



# Nacionalni Osnovni Dokument Slovenja



Evropska komisija  
Zaposlovanje, socialne zadeve  
in enake možnosti

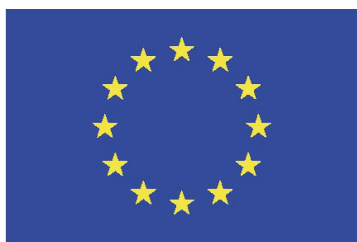
## 27 nacionalnih seminarjev Predvidevanje in vodenje prestrukturiranja

- A.R.E.N.A.S -  
VC/2008/0667



International Training Centre





Evropska komisija  
Zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti

---

## Nacionalni seminar – Slovenja *NACIONALNI OSNOVNI DOKUMENT*

Predvidevanje in vodenje prestrukturiranja  
Slovenja

Marec 2010

doc. dr. Barbara Kresal



International **T**raini**ng** Centre  
Centre international de **f**ormation  
Centro Internacional de **F**ormación

This document is part of an initiative from and funded by the European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal opportunities, unit working conditions and adaptation to change.



---

Povzetek.....	5
Uvod.....	9
1. Gospodarska gibanja in stanje na trgu dela.....	11
1.1. Gospodarski razvoj.....	11
1.2. Značilnosti slovenskega trga dela.....	14
2. Okviri prestrukturiranja.....	21
2.1. Pravni okvir.....	21
2.1.1. Pravna ureditev odpovedi iz poslovnega razloga.....	21
2.1.2. Prestrukturiranje v postopkih zaradi insolventnosti.....	23
2.1.3. Zakon o Javnem jamstvenem in preživninskem skladu Republike Slovenije.....	23
2.1.4. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju.....	24
2.1.5. Zakon o kolektivnih pogodbah.....	24
2.1.6. Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti.....	24
2.1.7. Zakon o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah in nekateri drugi zakoni.....	25
2.1.8. Različni zakonodajni ukrepi kot odgovor na sedanjo finančno in gospodarsko krizo.....	25
2.2. Akterji.....	26
2.2.1. Zavod RS za zaposlovanje.....	26
2.2.2. Delodajalci.....	27
2.2.3. Sindikati in sveti delavcev.....	27
2.2.4. Delodajalska združenja.....	28
3. Ukrepi in orodja za predvidevanje in vodenje prestrukturiranja.....	29
3.1. Ukrepi in orodja za predvidevanje prestrukturiranja.....	29
3.1.1. Statistični podatki, analize in napovedi.....	29
3.1.2. Sistem zgodnjega opozarjanja: vloga Zavoda RS za zaposlovanje (ZRSZ).....	31
3.1.3. Predvidevanje prestrukturiranja na ravni družbe.....	32
3.2. Ukrepi in instrumenti vodenja prestrukturiranja.....	35
3.2.1. Drugi ukrepi razen odpuščanja.....	35
3.2.2. Obveznost preveriti, ali obstajajo alternative odpuščanju.....	36
3.2.3. Plačana odsotnost z dela zaradi iskanja nove zaposlitve.....	37

3.2.4. Odpravnina .....	37
3.2.5. Prednostna pravica do zaposlitve .....	38
3.2.6. Prenos podjetja ali dela podjetja kot orodje prestrukturiranja .....	38
3.2.7. Varstvo delavskih terjatev v primeru insolventnosti .....	38
3.2.8. Denarno nadomestilo za primer brezposelnosti .....	39
3.2.9. Ukrepi aktivne politike zaposlovanja .....	40
3.2.10. Ukrepi gospodarske politike in ukrepi politike skladnega regionalnega razvoja .....	41
3.2.11. Delno subvencioniranje (krajšega) polnega delovnega časa .....	42
3.2.12. Delno povračilo nadomestila plače za čas, ko delavci ne delajo (začasno presežni delavci) .....	43
4. Primeri predvidevanja/vodenja prestrukturiranja .....	45
5. Ocena obstoječih ukrepov in orodij za predvidevanje in vodenje prestrukturiranja .....	57
Literatura in viri.....	59

## Povzetek

Pred dvajsetimi leti je Slovenija izkusila dvojno tranzicijo (politično in gospodarsko): leta 1991 je postala samostojna država in začel se je proces tranzicije iz socialističnega sistema v sistem, ki temelji na zasebni lastnini in tržnem gospodarstvu. Čeprav se je formalni postopek privatizacije že zaključil, še vedno poteka transformacija lastniške strukture in ekonomsko prestrukturiranje podjetij. Sedanja svetovna finančna in gospodarska kriza je povzročila, da se Slovenija spet sooča s težkim gospodarskim položajem. Vse to povzroča številne odpuste iz ekonomskih razlogov, naraščanje brezposelnosti, hkrati pa kontinuirano potrebo po izvajanju procesov prestrukturiranja na različnih področjih gospodarske aktivnosti.

V Sloveniji je bruto družbeni produkt (BDP) naraščal od tretjega četrtega leta 1993 dalje. BDP na prebivalca (*per capita*) je znašal 5450 EUR leta 1993, 10858 EUR leta 2000 in 18367 EUR leta 2008. Kot posledica sedanje krize se je stopnja rasti BDP znatno znižala v tretjem četrletju leta 2008 in postala negativna v četrtem četrletju leta 2008; negativni trendi so se nadaljevali v letu 2009.

Na začetku 1990-ih let je bila Slovenija soočena s padanjem stopnje zaposlenosti in visokim naraščanjem brezposelnosti. Od sredine 1990-ih leta dalje slovenski trg dela zaznamujejo pozitivni trendi (do konca leta 2008).

Leta 2008 je stopnja zaposlenosti znašala 68,8%. Glavni sektor zaposlovanja je storitveni sektor, najmanjši del odpade na kmetijski sektor. Samozaposleni predstavljajo okrog 17% celotne delovne sile. Slovenija ima eno najvišjih stopenj zaposlenosti žensk v Evropski uniji (EU) in je že dosegla lizbonski cilj (vsaj 60% stopnja zaposlenosti žensk). Stopnja zaposlenosti starejših pa je zelo nizka (okrog 33%) in je ena najnižjih v EU (precej pod lizbonskim ciljem vsaj 50% zaposlenosti starejših), vendar v zadnjih letih počasi narašča, tudi kot posledica izvedene pokojninske reforme.

Od sredine 1990-ih leta dalje se stopnja brezposelnosti zmanjšuje (do konca 2008). Med državami članicami EU je Slovenija ena od držav z dokaj nizko stopnjo brezposelnosti, merjeno z anketami delovne sile (anketna stopnja brezposelnosti je v letu 2008 znašala 4,4%, stopnja registrirane brezposelnosti pa 6,7%).

Od oktobra 2008 dalje so na slovenskem trgu dela vidni negativni učinki svetovne finančne in gospodarske krize. Število oseb v plačani zaposlitvi se je znižalo. Novembra 2009 je stopnja registrirane brezposelnosti dosegla 10,1% (9,3% za moške in 11,2% za ženske).

Prilagajanje gospodarske aktivnosti tekom sedanje krize se je odrazilo tudi v naraščanju števila registrirano brezposelnih. Med razlogi za prehod v brezposelnost sta stečaj in odpoved presežnih delavcev postajala vedno bolj razširjena; še posebej na začetku krize pa je bil zelo razširjen razlog tudi 'nepodaljšanje' oziroma iztek pogodbe o zaposlitvi za določen čas.

Leta 2009 je bilo v Sloveniji 114.496 na novo registriranih brezposelnih oseb (61,7% več kot v letu 2008). Iztek pogodbe o zaposlitvi za določen čas je bil razlog v 45.146 primerih (+53,3% v primerjavi z letom 2008), odpoved trajno presežnih delavcev oziroma stečaj pa v 31.620 primerih (+194,5% v primerjavi z letom 2008).

Ko obravnavamo prestrukturiranje, je eno od osrednjih vprašanj, kako je urejeno prenehanje zaposlitve. Vendar so tudi druga vprašanja delovnih razmerij prav tako pomembna, še posebej na primer izobraževanje in usposabljanje delavcev, delovni čas, plačni sistem itd. Veliko prestrukturiranj podjetij se izvede v okviru ali kot rezultat insolvenčnih postopkov. Prestrukturiranje pa je lahko povezano tudi s prenosom podjetja ali dela podjetja. V pogl. 2 sta predstavljena pravni okvir glede relevantnih vprašanj prestrukturiranja in akterji, vključeni v procese prestrukturiranja.

V pogl. 3 so analizirani različni ukrepi in orodja za predvidevanje in vodenje prestrukturiranja. Med tistimi, ki so usmerjeni v predvidevanje prestrukturiranja (pogl. 3.1.), so predstavljeni različni viri relevantnih statističnih podatkov, sistem zgodnjega opozarjanja z osrednjo vlogo zavoda za zaposlovanje in instrumenti za predvidevanje prestrukturiranja na ravni podjetja.

V Sloveniji številne institucije spremljajo statistične podatke, relevantne za prestrukturiranje, in pripravljajo analize in napovedi glede gospodarskih gibanj, značilnosti po različnih dejavnostih, glede zaposlovanja in brezposelnosti itd., kot so Statistični urad Republike Slovenije, Urad za makroekonomske analize in razvoj, Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje in drugi (pogl. 3.1.1.).

V Sloveniji morajo vsi delodajalci obveščati zavod za zaposlovanje o pomembnih odločitvah glede zaposlovanja, kot npr. prosta delovna mesta, itd. Delodajalci morajo letno sporočiti zavodu za zaposlovanje njihove bodoče plane glede zaposlovanja in odpuščanja v tekočem letu. Poleg tega morajo delodajalci vnaprej obvestiti zavod za zaposlovanje o planiranih kolektivnih odpustih in posredovati relevantne podatke v tej zvezi. Tak sistem zgodnjega opozarjanja omogoča, da se prizadeti pripravijo na prestrukturiranje, da je na voljo dodaten čas, še preden presežni delavci postanejo brezposelni, da se morda zanje že najde druga zaposlitev in ne preidejo v brezposelnost, da se jim ponudi že v tem času (pre)usposabljanje, itd. in da zavod za zaposlovanje lahko prilagodi svoje aktivnosti. (pogl. 3.1.2.)

