti, sodelovanje le ob krizah, prekinjen tok informacij in premalo zunanje strokovne podpore.

Št.	Merilo in kontrolno vprašanje	Dokazilo in prvi praktični ukrep	Ocena	Pomanjkljivost / nosilec / rok
5.1	**Razmejitev in sodelovanje s sindikati** Ali sta vlogi SD in sindikata jasno razmejeni in je dogovorjeno sodelovanje pri skupnih temah?	• pisni dogovor ali skupna načela • redno usklajevanje brez poseganja v pristojnosti • skupni projekti, kadar so interesi skupni *Ukrep: Dogovoriti kontaktne osebe, teme sodelovanja, varovanje zaupnosti in način reševanja razhajanj.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
5.2	**Sodelovanje s kadrovsko službo** Ali SD redno sodeluje s HR pri sistemizaciji, razvoju kadrov, reorganizacijah in kazalnikih?	• stalni HR-sogovornik • četrtletni paket podatkov • zgodnje vključevanje v projekte sprememb *Ukrep: Vzpostaviti redni HR–SD sestanek in seznam podatkov, ki se posredujejo periodično.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
5.3	**Sodelovanje s strokovno službo VZD in medicino dela** Ali SD prejema poročila, sodeluje pri ocenah in spremlja ukrepe?	• periodična poročila VZD in medicine dela • skupni ogledi in posvetovanja • register tveganj in korektivnih ukrepov *Ukrep: Določiti četrtletno obravnavo VZD in protokol za nujne nevarnosti ali večje spremembe procesa.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
5.4	**Povezava s predstavniki zaposlenih v organih družbe** Ali obstaja reden tok informacij in usklajevanje s predstavniki delavcev v NS/UO oziroma delavskim direktorjem?	• predhodna posvetovanja v dovoljenem obsegu • redno poročanje po sejah • usklajevanje strateških delavskih interesov *Ukrep: Vzpostaviti letni koledar poročanj in jasna pravila glede poslovnih skrivnosti ter neodvisnosti članov organov.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
5.5	**Zunanja strokovna podpora in ZSDS** Ali SD pravočasno uporablja strokovno pomoč pri zahtevnih pravnih, finančnih, organizacijskih in komunikacijskih vprašanjih?	• članstvo in redna povezava z ZSDS • seznam preverjenih strokovnjakov • postopek hitrega angažiranja in proračun *Ukrep: Vnaprej določiti, kdaj je zunanja pomoč obvezna in kdo lahko odobri angažma.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**

Št.	Merilo in kontrolno vprašanje	Dokazilo in prvi praktični ukrep	Ocena	Pomanjkljivost / nosilec / rok
5.6	**Skupni razvojni projekti z vodstvom** Ali SD poleg formalnih postopkov sodeluje pri projektih, ki izboljšujejo kakovost delovnega življenja in uspešnost?	• sistem koristnih predlogov • mentorstvo, zdravje, zavzetost ali participativno vodenje • skupna projektna skupina, cilji in kazalniki *Ukrep: Vsako leto izbrati najmanj en skupni projekt z merljivim rezultatom za zaposlene in podjetje.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
Rezultat standarda: DA ____ | DELNO ____ | NE ____ | točke ____ / 12 | 3 prioritete: 1. _____ 2. _____ 3. _____				

6. IZOBRAŽEVANJE KOT TEMELJ PROFESIONALIZACIJE SVETA DELAVCEV

Cilj: Sistematično razvijati pravna, poslovna, organizacijska in komunikacijska znanja ter zagotoviti nosilce znanja za ključna področja.

Praktični opomnik: Pogoste ovire: izobraževanje brez načrta, omejevanje odsotnosti ali stroškov, neenaka raven znanja in neprenašanje znanja v prakso.