Na ravni posameznih družb je mogoče opaziti, da sta strateški management in management sprememb značilna za številne slovenske gospodarske družbe. HRM (ravnanje z ljudmi pri delu) postaja bolj in bolj pomemben. Številna podjetja posebno pozornost v okviru svojega strateškega planiranja namenjajo kadrovskemu planiranju (tudi dolgoročnemu); ocenjujejo se potrebe glede zaposlenih, tako glede njihovega števila kot strukture. Poleg tega je plodni socialni dialog v okviru posamezne gospodarske družbe eden od pomembnih faktorjev za uspešno (kontinuirano) prestrukturiranje družbe. Za Slovenijo je značilen dvotirni sistem zastopanja delavskih interesov na ravni podjetja: poleg sindikatov so tu še voljeni predstavniki delavcev (sveti delavcev itd.). Sistem delavske participacije prek svetov delavcev kot tudi postopki obveščanja in posvetovanja s sindikati v primeru kolektivnih odpustov lahko igrajo pomembno vlogo pri predvidevanju prestrukturiranja v podjetjih. To omogoča, da ima tudi delavska stran dostop do relevantnih informacij glede prestrukturiranja dovolj zgodaj, tako da lahko aktivno sodeluje že v zgodnejših fazah, daje predloge rešitev, upoštevajoč pri tem tudi socialne posledice prestrukturiranja in interese delavcev. (pogl. 3.1.3.)

V pogl. 3.2 so analizirani ukrepi in instrumenti za vodenje prestrukturiranja v Sloveniji: drugi ukrepi razen odpuščanja; obveznost preveriti, ali obstajajo alternative odpuščanju; plačana odsotnost z dela zaradi iskanja nove zaposlitve; odpravnina; prednostna pravica do zaposlitve; prenos podjetja ali dela podjetja kot orodje prestrukturiranja; varstvo delavskih terjatev v primeru insolventnosti; denarno nadomestilo za primer brezposelnosti; ukrepi



aktivne politike zaposlovanja; ukrepi gospodarske politike in politike skladnega regionalnega razvoja; začasni ukrepi kot odgovor na trenutno krizo.

Če je bilo prestrukturiranje dobro vnaprej predvideno in načrtovano, potem lahko družbe pri vodenju prestrukturiranja uporabijo tudi številne ukrepe kot alternativo odpuščanju presežnih delavcev, tako da se zaradi uporabe različnih drugih ukrepov zmanjša število delavcev, ki so kot presežnih delavci odpuščeni, ali pa se zmanjšajo, omilijo negativne socialne posledice odpovedi presežnih delavcev. Takšni ukrepi so na primer: izobraževanje, usposabljanje in prekvalifikacija delavcev, katerih delo ne bo več potrebno po prestrukturiranju; dolgoročno načrtovanje kariernih poti zaposlenih; fleksibilne oblike delovnega časa in organizacije dela; modernizacija plačnega sistema; geografska mobilnost, delo na domu in delo na daljavo, 'prerazporejanje' na različna dela znotraj sklenjene pogodbe o zaposlitvi, itd.; pomoč zaposlenim pri iskanju druge ustrezne zaposlitve ali pri ustanavljanju svojega podjetja; dolgoročno načrtovanje upokojevanja zaposlenih, itd. (pogl. 3.2.1.)

Delodajalec, ki želi odpustiti delavca iz poslovnih razlogov, ima obveznost, da pred tem preveri, ali obstajajo alternativne možnosti ohranitve zaposlitve: ali je možno zaposliti delavca pod spremenjenimi pogoji ali na drugih delih oziroma ali ga je mogoče dokvalificirati za delo, ki ga opravlja, oziroma prekvalificirati za drugo delo. Če ta možnost obstaja, mora delavcu ponuditi sklenitev nove (spremenjene) pogodbe o zaposlitvi. Prav tako lahko delodajalec odpuščenemu delavcu med odpovednim rokom ponudi sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi pri drugem delodajalcu. Gre za dva instrumenta, ki spodbujata in olajšujeta mobilnost delavcev, tako znotraj posameznega podjetja kot tudi med podjetji in geografsko mobilnost delavcev, in sta lahko pomembna instrumenta vodenja prestrukturiranja. (pogl. 3.2.2.)

V Sloveniji je zakonska obveznost, da delodajalec odpuščenim delavcem omogoči plačano odsotnost z dela med odpovednim rokom (najmanj dve uri na teden) zaradi iskanja nove zaposlitve (pogl. 3.2.3.). Delavec, odpuščen iz poslovnega razloga, je upravičen do odpravnine; minimalno višino določa Zakon o delovnih razmerjih in je odvisna od dolžine delovne dobe pri delodajalcu (pogl. 3.2.4.). V primeru kolektivnih odpustov imajo odpuščeni delavci prednostno pravico do zaposlitve, če delodajalec ponovno zaposluje v roku enega leta (pogl. 3.2.5.).

Eden od ukrepov, ki ga uporabljajo družbe pri vodenju prestrukturiranja, je tudi prenos dela podjetja oziroma dejavnosti, ki jih družba ne šteje več za svoje produktivne dele ali za svoje strateške dele, potrebne za prihodnji razvoj. Podjetja včasih ponudijo svojim delavcem, ki bi sicer postali presežni delavci, naj odkupijo podjetje (ali del), v katerem so zaposleni, kot alternativo odpuščanju. (pogl. 3.2.6.)

V primeru insolventnosti so delavske terjatve dodatno varovane: s prednostno pravico do poplačila in z jamstvom prek Jamstvenega sklada. Odpuščeni delavec lahko iz Jamstvenega sklada prejme do štiri in pol minimalne plače. (pogl. 3.2.7.)

Delavci, odpuščeni iz poslovnega razloga, imajo pravico do denarnega nadomestila za brezposelnost, če izpolnjujejo predpisane kriterije (pogl. 3.2.8.). Brezposelna oseba ima pravico sodelovati v različnih programih aktivne politike zaposlovanja (pogl. 3.2.9.). Obstajajo tudi različni ukrepi v okviru gospodarske in regionalne razvojne politike, ki lahko neposredno ali posredno vplivajo na prestrukturiranje podjetij; na primer, podjetje v težavah lahko dobi državno pomoč (posojilo, subvencijo, itd.), če pripravi ustrezno strategijo prestrukturiranja (pogl. 3.2.10.).

V Sloveniji so bili sprejeti različni ukrepi z namenom zmanjšanja negativnih posledic sedanje krize. Sprejeti so bili tudi protikrizni ukrepi, posebej usmerjeni na trg dela in zaposlovanje. Med drugim sta bila oblikovana dva začasna ukrepa z namenom ohranitve obstoječih zaposlitev: delno subvencioniranje (krajšega) polnega delovnega časa (pogl. 3.2.11.) in delno povračilo nadomestila plače za čas, ko delavci ne delajo (začasno presežni delavci) (pogl. 3.2.12.).

Če prestrukturiranje ni ustrezno vnaprej predvideno, planirano, ima lahko boleče učinke, še posebej glede zaposlitev, delovnih pogojev in lokalnega gospodarstva. Če je prestrukturiranje slabo vodeno, pa to lahko povzroči izgubo ugleda gospodarske družbe ali celotnega sektorja in ustvari splošno vzdušje nasprotovanja spremembam, medtem ko lahko dobro vodeno prestrukturiranje odpre nove izzive in nove možnosti. Uspešnost prestrukturiranja se lahko meri, na eni strani, z izboljšano konkurenčnostjo in inovativnostjo podjetja ali sektorja, in, na drugi strani, s številom delovnih mest, ki so bila ohranjena ali ustvarjena, in z uspešnim obvladovanjem negativnih socialnih posledic. (European Commission 2009a, s. 8)

Najpomembnejši izzivi v smislu spodbujanja socialno občutljivega in učinkovitega prestrukturiranja v Sloveniji so naslednji:

- **Najti ustrezno ravnovesje med interesi delodajalcev in interesi delavcev pri pravni ureditvi odpovedi iz poslovnega razloga in v tem okviru kolektivnih odpustov.** Ureditev mora slediti načelom prožne varnosti.
- **Okrepiti pomen kontinuiranega izobraževanja in usposabljanja za delavce.** Vseživljenjsko učenje je eden od elementov koncepta prožne varnosti in je nujni predpogoj za zagotavljanje večje zaposljivosti delavcev na eni strani in večje konkurenčnosti podjetij na drugi strani.
- Dodati razvijati aktivno politiko trga dela v Sloveniji. Slovenija je v zadnjih letih namenjala relativno malo denarja temu področju in je pod povprečjem EU. Aktivna politika trga dela se je odzvala na krizo, saj se je v 2009 število vključitev v programe aktivne politike zaposlovanje povečalo bolj kot število brezposelnih, a je njihov delež še vedno nizek (UMAR 2009b, s. 16-18).
- Nadalje razvijati socialni dialog tudi na podjetniški ravni, še posebej med prestrukturiranjem, zlasti pa pri pripravi in predvidevanju prestrukturiranja.

Socialno občutljivo (odgovorno) prestrukturiranje, ki je na dolgi rok edina možnost za uspešno prestrukturiranje, je mogoče izvesti le, če temelji na plodnem socialnem dialogu in načelih prožne varnosti.

### Uvod

Evropska komisija definira izraz 'prestrukturiranje' kot »spremembo glede zaposlenih v podjetju, ki se nanaša tako na kvalitativni vidik (zahtevane sposobnosti in kvalifikacije) kot tudi na kvantitativni vidik (število delovnih mest)«. (European Commission 2009a, s. 8).

Pogosto se izraz 'prestrukturiranje' uporablja kot drug izraz za zmanjševanje števila zaposlenih in kolektivno odpuščanje delavcev. Pogosto se prestrukturiranje razume kot ekonomsko nujnost, ki bo hkrati povzročila izgubo zaposlitve za mnoge delavce in/ali poslabšanje njihovih delovnih pogojev. Vendar to ni nujni model prestrukturiranja.

V tem dokumentu nas zanimajo socialni/zaposlitveni vidiki prestrukturiranja.

Kakšni bodo socialni/zaposlitveni učinki prestrukturiranja (bodo res negativni, ali pa nasprotno pozitivni?), je močno odvisno od tega, ali so vzpostavljeni in delujejo vzvodi vnaprejšnjega predvidevanja prestrukturiranja in kakšne instrumente za vodenje prestrukturiranja imajo ključni akterji na voljo.

Globalizacija in spremenjeni trgi, tehnološki razvoj, staranje prebivalstva in izzivi podnebnih sprememb silijo podjetja v stalno, kontinuirano prilagajanje, prestrukturiranje in spreminjanje. Sedanja svetovna finančna in gospodarska kriza je to potrebo po stalnem prilagajanju in prestrukturiranju še povečala. Čeprav se je formalni postopek privatizacije v Sloveniji že zaključil, še vedno poteka transformacija lastniške strukture in ekonomsko prestrukturiranje podjetij.

Zaradi svetovne krize se Slovenija spet sooča s težkim gospodarskim položajem, številnimi odpusti iz ekonomskih razlogov in kontinuirano potrebo po izvajanju procesov prestrukturiranja na različnih področjih gospodarske aktivnosti.



## 1.1. Gospodarski razvoj

Pred dvajsetimi leti je Slovenija izkusila dvojno tranzicijo (politično in gospodarsko): leta 1991 je postala samostojna država in začel se je proces tranzicije iz socialističnega sistema v sistem, ki temelji na zasebni lastnini in tržnem gospodarstvu, ki se je začel že v okviru Jugoslavije konec 1980-ih let.

Značilnosti tranzicije so bile: privatizacija, prestrukturiranje gospodarskega sektorja, tehnološka in organizacijska racionalizacija in uvedba ukrepov za znižanje produkcijskih stroškov, povečanje konkurenčnosti, med njimi tudi znižanje stroškov dela, znižanje števila zaposlenih, restriktivna plačna politika, itd.

Kot posledica dvojne tranzicije je bil padec bruto družbenega produkta (BDP), zaposlenosti in investicij, masovna brezposelnost in visoka inflacija v začetku 1990-ih let, kateri pa je sledil ponoven vzpon gospodarske aktivnosti že od 1993 dalje. (Hanžek (ur.) 2000, s. 73).

V Sloveniji je bruto družbeni produkt (BDP) naraščal od tretjega četrletja leta 1993 dalje. BDP na prebivalca (*per capita*) je znašal 5450 EUR leta 1993, 8101 EUR leta 1995, 10858 EUR leta 2000, 14369 leta 2005 in 18367 EUR leta 2008. Letne stopnje realne rasti BDP so bile: 4,5% (2005), 5,8% (2006), 6,8% (2007) in 3,5% (2008).

**Tabela 1: BDP v milj. EUR in BDP *per capita* (EUR) v Sloveniji, 1993-2008**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
BDP per capita (EUR)	5450	6115	8101	8431	9034	9715	10486	10858
BDP milj. (EUR)	5989	7732	10294	11866	13508	14969	16807	18481

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
BDP per capita (EUR)	11441	12281	12900	13599	14369	15467	17123	18367
BDP milj. (EUR)	20654	23128	25114	27073	28750	31050	34568	37135

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (Statistični letopis 2009, s. 445); [www.stat.si](http://www.stat.si).

Kot posledica finančne in gospodarske krize pa se je (po visoki stopnji rasti BDP v prvi polovici leta 2008, +5,6%) stopnja rasti BDP znatno znižala v tretjem četrletju leta 2008 (+3,9%) in postala negativna v četrtem četrletju leta 2008 (-0,8%; to je bil prvi padec BDP po koncu 1993). V letu 2009 se je nadaljeval negativni trend v stopnjah realne rasti BDP (-8,2% v prvem četrletju, -9,2% v drugem četrletju, -8,3% v tretjem četrletju leta 2009).

**Tabela 2: Stopnje realne rasti BDP v Sloveniji (v %), 1993 – 2009**

	1993/II.Q	1993/III.Q	1996	1997	1998	1999	2000	
realna rast BDP	-0,1	4,7	3,6	4,9	3,6	5,4	4,4	
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
realna rast BDP	2,8	4,0	2,8	4,3	4,5	5,8	6,8	3,5
	2008/I.Q	2008/II.Q	2008/III.Q	2008/IV.Q	2009/I.Q	2009/II.Q	2009/III.Q	
realna rast BDP	6,8	5,4	3,6	-0,8	-8,2	-9,2	-8,3	

(legenda: Q – četrletje leta)

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (Statistični letopis 2009, s. 446); [www.stat.si](http://www.stat.si).

Jesenske napovedi Urada za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) predvidevajo, da bo gospodarska rast v 2010 okrog 0,9% in v letu 2011 okrog 2,5%.

**Tabela 3: Iz napovedi glavnih makroekonomskih agregatov (UMAR, jesen 2009)**

	2008	2009	2010	2011
Stopnje realne rasti BDP v %	+3,5%	-7,3%	+0,9	+2,5
BDP milj. (EUR), tekoče cene	37.135	35.870	36.386	38.058

Vir: Urad za makroekonomske analize in razvoj – UMAR (Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2009, s. 5); <http://www.umar.gov.si>.

Zlasti v obdobju 1995–2008 je bila gospodarska rast v Sloveniji stabilna in je znašala v povprečju nekaj nad 4%. Slovensko gospodarstvo je odprto gospodarstvo; stopnja internacionalizacije, merjena s povprečnim deležem izvoza in uvoza v BDP, pa je narasla iz 52% na 70% v obdobju od 1995 do 2008. Višja gospodarska rast v primerjavi s povprečjem EU je omogočila postopno zmanjševanje razvojnega zaostanka Slovenije. V letu 2007 je Slovenija dosegala 89,2% povprečnega BDP *per capita* v EU-27 (v paritetah kupne moči). Navedeno je uvrstilo Slovenijo na 16. mesto v EU. (Pavlič Možina, Prešeren (ur.) 2009, s. 41)

Slovenija vse bolj postaja storitveno gospodarstvo. V obdobju 1995-2008 je za strukturo slovenskega gospodarstva značilno naraščanje pomena storitvenega sektorja, ki je v letu 2008 ustvarilo 63.7% dodane vrednosti, kar pomeni povečanje za 3.3 odstotne točke v primerjavi z letom 1995. Relativno visok delež dodane vrednosti ustvarja industrijski sektor (25.1% v letu 2008), najpomembnejše predelovalne dejavnosti (22.1%). Kmetijstvo, katerega delež upada, je ustvarilo le 2.3% dodane vrednosti (ta je znašala 4.4% v letu 1995). (*Ibid.*, s. 44)

V okviru predelovalnih dejavnosti postajajo vse bolj pomembne tehnološko intenzivne panoge. Skupni delež kemične industrije, proizvodnje električnih naprav, proizvodnje strojev in vozil, ki se po OECD klasifikaciji uvrščajo med visoko ali srednje tehnološko intenzivne dejavnosti, je narasel s 33.7% v letu 1995 na 42.2% dodane vrednosti v okviru predelovalne industrije. (*Ibid.*, s. 44-46)

Strukturni obrat v storitvenem sektorju kaže, da narašča pomen na znanju temelječih storitev (telekomunikacije, poslovne in finančne storitve), saj predstavljajo najhitreje rastoči trg storitev v zadnjem desetletju. V letu 2008 so predstavljale okrog 17% dodane vrednosti v

okviru slovenskega gospodarstva. Poleg tega je za Slovenijo pomembna razvojna in poslovna možnost tudi turizem, ki bi lahko postal eden od vodilnih sektorjev slovenskega gospodarstva v naslednjih letih. (*Ibid.*, s. 44-47)

V Sloveniji imajo pomembno vlogo pri ustvarjanju novih delovnih mest majhna in srednje velika podjetja, ki prispevajo tudi k bolj konkurenčnem okolju in ustvarjajo pomemben prihodek in dodano vrednost v okviru celotnega gospodarstva. Predstavljajo največji delež v storitvenem sektorju, kjer tudi zagotavljajo največ zaposlitev.

Pred osamosvojitvijo so bila vodilna sila gospodarskega razvoja v Sloveniji velika podjetja. Razvoj po letu 1991 je prinesel povečanje števila podjetij in spremembo v njihovi strukturi glede na velikost v korist manjšim podjetjem. V obdobju 2003-2008 je število gospodarskih družb naraslo za 20% na 112.026, v povprečju za 4% na leto. Večina novih gospodarskih družb je bilo ustanovljenih v predelovalnih dejavnostih in v sektorju poslovnih storitev. V letu 2008 je delež majhnih in srednjih podjetij glede na število zaposlenih dosegel 66.4%. (*Ibid.*, s. 49-50)

**Tabela 4: Število zaposlenih po sektorjih v letu 2008**

	število (1.000)	struktura (%)
Kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo	86	8,6
Rudarstvo, predelovalna industrija, energetika	252	25,5
Gradbeništvo	90	9,1
Trgovina in popravila, turizem, promet in komunikacije	219	22,1
Finančno posredništvo, nepremičnine, poslovne storitve	141	14,2
Ostale storitvene dejavnosti	203	20,5

Vir: Statistični urad Republike Slovenije; [www.stat.si](http://www.stat.si).

Urad za makroekonomske analize in razvoj v Poročilu o razvoju za leto 2009 poudarja, da je Slovenija v obdobju visoke gospodarske konjunktore dosegla dobre rezultate na področju gospodarskega in socialnega razvoja, vendar pa tega obdobja ni dovolj izkoristila za izvedbo strukturnih sprememb, potrebnih za uresničitev strateških razvojnih ciljev, opredeljenih v Strategiji razvoja Slovenije (Vlada Republike Slovenije, 23. 6. 2005). Negativni učinki strukturnih pomanjkljivosti, kot so predvsem neugodna struktura in posledično nezadostna konkurenčnost gospodarstva ter nemodernizirani sistemi socialne zaščite, se v obdobju visoke konjunktore (2005–2007) niso vidneje odrazili. V razmerah svetovne gospodarske recesije pa se bo Slovenija zaradi slabšega strukturnega položaja svoje ekonomije soočala z večjimi težavami pri oživljanju gospodarstva in ohranjanju blaginje prebivalstva. Zato je ključno, da se poleg ukrepov, potrebnih za takojšnjo blažitev negativnih vplivov gospodarske krize, izvedejo tudi korenitejše strukturne prilagoditve, ki so potrebne za nadaljevanje procesa realne konvergence. Pri tem morajo biti zasnovane tako, da bodo odgovorile tudi na nove izzive, predvsem na področju staranja prebivalstva, energetike in varstva okolja. (UMAR 2009c, s. 9)

## 1.2. Značilnosti slovenskega trga dela

V zgodnjih 1990-ih letih se je Slovenija soočila z upadom zaposlenosti in visokim naraščanjem brezposelnosti. Stopnja registrirane brezposelnosti je bila leta 1989 še 2,9% in 4,7% leta 1990, nato pa je leta 1991 narasla na 8,2%, v letu 1992 na 11,5% in v letu 1993 dosegla 14,4%.