Št.	Merilo in kontrolno vprašanje	Dokazilo in prvi praktični ukrep	Ocena	Pomanjkljivost / nosilec / rok
6.1	**Letni načrt izobraževanj** Ali ima SD sprejet načrt usposabljanja z najmanj okvirnim obsegom 5 dni letno na člana?	• potrebe po članih in področjih • termini, izvajalci, stroški in pričakovani rezultati • evidenca realizacije *Ukrep: Načrt sprejeti skupaj z letnim programom dela in ga četrtletno spremljati.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
6.2	**Uvodno usposabljanje novih članov** Ali vsak novi član v prvih 60 dneh pridobi osnovno znanje o vlogi, pristojnostih in načinu dela SD?	• uvodni seminar • paket temeljnih aktov in obrazcev • mentor iz izkušenih članov *Ukrep: Uvesti obvezni uvodni modul in kontrolni seznam prenosa dokumentov ter nalog.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
6.3	**Napredno usposabljanje predsednika in namestnika** Ali vodstvo SD razvija kompetence vodenja sej, pogajanj, moderiranja, delegiranja in kriznega komuniciranja?	• specializirani programi • individualni razvojni cilj • povratna informacija članov *Ukrep: Predsedniku določiti letni razvojni načrt in mentorstvo oziroma strokovno podporo.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
6.4	**Minimalna jedra znanja vseh članov** Ali vsi člani poznajo osnove ZSDU, ZDR-1, ZVZD-1, varstva podatkov, poslovanja in komunikacije?	• matrika kompetenc po članih • tematski moduli ali preverjanje razumevanja • gradiva in praktični primeri *Ukrep: Enkrat letno posodobiti matriko znanja in zapolniti največje pomanjkljivosti.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
6.5	**Nosilci specializiranega znanja** Ali ima SD za vsako ključno področje najmanj enega usposobljenega nosilca in namestnika?	• VZD, pravo/kadri, poslovanje, komunikacija, podatki/digitalizacija • opis vloge in pričakovanih nalog • načrt nadomeščanja *Ukrep: Določiti specializacije, ciljno usposabljanje in obvezno poročanje celotnemu SD.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
6.6	**Prenos in uporaba pridobljenega znanja** Ali se znanje po izobraževanju prenese v konkretne postopke, obrazce in odločitve?	• kratko poročilo udeleženca • 15-minutni prenos znanja na seji • posodobljen obrazec, kontrolni seznam ali praksa *Ukrep: Vsako izobraževanje zaključiti z vprašanjem: kaj bomo zaradi tega spremenili v svojem delu?*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**

Rezultat standarda: DA ____ | DELNO ____ | NE ____ | točke ____ / 12 | 3 prioritete: 1. _____ 2. _____ 3. _____

7. SAMOPRESOJA, KAZALNIKI IN RAZVOJNI NAČRT

Cilj: Izpolnjevanje standardov redno meriti, o njem poročati in ugotovitve pretvoriti v omejeno število izvedljivih izboljšav.

Praktični opomnik: Pogoste ovire: ocenjevanje brez dokazil, preveč ukrepov hkrati, ni nosilcev in rokov, rezultati niso predstavljeni zaposlenim ali vodstvu.

Št.	Merilo in kontrolno vprašanje	Dokazilo in prvi praktični ukrep	Ocena	Pomanjkljivost / nosilec / rok
7.1	**Letna samopresoja po vprašalniku/opomniku** Ali SD najmanj enkrat letno skupaj oceni vseh sedem standardov?	• ocena DA/DELNO/NE z dokazili • skupinska razprava in potrjen zapisnik • primerjava z lanskim rezultatom *Ukrep: Samopresojo vključiti v letni koledar; pri spornih ocenah zahtevati dokazilo, ne vtisa.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
7.2	**Nabor ključnih kazalnikov** Ali SD spremlja omejen nabor kazalnikov, ki kažejo kakovost njegovega dela?	• seje, udeležba in pravočasnost gradiv • realizacija sklepov in odgovori vodstva • pobude zaposlenih, izobraževanja in obravnavane strokovne teme *Ukrep: Izbrati 8–12 kazalnikov, določiti vir podatka, cilj in pogostost spremljanja.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
7.3	**Letno poročilo o delu SD** Ali SD pripravi razumljivo letno poročilo o aktivnostih, rezultatih in odprtih vprašanjih?	• uresničitev programa dela • ključni predlogi, dosežki in nerešene zadeve • poraba sredstev in načrt za naslednje leto *Ukrep: Poročilo predstaviti zaposlenim in obravnavati z vodstvom; izločiti zaupne in osebne podatke.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
7.4	**Razvojni načrt z omejenim številom prioritet** Ali se ugotovitve samopresoje pretvorijo v 3–5 konkretnih ukrepov?	• opis pomanjkljivosti in ciljnega stanja • nosilec, rok, sredstva in merilo uspeha • mesečni status: ni začeto / poteka / zaključeno *Ukrep: Ne odpirati preveč projektov; najprej odpraviti kritične pomanjkljivosti, ki blokirajo več standardov.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
7.5	**90-dnevni izvedbeni cikel** Ali SD za prioritetne ukrepe uporablja kratek cikel uvedbe in preverjanja?	• 0–15 dni: sklep in nosilci • 15–30 dni: dokumenti in dogovori • 30–60 dni: pilotna uporaba; 60–90 dni: pregled in popravek *Ukrep: Vsak večji ukrep razdeliti na štiri časovne mejnike in ga zaključiti z dokazilom.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**