Od sredine 1990-ih dalje se stopnja zaposlenosti spet zvišuje, stopnja brezposelnosti pa pada (do konca leta 2008). V letu 2000 je bila stopnja zaposlenosti 62,9%, v letu 2008 pa 68,8%. Slovenija ima eno najvišjih stopenj zaposlenosti žensk v Evropski uniji (EU) in je že dosegla lizbonski cilj (vsaj 60% stopnja zaposlenosti žensk). Stopnja zaposlenosti starejših pa je zelo nizka (okrog 33%) in je ena najnižjih v EU (precej pod lizbonskim ciljem vsaj 50% zaposlenosti starejših), vendar v zadnjih letih počasi narašča, tudi kot posledica izvedene pokojninske reforme.

**Tabela 6: Stopnje zaposlenosti v Sloveniji (%), 1998-2008**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Stop. zaposlenosti - Vsi (% prebivalstva v starosti 15-64 let)	62,9	62,2	62,8	63,8	63,4	62,6	65,3	66,0	66,6	67,8	68,6
Moški	67,2	66,5	67,2	68,6	68,2	67,4	70	70,4	71,1	72,7	72,7
Ženske	58,6	57,7	58,4	58,8	58,6	57,6	60,5	61,3	61,8	62,6	64,2
Stop. zaposlenosti - vsi (% prebivalstva v starosti 15-24 let)	37,5	34,0	32,8	30,5	30,6	29,1	33,8	34,1	35,0	37,6	38,4
Stop. zaposlenosti - vsi (% prebivalstva v starosti 25-54 let)	81,6	81,7	82,6	83,6	83,4	82,5	83,8	83,8	84,2	85,3	86,8
Stop. zaposlenosti - vsi (% prebivalstva v starosti 55-64 let)	23,9	22,0	22,7	25,5	24,5	23,5	29,0	30,7	32,6	33,5	32,8

Vir: Eurostat; European Commission 2009: *Employment in Europe 2009*, s. 179.

Glavni sektor zaposlovanja je storitveni sektor, najmanjši del pa predstavlja kmetijski sektor. Samozaposleni predstavljajo okrog 17% celotne delovne sile.



**Tabela 7: Zaposlitve v storitvah, industriji in kmetijstvu (% od vseh zaposlitev), 1998-2008**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Zaposlitve v storitvah (vsi)	48,9	49,9	50,6	51,1	52,8	53,6	54,5	54,9	55,8	56,3	56,8
Moški			42,4					45,1	45,8	46,2	
Ženske			60,5					66,6	68,3	68,9	
Zaposlitve v industriji (vsi)	38,1	37,8	37,6	37,5	36,3	35,8	35,3	35,1	34,7	34,7	34,6
Moški			46,1					44,9	44,1	45,1	
Ženske			27,4					23,3	22,4	21,6	
Zaposlitve v kmetijstvu (vsi)	13,0	12,3	11,8	11,3	10,9	10,5	10,2	10,0	9,5	9,0	8,6
Moški			11,5					9,9	9,7	8,7	
Ženske			12,1					10,1	9,4	9,5	

Vir: Eurostat; European Commission 2009: *Employment in Europe 2009*, s. 179.

Slovenija je med državami članicami EU ena izmed tistih, ki imajo najvišji delež zaposlenih za določen čas (17,4% v letu 2008); delež zaposlenih s krajšim delovnim časom konstantno narašča (9% v letu 2008).

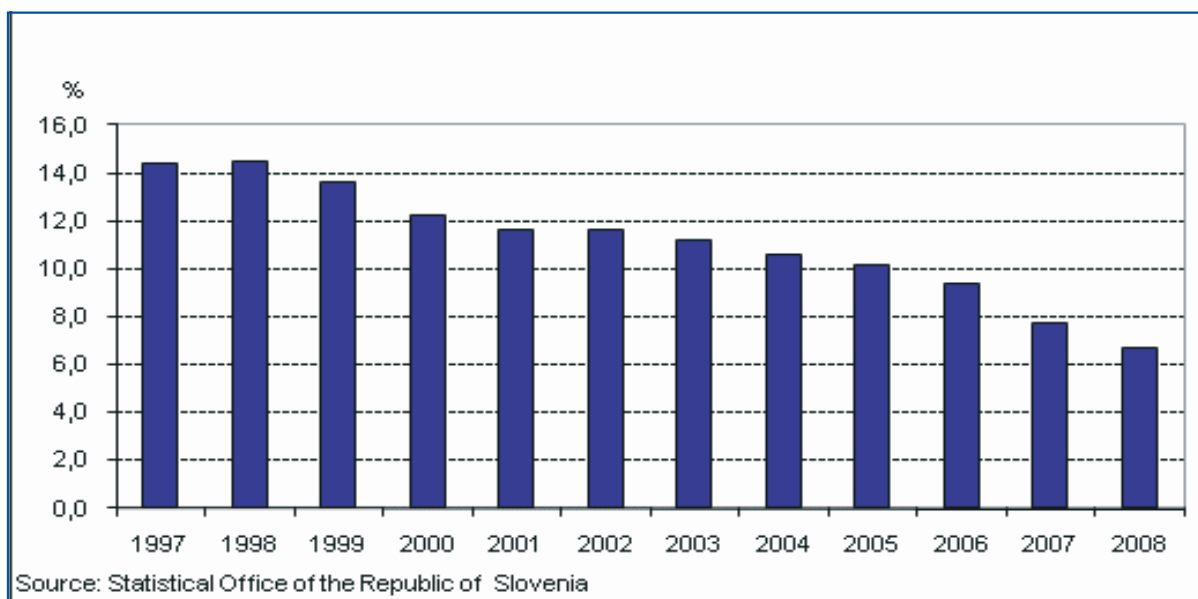
**Tabela 8: Delež zaposlenih s krajšim delovnim časom in zaposlenih za določen čas (% od vseh zaposlenih), 2000-2008**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Krajši delovni čas – Vsi	6.5	6.1	6.1	6.2	9.3	9.0	9.2	9.3	9.0
Moški	5,3	5,0	4,9	5,2	7,9	7,2	7,2	7,7	7,1
Ženske	7,8	7,4	7,5	7,5	11	11,1	11,6	11,3	11,4
Določen čas – Vsi	13.7	13.0	14.3	13.7	17.8	17.4	17.3	18.5	17.4
Moški	12,7	12,1	12,6	12,6	16,7	15,7	15,5	16,5	15,3
Ženske	14,8	14	16,1	14,9	19,1	19,3	19,3	20,8	19,7

Vir: Eurostat; European Commission 2009: *Employment in Europe 2009*, s. 179.

Najvišje stopnje registrirane brezposelnosti so bile med 1993 in 1998 (okrog 14,5%). Od takrat je stopnja registrirane brezposelnosti konstantno padala: 12,2% leta 2000, 10,2% leta 2005, 6,7% leta 2008. (Zavod RS za zaposlovanje, [www.ess.gov.si](http://www.ess.gov.si)).

**Graf 1: Povprečna registrirana stopnja brezposelnosti (%), 1997-2008**



Stopnja brezposelnosti, merjena na podlagi ankete delovne sile (v skladu s standardi MOD in EU) je bila 9.1% leta 1993 in okrog 5-6% v letih 2000-2008 (Zavod RS za zaposlovanje, [www.ess.gov.si](http://www.ess.gov.si)). Med državami članicami EU je Slovenija ena od držav z relativno nizko stopnjo brezposelnosti, merjeno na podlagi anket delovne sile (anketna stopnja brezposelnosti). V letu 2008 je v Sloveniji znašala 4,4%; le Danska (3,3%), Ciper (3,7%), Nizozemska (2,8%) in Avstrija (3,8%) so imele nižje stopnje brezposelnosti.

**Tabela 9: Stopnje brezposelnosti (vsi, mladi, dolgotrajno brezposelni) – primerjava Slovenije (SI) z EU, 2000-2008**

	2000	2005	2006	2007	2008
Stopnja brezposelnosti (% delovne sile 15+) SI	6,7	6,5	6,0	4,9	4,4
Stopnja brezposelnosti (% delovne sile 15+) EU-27	8,6	8,9	8,1	7,1	7,0
Stopnja brezposel. mladih (% delovne sile 15+) SI	16,3	15,9	13,9	10,1	10,4
Stopnja brezposel. mladih (% delovne sile 15+) EU-27	17,3	18,3	17,0	15,3	15,4
Stop. brezp. dolgotrajno b. (% delovne sile 15+) SI	4,1	3,1	2,9	2,2	1,9
Stop. brezp. dolgotrajno b. (% delovne sile 15+) EU-27	4,0	4,1	3,7	3,0	2,6

Vir: Eurostat; European Commission 2009: *Employment in Europe 2009*, s. 155-183.

Glavni problemi so: visoka stopnja brezposelnosti starejših, oseb z ovirami/invalidov in drugih ranljivih skupin, precej visoka stopnja brezposelnosti mladih, visok delež dolgotrajno brezposelnih in visok delež brezposelnih brez ali z nizko izobrazbo; prav tako je od začetka 1990-ih let dalje konstantno naraščala stopnja brezposelnosti žensk (Cvetko/Kavar Vidmar/Kresal 2007, s. 13-14).

**Tabela 10: Struktura dolgotrajno brezposelnih (eno leto in več) – povprečne vrednosti 2005–2007 (%)**

	moški	ženske	Mladi (16-24)	Prime-age (25-54)	Starejši(55-64)
AT	27,3	25,6	14,1	28,9	58,2
DK	20,1	20,1	na	20,9	45,4
FI	27,6	21,2	5,6	28,1	49,3
SE	16,2	12,4	4,7	18,4	30,8
SI	47,8	47,1	34,4	51,0	64,8
EU	44,5	44,5	28,8	48,0	63,0

Vir: Izračuni GD za zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti na podlagi ankete delovne sile (*Employment in Europe 2009*, s. 77).

**Tabela 11: Registrirana brezposelnost – karakteristične skupine, 1998-2008**

	Struktura v %							
	Stopnja registrirane brezposelnosti (Vsi)	Stari do 26 let	Iskalci prve zaposlitve	ženske	Brezposelni več kot 1 leto	Brez poklicnih kvalifikacij	Stari več kot 50 let	Invalidi
1998	14,5	26,3	18,1	49,9	61,7	46,9	21,8	9,9
1999	13,6	25,8	18,7	50,6	63,7	47,5	18,2	12,5
2000	12,2	23,4	17,9	50,7	62,9	47,2	27,5	16,1
2001	11,6	24,1	18,8	50,8	58,9	47,0	27,0	18,3
2002	11,6	24,0	19,6	51,2	54,4	47,0	25,4	18,3
2003	11,2	26,1	23,2	52,8	48,6	44,2	21,4	10,7
2004	10,6	26,2	25,2	53,1	46,2	41,6	21,0	9,2
2005	10,2	24,2	24,3	53,8	47,3	40,8	22,7	9,9
2006	9,4	21,2	22,3	54,8	48,8	39,3	25,4	10,9
2007	7,7	16,7	19,4	54,9	51,2	39,3	31,1	13,8
2008	6,7	14,4	16,9	52,8	51,1	40,1	30,6	16,8

Vir: Zavod RS za zaposlovanje ([www.ess.gov.si](http://www.ess.gov.si)).

V 1990-ih letih so zlasti propadale ali se prestrukturirale tiste dejavnosti, v katerih je bilo zaposlenih več moških (npr. težka industrija, gradbeništvo). V zadnjem desetletju pa se soočajo s težavami zlasti dejavnosti, ki pretežno zaposlujejo ženske (npr. tekstilna industrija, nekatere druge delovno intenzivne panoge). Zato se v zadnjem desetletju stopnja registrirane brezposelnosti za ženske bolj počasi znižuje kot za moške. (Hanžek, et al. (eds.) 2009, p. 22)

**Od oktobra 2008 dalje so na slovenskem trgu dela vidni negativni učinki svetovne finančne in gospodarske krize.** Število oseb v plačani zaposlitvi se je znižalo v poletnih mesecih in v drugi polovici leta 2008 ter tudi v letu 2009. Novembra 2009 pa je stopnja registrirane brezposelnosti dosegla 10.1% (9,3% za moške in 11,2% za ženske) ([www.stat.si](http://www.stat.si)).

V drugi polovici leta 2008 smo že zabeležili zmanjševanje števila opravljenih nadur, v jesenskih mesecih so nekatera podjetja zaradi padca naročil že uvajala skrajšan delovni čas, proti koncu leta pa so že značilna številnejša odpuščanja in nepodaljševanje pogodb za določen čas. Število delovno aktivnih se je zmanjševalo v večini dejavnosti zasebnega sektorja, izjema sta le dejavnost oskrba z električno energijo, plinom in vodo in dejavnost

oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki in ravnanje z okoljem. Upad števila delovno aktivnih v predelovalnih dejavnostih predstavlja skoraj dve tretjini skupnega zmanjšanja števila zaposlenih v obdobju od oktobra 2008 do marca 2009. (UMAR 2009b, s. 77-78, 81-82)

**Tabela 12: Spremembe števila delovno aktivnih v letih 2007 in 2008 ter v prvem četrtletju 2009 po področjih dejavnosti**

	Stopnje rasti, v %					Razlika v številu (1,000)	
	2007/2006	2008/07	X08/X07	XII08/ XII07	III09/ III08	X08-XII 07	III 09-X 08
FORMALNO DELOVNO AKTIVNI SKUPAJ	3,5	3,0	2,7	1,8	-0,9	20,8	-22,1
A. kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo	7,1	-1,8	-0,9	-1,0	-7,4	-1,8	-1,1
B. Rudarstvo	-5,0	-5,2	-7,0	-8,0	-8,1	-0,2	-0,1
C. Predelovalne dejavnosti	0,9	-0,5	-1,4	-3,2	-7,7	-2,4	-14,3
D. Oskrba z elek. energijo, plinom...	0,7	-1,1	-0,8	0,0	2,6	0,1	0,1
E. Vodno gosp.,odpadki in okolje	4,7	4,7	4,4	4,5	2,7	0,4	0,0
F. Gradbeništvo	12,9	12,2	11,7	9,5	3,9	10,0	-4,7
G. Trgovina	3,4	3,5	2,8	2,0	0,5	2,5	-1,2
H. Promet	5,3	5,4	4,6	3,2	-0,7	1,7	-1,4
I. Gostinstvo	3,7	1,7	2,6	2,3	1,2	1,0	-0,4
J. Informatika	6,3	4,8	4,7	4,9	4,1	1,0	0,2
K. Finance	3,4	4,2	4,7	4,0	2,9	0,8	0,1
L. Nepremičnine	8,6	9,6	12,8	11,3	7,3	0,5	0,0
M. Strokovne, znanstvene in tehnične dejav.	6,4	7,1	7,1	7,7	5,7	2,6	0,2
N. Druge posl.dej.	8,7	5,2	6,6	5,0	-2,0	1,7	-1,4
O. Javna uprava	-0,3	1,3	1,1	0,3	1,1	0,2	0,2
P. Izobraževanje	0,7	1,5	2,1	2,4	2,6	1,1	0,9
Q. Zdravstvo in socialno varstvo	0,8	2,7	2,1	3,0	2,3	0,7	0,8
R. Kultura, razvedrilo, rekreacija	4,1	6,5	5,5	5,1	1,9	0,3	0,1
S. Druge dej.	1,8	1,3	2,2	2,3	4,9	0,6	0,1
T. Gospodinjstva	0,8	6,4	9,2	10,4	10,3	0,1	0,0

Vir: UMAR – Ekonomski izzivi 2009: Vpliv gospodarske krize na trg dela v Sloveniji, s. 82.

V prvi polovici leta 2009 so podjetja na umirjanje gospodarske aktivnosti odregirala z zmanjševanjem števila opravljenih nadur in skrajševanjem delovnega časa in manj z zmanjševanjem števila zaposlenih. Povprečen padec števila delovno aktivnih je bil tako v primerjavi s prvim polletjem lani relativno majhen (-1,2 %). Največji je bil v predelovalnih dejavnostih (za 8,3 %), kar je posledica velikega padca proizvodnje. Delo so v največjem obsegu izgubili delavci v proizvodnji kovinskih izdelkov, drugih strojev in naprav, v predelavi

lesa, proizvodnji električnih naprav ter oblačil in tekstilij. Precej nižje kot v prvi polovici lanskega leta je bilo število delovno aktivnih tudi v kmetijstvu (za 6 %) in rudarstvu (za 7,5 %), kjer že vrsto let poteka prestrukturiranje dejavnosti. (UMAR 2009a, s. 26-28)

V obdobju od oktobra 2008 do januarja 2010 je 'European Restructuring Monitor' (ERM) identificiral skupno 58 primerov prestrukturiranj v Sloveniji. V tem okviru je bilo napovedanih 54 primerov odpuščanj (zmanjševanj števila zaposlenih), ki naj bi prizadela 12811 delavcev, v preostalih 4 primerih (6,9% vseh primerov prestrukturiranja v tem obdobju) pa so napovedali odpiranje novih delovnih mest (384 novih delovnih mest). Večina primerov (63,79%) se je nanašala na interno prestrukturiranje, predvideno pa je bilo odpuščanje 6625 delavcev. Preostali primeri so se nanašali na stečaj/zaprtje (25,86% vseh primerov prestrukturiranja v tem obdobju), kar naj bi povzročilo ukinitve 5701 delovnih mest, in na preselitev dejavnosti (3,45%), zaradi česar naj bi se ukinito 485 delovnih mest. Navedeno so le omejeni podatki, saj so v ERM registrirani le pomembnejši primeri prestrukturiranja, ki so deležni medijske pozornosti. Ne glede na to, pa zbrani podatki kažejo, da v času krize stečaji in zaprtja predstavljajo precej večji in pomembnejši delež med vsemi prestrukturiranj kot pred krizo in se nanašajo na precej veliko število zaposlenih (44,5% vseh predvidenih ukinitve delovnih mest). (European Restructuring Monitor – [www.eurofound.europa.eu/emcc/erm](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm))

**Tabela 13: Predvidene ukinitve delovnih mest in predvidena odprtja novih delovnih mest zaradi prestrukturiranja v Sloveniji, 2006-2009**

	2006 (št. primerov)	2007	2008	2009
Predvidene ukinitve delovnih mest (vse)	4165	1388	6324	9623
- zaradi notranjega prestruk.	2956 (9)	984 (6)	3612 (15)	4515 (28)
- zaradi stečaja/zaprtja	1115 (6)	404 (2)	2342 (9)	4993 (13)
- drugi razlogi	94 (2)	0	370 (1)	115 (1)
Predvidena nova delovna mesta (vsa)	1110 (5)	6288 (14)	2867 (13)	384 (4)

Vir: *European Restructuring Monitor – ERM* ([www.eurofound.europa.eu/emcc/erm](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm))

Prilagajanje gospodarske aktivnosti tekom sedanje finančne in gospodarske krize se je odrazilo tudi v *naraščanju števila registrirano brezposelnih*. Med razlogi za prehod v brezposelnost sta stečaj in odpoved presežnih delavcev postajala vedno bolj razširjena; še posebej na začetku krize pa je bil zelo razširjen razlog tudi 'nepodaljšanje' oziroma iztek pogodbe o zaposlitvi za določen čas.

V letu 2008 se je na zavod za zaposlovanje na novo prijavilo 70.786 brezposelnih oseb. Največja skupina med novoprijavljenimi brezposelnimi v letu 2008 je bila skupina oseb, ki se ji je iztekla zaposlitev za določen čas (29.444; 41,6%); trajno presežni delavci odpuščeni iz poslovnega razloga in osebe, ki so izgubile delo zaradi stečaja so predstavljale 15,2% (10.737 oseb). V primerjavi z letom 2007 je bilo obojih več, in sicer trajno presežnih delavcev in odpuščenih zaradi stečaja za 3,7%, tistih, ki se jim je iztekla pogodba za določen čas pa za 4,2%. (Zavod RS za zaposlovanje, [www.ess.gov.si](http://www.ess.gov.si))

Ti trendi so se nadaljevali tudi v letu 2009. V letu 2009 je bilo v Sloveniji 114.496 na novo registriranih brezposelnih oseb (61,7% več kot v letu 2008). Iztek pogodbe o zaposlitvi za določen čas je bil razlog v 45.146 primerih (+53,3% v primerjavi z letom 2008), odpoved trajno presežnih delavcev oziroma stečaj pa v 31.620 primerih (+194,5% v primerjavi z letom 2008).