Št.	Merilo in kontrolno vprašanje	Dokazilo in prvi praktični ukrep	Ocena	Pomanjkljivost / nosilec / rok
7.6	**Kontinuiteta in prenos ob koncu mandata** Ali je ob menjavi članov zagotovljen strukturiran prenos znanja, dokumentov in odprtih zadev?	• primopredajni zapisnik • seznam odprtih sklepov, rokov in stikov • uvodni sestanek stare in nove sestave *Ukrep: Najmanj 60 dni pred koncem mandata pripraviti arhiv, poročilo in načrt uvajanja nove sestave.*	□ **DA (2)** □ **DELNO (1)** □ **NE (0)** Točke: ____	**Pomanjkljivost:** _____ ____ Nosilec: _____ Rok: _____ **Status:** □ **N** □ **P** □ **Z**
Rezultat standarda: DA ____ | DELNO ____ | NE ____ | točke ____ / 12 | 3 prioritete: 1. _____ 2. _____ 3. _____				

SKUPNI REZULTAT IN RAZVOJNI NAČRT

Izberite največ pet ukrepov za naslednjih 90 dni. Prednost imajo ukrepi, ki odpravljajo procesno ali pravno tveganje in hkrati izboljšujejo več standardov.

Št.	Minimalni standard	Meril	Največ	Doseženo
1	Organiziranost in profesionalno vodenje	8	16	
2	Materialni in prostorski pogoji	7	14	
3	Komunikacija z vodstvom in zaposlenimi	7	14	
4	Ključna strokovna področja	8	16	
5	Sodelovanje z drugimi deležniki	6	12	
6	Izobraževanje in profesionalizacija	6	12	
7	Samopresoja, kazalniki in razvojni načrt	6	12	
	SKUPAJ	**48**	**96**	

RAZLAGA SKUPNEGA REZULTATA

80–96	**Razvita praksa**	Standardi so večinoma sistemsko vzpostavljeni. Ohranite ritem in izboljšujte šibkejša področja.
60–79	**Delno vzpostavljeno**	Temelji obstajajo, vendar so pomanjkljivosti pomembne. Sprejmite 3–5 prioritetnih ukrepov.
40–59	**Nestabilno delovanje**	Delovanje je preveč odvisno od posameznikov in improvizacije. Potreben je časovno opredeljen razvojni načrt.
0–39	**Nujna ureditev**	Osnovni pogoji za profesionalno delovanje niso zagotovljeni. Uvedite 90-dnevni sanacijski program.

PREDNOSTNI AKCIJSKI NAČRT

P	Pomanjkljivost	Konkretni ukrep / rezultat	Nosilec	Rok	Kazalnik / dokazilo	Status
1						□ **N** □ **P** □ **Z**
2						□ **N** □ **P** □ **Z**
3						□ **N** □ **P** □ **Z**
4						□ **N** □ **P** □ **Z**
5						□ **N** □ **P** □ **Z**

90-DNEVNI IZVEDBENI OPOMNIK

Obdobje	Kaj mora biti narejeno	Primer dokazila	Odgovorni / datum pregleda
0–15 dni	Sklep o uvedbi izboljšav; izbor 3–5 prioritet; imenovanje nosilcev.	Sklep SD, seznam prioritet, matrika odgovornosti.	
15–30 dni	Priprava ali prenova dokumentov in predlogov dogovora z vodstvom.	Osnutek poslovnika, program dela, protokol, finančni načrt.	
30–60 dni	Pilotna uporaba novih obrazcev, komunikacijskih pravil in kazalnikov.	Prva seja po novem postopku, register sklepov, mesečni povzetek.	
60–90 dni	Pregled izvedbe; odprava težav; formalna potrditev trajne prakse.	Poročilo nosilcev, popravljeni dokumenti, sklep o nadaljnji uporabi.	

DOGOVOR O SPREMLJANJU

Naslednji mesečni pregled ukrepov	
Vmesna samopresoja	
Naslednja celovita letna samopresoja	
Oseba, ki vodi zbirni rezultat in dokazila	
Način poročanja zaposlenim in vodstvu	

POTRDITEV SAMOPRESOJE

Svet delavcev je na seji dne _____ obravnaval rezultate samopresoje, potrdil skupni rezultat in sprejel navedene prednostne ukrepe.

Predsednik/-ca SD

_____

ime, priimek in podpis

Dokument potrjen na oktobrskem posvetu kot priporočila in usmeritve ZSDS za delo svetov delavcev v podjetjih – Ankaran, 05. in 06. oktober 2026.