**Tabela 14: Novoprijavljene brezposelne osebe, 2008-2009**

	2008 (2008/2007)	2009 (2009/2008)	sept 2008	dec 2008	okt 2009	nov 2009	dec 2009
Novoprijavljeni vsi	70.786	114.496 (+61,7%)	6.050	7.796	15.055	9.845	8.434
Zaradi stečaja/kot trajni presežki	10.737 (+3,7%)	31.620 (+194,5%)	866	1.353	3.553	3.276	2.045
Zaradi izteka zaposlitve za določen čas	29.444 (+4,2%)	45.146 (+53,3%)	2.394	4.154	3.740	3.460	3.735

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Novoprijavljeni vsi	87.380	94.249	95.565	94.404	90.217	73.544
Zaradi stečaja/kot trajni presežki	10.887	14.443	13.659	14.948	13.886	10.354

Vir: Employment Service of Slovenia ([www.ess.gov.si](http://www.ess.gov.si))

Prav tako je začelo naraščati tudi število prejemnikov denarnega nadomestila za brezposelnost, od septembra 2008 do aprila 2009 se je število prejemnikov skoraj podvojilo, pričakuje pa se, da se bo ta trend še nadaljeval. Delež prejemnikov denarnega nadomestila med brezposelnimi je aprila 2009 znašal 31,15 %. (UMAR 2009b, s. 77, 85-86, 92)

Od začetka sedanje krize se razlika med stopnjama brezposelnosti žensk in moških zmanjšuje, ker je od novembra 2008 priliv moških v brezposelnosti večji kot žensk. Število brezposelnih moških se je od septembra 2008 do maja 2009 povečalo za 52,5 %, število brezposelnih žensk pa za 33,5 %. Delež žensk med brezposelnimi, ki je v letu 2007 dosegel v povprečju že skoraj 55 %, se zato v obdobju recesije pospešeno znižuje in se je februarja 2009 znižal že pod 50 %. (*Ibid.*, s. 9-10)

**Tabela 15: Stopnje brezposelnosti (%) v Sloveniji, 2005-2011**

	2005	2006	2007	2008	2009 (napoved)	2010 (napoved)	2011 (napoved)
Stopnja registrirane brezposelnosti (%)	10,2	9,4	7,7	6,7	9,1	10,6	10,9
Anketna stopnja brezposelnosti (%)	6,5	6,0	4,9	4,4	5,7	6,7	7,3

Vir: UMAR – Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2009, s. 39.

V letih 2010 in 2011 UMAR pričakuje nadaljnje zmanjševanje zaposlenosti. Ker bo leta 2009 padec dodane vrednosti bistveno večji od padca zaposlenosti, se pričakuje, da se bo prilagajanje trga dela preko zmanjševanja števila delovno aktivnih v prihodnjih dveh letih nadaljevalo, saj še ne bo prišlo do močne pospešitve gospodarske aktivnosti. UMAR ocenjuje, da se bo zaposlenost najbolj zmanjšala v dejavnostih, ki so v letu 2009 zabeležile velike padce dodane vrednosti, ki pa jim še ni sledilo zmanjšanje zaposlenosti, in v dejavnostih, kjer se število delovno aktivnih zmanjšuje že vrsto let (kmetijstvu, rudarstvu, v nekaterih predelovalnih dejavnostih). (UMAR 2009a, s. 27-28)

Pričakuje se tudi nadaljnje povečanje brezposelnosti, ki pa bo bistveno manjše kot v letu 2009. V letu 2010 se predvideva, da naj bi povprečno število registriranih brezposelnih naraslo na okoli 102.000 oseb (okrog 10,6%). V letu 2011, ko naj bi po sedanji zakonodaji prenehala veljati shema subvencioniranega skrajšanega delovnega časa, pa naj bi se brezposelnost povečala na 10,9%. (*Ibidem*)

## 2.1. Pravni okvir

Prestrukturiranje je širok pojem, ki ga je mogoče opredeliti na različne načine. V Sloveniji ni natančne pravne definicije izraza 'prestrukturiranje', čeprav ga številni pravni predpisi uporabljajo.

Prestrukturiranje je neizogibno povezano s spremembami in prilagajanjem. Lahko ga definiramo kot "bistveno spremembo v načinu delovanja gospodarske družbe, ki vključuje spremembo njene strategije, spremembo njene strukture itd. ... zelo pogosto namen prestrukturiranja ni le finančna in ekonomska okrepitev podjetja, temveč njegovo golo preživetje« (Rogovsky et al. 2005, s. 6). V tem dokumentu nas zanimajo socialni/zaposlitveni vidiki prestrukturiranja; zanima nas prestrukturiranje, ki vpliva na zaposlene delavce, na njihov ekonomski, socialni, pravni položaj.

Pogosto se izraz 'prestrukturiranje' uporablja kot drug izraz za zmanjševanje števila zaposlenih in kolektivno odpuščanje delavcev. Pogosto se prestrukturiranje razume kot ekonomsko nujnost, ki bo hkrati povzročila izgubo zaposlitve za mnoge delavce in/ali poslabšanje njihovih delovnih pogojev. Vendar to ni nujni model prestrukturiranja.

Evropska komisija definira izraz 'prestrukturiranje' kot »spremembo glede zaposlenih v podjetju, ki se nanaša tako na kvalitativni vidik (zahtevane sposobnosti in kvalifikacije) kot tudi na kvantitativni vidik (število delovnih mest)«. (European Commission 2009a, s. 8).

Ko obravnavamo prestrukturiranje, je eno od osrednjih vprašanj, kako je urejeno prenehanje zaposlitve in v tem okviru odpoved iz poslovnega razloga. Pravna ureditev (kolektivnih) odpustov delavcev se zdi osrednje delovnopravno vprašanje v okviru prestrukturiranja. Vendar so tudi druga vprašanja, ki se nanašajo na delovna razmerja, prav tako pomembna, še posebej na primer izobraževanje in usposabljanje delavcev, delovni čas in različne možnosti fleksibilnega urejanja delovnega časa, plačni sistem in vprašanje, kakšne so minimalne pravice delavcev v zvezi s plačilom, pravice delavcev do različnih oblik odsotnosti z dela (z ali brez nadomestila) itd. V Sloveniji se veliko prestrukturiranj podjetij izvede v okviru ali kot rezultat insolvenčnih postopkov. Prestrukturiranje pa je lahko povezano tudi s prenosom podjetja ali dela podjetja.

### 2.1.1. Pravna ureditev odpovedi iz poslovnega razloga

Leta 2002 je bila v Sloveniji sprejeta nova delovna zakonodaja in v njenem okviru tudi nova pravna ureditev prenehanja pogodbe o zaposlitvi. Zadnja novela delovne zakonodaje s področja individualnih delovnih razmerij je iz leta 2007. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve je, tudi pod pritiski sedanje krize, napovedalo nove spremembe delovne zakonodaje, ki naj bi se začele pripravljati to leto.

V skladu z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR; Uradni list RS, št. 42/02, 79/06-ZZZPB-F, 46/07-OdlUS, 103/07, 45/08-ZArbit, 83/09-OdlUS) lahko delodajalec odpusti delavca le, če obstaja utemeljen razlog, ki upravičuje odpoved. Eden od utemeljenih odpovednih razlogov je

tudi poslovni razlog, ki je definiran sledeče: »...prenehanje potreb po opravljanju določenega dela pod pogoji iz pogodbe o zaposlitvi, zaradi ekonomskih, organizacijskih, tehnoloških, strukturnih ali podobnih razlogov na strani delodajalca«. Delodajalec lahko odpove pogodbo o zaposlitvi le, če navedeni utemeljen razlog onemogoča nadaljevanje dela pod pogoji iz pogodbe o zaposlitvi (pravilo 'ultima ratio'). Delodajalec mora preveriti, ali obstajajo alternativne možnosti, ki bi preprečile odpoved, in sicer preveriti mora, ali je delavca mogoče zaposliti pod spremenjenimi pogoji ali na drugih delih oziroma ali ga je mogoče dokvalificirati za delo, ki ga opravlja, oziroma prekvalificirati za drugo delo. Če ta možnost obstaja, mora delodajalec delavcu ponuditi sklenitev nove pogodbe. Delodajalec mora tudi spoštovati rok, v katerem mora podati odpoved (najkasneje v šestih mesecih od nastanka utemeljenega razloga). Delodajalec mora spoštovati tudi različne postopkovne, formalne zahteve, na primer, o predvideni odpovedi mora obvestiti sindikat, če delavec tako zahteva, itd. Odpovedna izjava mora biti pisna, v njej pa mora delodajalec pisno obrazložiti odpovedni razlog ter opozoriti delavca na pravno varstvo in na njegove pravice iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti. Zakon vsebuje nekatere posebne določbe za primer t.i. kolektivnih odpovedi, odpovedi večjemu številu delavcev iz poslovnih razlogov (obveščanje in posvetovanje s sindikati pri delodajalcu, program razreševanja presežnih delavcev – pogl. 3.1.3., obveščanje zavoda za zaposlovanje – pogl. 3.1.2., kriteriji za določanje presežnih delavcev, itd.). (Kresal 2007, s. 96-103)

Zakon o delovnih razmerjih zagotavlja tudi posebno varstvo v zvezi z odpovedjo za določene kategorije delavcev, in sicer za predstavnike delavcev, za starejše delavce, za delavke v času nosečnosti in dojenja ter delavce in delavke na starševskem dopustu v polni odsotnosti in še en mesec po vrnitvi s tega dopusta, za invalide in delavce, ki so odsotni z dela zaradi bolezni (Klampfer, s. 217-240).

Odpuščeni delavec ima pravico do odpovednega roka (dolžina je odvisna od delovne dobe pri delodajalcu) in do odpravine (pogl. 3.2.4.).

**Tabela 16: Minimalni odpovedni roki v primeru odpovedi iz poslovnega razloga**

Minimalni odpovedni rok	Delovna doba pri delodajalcu (in njegovih pravnih prednikih)
30 dni	manj kot 5 let
45 dni	5-15 let
75 dni (60 dni)*	15-25 let
150 dni (120 dni)*	najmanj 25 let

\* *Novela ZDR iz leta 2007 je določila krajše minimalne odpovedne roke (v oklepajih), ki pa se še ne uporabljajo, saj je začetek njihove uporabe odložen do ustrezne spremembe zakona, ki ureja denarna nadomestila za brezposelnost.*

V primeru postopkov zaradi insolventnosti (stečaj, prisilna poravnava) v splošnem veljajo pravila o odpovedi iz poslovnega razloga, zakon pa določa nekaj posebnosti. Odpovedni rok je krajši in znaša 15 dni v primeru stečajnega postopka oziroma 30 dni v primeru prisilne poravnave in je enak za vse zaposlene, ne glede na trajanje njihove delovne dobe pri delodajalcu. Določbe o posebnem varstvu pred odpovedjo za določene kategorije delavcev se ne uporabljajo v stečajnem postopku, medtem ko jih je treba upoštevati v postopkih prisilne poravnave.



### 2.1.2. Prestrukturiranje v postopkih zaradi insolventnosti

Postopki zaradi insolventnosti (prisilna poravnava, stečaj) so urejeni v Zakonu o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP; Ur. l. RS, št. 126/07, 40/09, 59/09), ki ureja tudi postopke prisilnega prenehanja pravnih oseb (izbris iz sodnega registra brez likvidacije in prisilno likvidacijo).

Stečajni postopek se začne zoper dolžnika, ki je dalj časa plačilno nesposoben ali je prezadolžen. Namen tega postopka je poplačilo terjatev vsem upnikom (v sorazmernem deležu) in prenehanje pravne osebe. Sodišče imenuje upravitelja, ki vodi posle in zastopa insolventnega dolžnika in posledično prevzame tudi funkcije delodajalca, vključno z odločitvami glede odpuščanja delavcev.

V stečajnem postopku se lahko, pod predpisanimi pogoji, celotno dejavnost družbe ali njen del, posamezen obrat ali njegov del proda kot delujočo celoto. Učinki stečaja so lahko zelo različni glede vprašanja, koliko delavcev bo ohranilo zaposlitev in koliko jih bo odpuščenih. V Sloveniji se stečajni postopki pogosto uporabljajo kot okvir za prestrukturiranje.

ZFPPIPP velik poudarek daje tudi različnim možnostim za ohranitev in sanacijo insolventnega subjekta in za njegovo prestrukturiranje. V ta namen zakon predvideva različne ukrepe, ki lahko preprečijo stečaj. Poslovodstvo družbe si mora prizadevati, da je družba vedno kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobna. Zakon določa obveznost poslovodstva, da v primeru, če družba postane insolventna, v enem mesecu po nastanku insolventnosti nadzornemu svetu predloži poročilo o *ukrepih finančnega prestrukturiranja*.

Finančno prestrukturiranje je celota ukrepov, ki se izvedejo, da bi dolžnik postal kratkoročno in dolgoročno plačilno sposoben Gre za reorganizacijo finančnih sredstev in obveznosti družbe z namenom doseči najugodnejše finančno okolje za poslovanje družbe. Vendar je postopek finančnega prestrukturiranja običajno povezan s siceršnjim prestrukturiranjem družbe v smislu prestrukturiranja dejavnosti družbe, njenega organiziranja in delovanja, kar posledično lahko vpliva na 'finančno zdravje' družbe. Zato v praksi finančno prestrukturiranje pogosto za sabo potegne tudi ukrepe, kot so odpuščanja in druge odločitve, ki se nanašajo na zaposlene v tej družbi.

### 2.1.3. Zakon o Javnem jamstvenem in preživninskem skladu Republike Slovenije

V primerih insolventnosti je poleg vprašanja prenehanja zaposlitve izredno pomembno tudi vprašanje varstva delavskih terjatev. V Sloveniji se varstvo terjatev delavcev v primeru insolventnosti njihovega delodajalca zagotavlja na dva načina:

- s prednostno pravico do poplačila, tako da so določene delavske terjatve poplačane pred terjatvami drugih upnikov (urejeno v ZFPPIPP);
- z jamstvom prek jamstvenega sklada, pod predpisanimi pogoji, do določene zgornje višine, če terjatve delavcev niso poplačane s strani delodajalca zaradi insolventnosti (urejeno v Zakonu o Javnem jamstvenem in preživninskem skladu Republike Slovenije, ZJSRS, Ur. l. RS, št. 78/2006-UPB2, 47/09-OdlUS (48/09 – popr.)).

Odpuščeni delavec lahko pod predpisanimi pogoji prejme največ 4 in pol minimalne plače iz jamstvenega sklada.

#### **2.1.4. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju**

Sveti delavcev, voljeni predstavniki delavcev določene gospodarske družbe, lahko igrajo pomembno vlogo v okviru prestrukturiranja. Sveti delavcev imajo različne participativne pravice, ki jim omogočajo, da se vključujejo v postopke prestrukturiranja (informiranje, posvetovanje) v skladu z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU; Ur. l. RS, št. 42/07-UPB1, 23/09 – OdlUS).

Poleg tega so še nekateri drugi zakoni na področju delavske participacije, ki so bili, v splošnem, sprejeti kot posledica relevantnih direktiv EU. ZSDU ostaja osrednji zakon na področju participacije delavcev s pretežno nacionalnim dometom, medtem ko so različni vidiki nadnacionalnega dometa vsebovani v posebnih zakonih (Hojnik 2006, s. 10).

Ti posebni zakoni so: Zakon o evropskih svetih delavcev (ZESD; Ur. l. RS, št. 59/02, 103/07); Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe (SE) (ZSDUEDD; Ur. l. RS, št. 28/06); Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske zadrage (ZSDUEZ; Ur. l. RS, št. 79/06); Zakon o soodločanju delavcev pri čezmejnih združitvah kapitalskih družb (ZSDČZKD; Ur. l. RS, št. 56/08).

#### **2.1.5. Zakon o kolektivnih pogodbah**

Zakon o kolektivnih pogodbah (Ur. l. RS, št. 43/06, 45/08-ZArbit, 83/09-OdlUS) ureja stranke, vsebino in postopek sklenitve kolektivne pogodbe, njeno obliko, veljavnost in prenehanje, mirno reševanje kolektivnih delovnih sporov, itd.

Kolektivne pogodbe lahko v svojem normativnem delu vsebujejo določbe, ki urejajo pravice in obveznosti delavcev in delodajalcev pri sklepanju pogodb o zaposlitvi, med trajanjem delovnega razmerja in glede prenehanja pogodb o zaposlitvi, plačilo in druga vprašanja delovnih razmerij.

Kolektivna pogodba praviloma lahko vsebuje le določbe, ki so za delavce ugodnejše od določb, vsebovanih v zakonih. Tako na primer lahko kolektivna pogodba določa višjo odpravnino (redko v slovenski praksi), daljše odpovedne roke in druge bolj ugodne ali dodatne pravice za delavce (Kresal Šoltes 2006, s. 253-269). Po drugi strani pa lahko, le izjemoma, če tako določa ZDR, kolektivna pogodba vsebuje tudi manj ugodne določbe za delavce od zakonskih. Na primer, v skladu z ZDR lahko kolektivna pogodba dejavnosti določi za manjše delodajalce (10 ali manj zaposlenih) krajše minimalne odpovedne roke, kot jih določa zakon.

### **2.1.6. Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti**

Delavci, ki so bili odpuščeni iz poslovnega razloga, imajo pravico do denarnega nadomestila za brezposelnost, ki ga ureja Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB; Ur. l. RS, št. 107/06-UPB1, 114/06-ZUTPG, 59/07-ZŠtip (63/07-popr.)).

Poleg tega ZZZPB ureja tudi posredovanje zaposlitev in dela in ukrepe aktivne politike zaposlovanja, ki so namenjeni tako delodajalcem kot tudi samim brezposelnim osebam.

Sprejet Program aktivne politike zaposlovanja za obdobje 2007–2013 postavlja nove usmeritve in določa štiri glavne skupine programov: (i) svetovanje in pomoč pri iskanju zaposlitve, (ii) usposabljanje in izobraževanje, (iii) spodbujanje zaposlovanja in samozaposlovanja, (iv) programi za povečanje socialne vključenosti.

### **2.1.7. Zakon o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah in nekateri drugi zakoni**

Zakon o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah (ZPRPGDT; Ur. l. RS, št. 44/07-UPB2) določa okvir za različne državne pomoči družbam, ki se znajdejo v težavah pri poslovanju.

V Sloveniji so sprejeti različni zakoni, ki se nanašajo na regionalni razvoj in vsebujejo tudi določbe, ki se navezujejo na prestrukturiranje podjetij v določeni regiji. Zakon o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja (ZSRR-1; Ur. l. RS, št. 93/05, 127/06-ZJZP) ima osrednjo vlogo. Novembra 2009 pa je npr. parlament sprejel posebni Zakon o razvojni podpori Pomurski regiji v obdobju 2010-2015 (ZRPPR1015; Ur. l. RS, št. 87/09), ki je začel veljati 1. 1. 2010. Pomurje je regija z najvišjo stopnjo brezposelnosti in je bila hudo prizadeta tudi v sedanjih krizi.

### **2.1.8. Različni zakonodajni ukrepi kot odgovor na sedanjo finančno in gospodarsko krizo**

Država je kot odgovor na sedanjo krizo sprejela tudi nekatere posebne protikrizne ukrepe, posebej usmerjene na trg dela in zaposlovanje. Okrepila je izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja, ki zajemajo svetovanje in pomoč pri zaposlitvi, usposabljanje in izobraževanje, spodbujanje zaposlovanja in samozaposlovanja, itd. Sprejeta sta bila tudi dva interventna zakona, ki sta namenjena predvsem ohranjanju delovnih mest. (UMAR 2009b, s. 77)

Januarja 2009 je bil sprejet Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa (ZDSPDČ; Ur. l. RS, št. 5/09, 40/09, 57/09). Zakon omogoča pridobitev subvencij delodajalcem, ki skrajšajo polni delovni čas na 36 ur na teden oz. ki zagotavljajo delo krajši delovni čas, vendar ne manj kot 32 ur na teden, pri čemer delavci ostanejo zaposleni za polni delovni čas, z namenom ohranitve obstoječih delovnih mest. Gre za začasni zakonodajni ukrep: sprva je bil določen 30.9.2009 in po noveli 31.3.2010 kot zadnji rok za vložitev vloge za pridobitev subvencije.

Maja 2009 pa je bil sprejet Zakon o delnem povračilu nadomestila plače (ZDPNP; Ur. l. RS, št. 42/09). Delodajalci lahko zaprosijo za delno povračilo nadomestila plač za delavce, ki jim zaradi poslovnih razlogov začasno ne more zagotavljati dela. Delavci ostanejo zaposleni v delovnem razmerju pri delodajalcu, čeprav zanje začasno ni dovolj dela, nadomestilo plače, ki jim ga mora delodajalec za ta čas plačati, pa delno sofinancira država. Tudi ta zakon je začasne narave: njegova veljavnost je omejena do 31.3.2011 (določene določbe do 30.9.2012); delodajalci lahko vložijo vlogo za ta ukrep najkasneje do 31.3.2010.

## 2.2. Akterji

V primerih, ko grozijo večji kolektivni odpusti delavcev v določeni družbi in obstaja nevarnost, da bo večje število delavcev postalo brezposelnih, se pogosto oblikuje koalicija glavnih akterjev na tem področju (zavod za zaposlovanje s svojimi lokalnimi in regionalnimi enotami, skladi dela, sindikati, lokalne oblasti in tudi država, posamezna ministrstva), ki sodeluje v procesu prestrukturiranja in skuša prispevati k zmanjšanju negativnih posledic prestrukturiranja in pomaga pri iskanju/ustvarjanju novih zaposlitev. Koordinacijo aktivnosti praviloma prevzamejo tisti, ki so najbolj prizadeti, tj. delodajalci (poslovodstvo) in delavci prek sindikatov in svetov delavcev. Ti skušajo pritegniti in vključiti v proces prestrukturiranja druge akterje – zavod za zaposlovanje, lokalne in centralne oblasti, razvojne agencije, kolikor je mogoče. (Rajgelj/Rojec, s. 48)

### 2.2.1. Zavod RS za zaposlovanje

Zavod RS za zaposlovanje (ZRSZ) izvaja strokovne naloge na področju zaposlovanja in zavarovanja za primer brezposelnosti. Je javnopravna institucija z enotno organizacijo na teritoriju celotne Slovenije.

Deluje na treh ravneh: centralna služba za celotno državo s sedežem v Ljubljani, območne službe (regionalno), uradi za delo (lokalno). ZRSZ ima 12 območni enot, ki delujejo neposredno ali posredno prek uradov za delo. Trenutno je 60 lokalnih uradov za delo po celotni Sloveniji.

V Sloveniji delujejo tudi zasebne posredovalnice za delo (na podlagi koncesije), kot tudi agencije za začasno delo.

Pred objavo planiranih prestrukturiranj, ki povzročijo večje odpuščanje delavcev, se običajno kontaktira tudi regionalne oziroma lokalne enote zavoda za zaposlovanje. Te se vključijo v proces aktivnega iskanja in zagotavljanja podpornih ukrepov za presežne delavce, ki naj bi izgubili delo. Odpuščeni delavci so upravičeni, pod predpisanimi pogoji, do nadomestila za brezposelnost, o katerem odloča in ga izplačuje zavod za zaposlovanje. Uradi za delo nudijo tudi svetovanje in usmerjanje brezposelnih glede njihovih nadaljnjih zaposlitvenih možnosti in njihove poklicne kariere, možnosti usposabljanja in izobraževanja, različne finančne

spodbude za zaposlitev in samozaposlitev. Tudi za presežne delavce še pred nastankom brezposelnosti lahko nudijo informacije in organizirajo razgovore s potencialnimi delodajalci in organizirajo programe usposabljanja presežnih delavcev, ki naj izboljšajo njihove poklicne kvalifikacije in sposobnosti. Vključenost lokalnih in centralnih oblasti je odvisna zlasti od 'obsega' problema. Načini in oblike pomoči so odvisne od tega, kako obsežni so kolektivni odpusti in kakšna je nadaljnja zaposljivost presežnih delavcev. Službe prilagodijo svojo aktivnost tudi glede na breme, ki bi jo imeli množični odpusti v lokalnem okolju. V določenih primerih se pomoč (informiranje itd.) zagotavlja v samem podjetju, kjer naj bi prišlo do kolektivnih odpuščanj, pri čemer sodelujejo različne institucije po načelu 'one-stop-shop'. Ena od možnosti za takšno podporo na enem mestu so skladi dela. Prav tako pa lahko lokalni uradi za delo zavoda za zaposlovanje nudijo podporo v samem podjetju, kjer se planirajo večji odpusti, v obliki svetovanja, predavanj, delavnic. Kako obsežna bo vključenost zavoda za zaposlovanje, je odvisno tudi od tega, v kateri dejavnosti bo prišlo do prestrukturiranja in odpuščanj. Zaradi manjše zaposljivosti delavcev v določenih dejavnostih je pozornost javnih institucij usmerjena še posebej na presežne delavce in odpuščanja v tekstilni, usnjarski, obutveni, lesrski in paiprni industriji. (Rajgelj/Rojec, s. 46-49)

### 2.2.2. Delodajalci

V Sloveniji morajo vsi delodajalci obveščati zavod za zaposlovanje o prostih delovnih mestih, o predvidenih kolektivnih odpustih delavcev, o potrebi po opravljanju del po pogodbi o delu ali po avtorski pogodbi, o nadurnem delu. Delodajalci so poleg tega dolžni do 15. januarja za tekoče leto posredovati zavodu predvidene letne potrebe po kadrih, podatke o številu in strukturi delavcev, katerih delo ne bo več potrebno ter predvideni način njihovega razreševanja; tekoče potrebe in podatke pa posredujejo s spremembami letnih napovedi.

V primeru odpovedi iz poslovnega razloga pa mora delodajalec spoštovati predpisane postopkovne in formalne zahteve glede odpovedi. V primeru kolektivnih odpovedi iz poslovnega razloga so najpomembnejše delodajalske obveznosti sledeče:

- Obveščati mora svet delavcev in sindikati pri delodajalci in se posvetovati z njimi, in
- Obvestiti mora zavod za zaposlovanje o tem in upoštevati morebitne predloge zavoda glede ukrepov za preprečitev ali omejitev prenehanj delovnih razmerij in za omilitev negativnih posledic izgube zaposlitve.

Delodajalec mora pripraviti program razreševanja presežnih delavcev v duhu pravega socialnega dialoga, ob sodelovanju sindikatov (obveščanje in posvetovanje), prav tako mora določiti kriterije za izbiro presežnih delavcev.

Delodajalci se morajo truditi najti alternativne možnosti zaposlitve za delavce, ki so postali presežni in naj bi jih odpustiti. To lahko izvajajo v sodelovanju z drugimi delodajalci v regiji, v sodelovanju s sindikati in v sodelovanju z zavodom za zaposlovanje, skladi dela, regionalnimi agencijami in drugimi zainteresiranimi institucijami.

### **2.2.3. Sindikati in sveti delavcev**

Sindikati in sveti delavcev morajo biti obveščeni o predvidenih kolektivnih odpuščanjih in delodajalec se mora o tem z njimi posvetovati. Sindikati imajo pomembno vlogo zlasti v tem, da skušajo dogovoriti čim bolj ugodne pogoje za presežne delavce in čim bolj obsežen program razreševanja presežnih delavcev. Pomagajo in svetujejo, običajno nudijo brezplačno pravno pomoč svojim članom glede uveljavljanja njihovih pravic kot presežnih delavcev. Sveti delavcev niso obvezni, temveč so ustanovljeni v družbah naprostovoljni podlagi; to pomeni, da v družbah, kjer se delavci niso odločili ustanoviti svet delavcev, ne morejo izvrševati svojih participativnih pravic v primerih prestrukturiranja. V praksi imajo sindikati najpomembnejšo vlogo pri prestrukturiranju podjetij kot predstavniki interesov zapsolenih.

### **2.2.4. Delodajalska združenja**

Delodajalska združenja nudijo podporo in pomoč svojim članom, tudi glede o vprašanih glede prestrukturiranja. Običajno pa ne sodelujejo neposredno v konkretnem procesu prestrukturiranja v posameznem podjetju. Delodajalska združenja nudijo relevantne splošne informacije o gospodarskem položaju, gibanjih v posameznih dejavnostih, pripravljajo različne analize, ki pomagajo njihovim članom pri odločanju glede njihove dejavnosti, poslovanja, vključno z vprašanji, ali izvesti prestrukturiranje, kako ga načrtovati in kako izvesti, itd. Vloga delodajalskih združenj na makro ravni je zelo pomembna. Delujejo kot eden od socialnih partnerjev, oblikujejo in zastopajo predloge delodajalske strani glede pravnega okvirja za prestrukturiranje, npr. pripravljajo predloge za spremembo delovne zakonodaje, itd.

## 3.1. Ukrepi in orodja za predvidevanje prestrukturiranja

### 3.1.1. Statistični podatki, analize in napovedi

V Sloveniji številne institucije spremljajo statistične podatke, relevantne za prestrukturiranje, in pripravljajo različne analize in napovedi glede gospodarskih gibanj, značilnosti po različnih dejavnostih, glede zaposlovanja in brezposelnosti, socialnih posledic odpovedi in različnih programov, vključno s programi aktivne politike zaposlovanja, ki skušajo odgovoriti na potrebe prestrukturiranja in njegovih posledic v smislu skrbi za presežne delavce, ustvarjanje novih zaposlitvenih možnosti, prekvalifikacije, (pre)usposabljanje, itd.

**Statistični urad Republike Slovenije (SURS)** ([www.stat.si](http://www.stat.si)) je osrednja statistična institucija v državi, ki spremlja razvoj gospodarstva, različnih dejavnosti, zaposlovanja, regionalnega razvoja, itd. Izdaja Statistični letopis enkrat letno, ki je najboljšežnejša redna letna publikacija s podatki za prejšnje letu in daljša časovna obdobja. Ob tem SURS izdaja mesečno publikacijo Pomembnejši statistični podatki o Sloveniji, o tem pa še serije, kot so Prva statistična objava, Statistične informacije in Rezultati raziskovanj, ki so urejene po statističnih področjih. Prva statistična objava je spletna zbirka publikacij.

Statistične informacije izhajajo od leta 1957. Danes posamezne številke v okviru posameznega naslova izhajajo različno - mesečno, četrtletno, polletno, letno ali občasno, odvisno od periodike statističnega raziskovanja. Med naslovi te serije so različne dejavnosti (gradbeništvo, energetika, predelovalne dejavnosti, itd.) ter 'poslovni subjekti', 'Poslovne tendence', 'Trg dela', 'Nacionalni računi', 'Raziskovanje in razvoj, znanost in tehnologija', itd. V celotni zbirki Statistične informacije izide na leto približno 360 številok. V njih se objavljajo najnovejši statistični podatki; vsaka številka vsebuje poleg podatkov in grafičnih prikazov še komentar, kratka metodološka pojasnila, osnovne statistične definicije in opis raziskovanja. ([http://www.stat.si/publikacije/pub\\_statinf.asp](http://www.stat.si/publikacije/pub_statinf.asp))

Poročila o trgu dela prinašajo podatke o delovni sili, delovno aktivnem prebivalstvu, osebah v plačani zaposlitvi, zaposlenih in brezposelnih, ter o plačah in stroških dela.

Poročila o poslovnih tendencah združujejo rezultate anket o poslovnih tendencah v predelovalnih dejavnostih, trgovini, gradbeništvu in storitvah. Namen kvalitativne ankete o poslovnih tendencah je mesečno pridobivanje informacij o stanjih glavnih ekonomskih kazalnikov ter ocenitev njihovega gibanja v naslednjih mesecih. Rezultati ankete so osnova za izračun kazalnika zaupanja v storitvenih dejavnostih. ([http://www.stat.si/publikacije/pub\\_statinf1.asp?podrocje=28](http://www.stat.si/publikacije/pub_statinf1.asp?podrocje=28))

**Urad za makroekonomske analize in razvoj (UMAR)** ([www.umar.gov.si](http://www.umar.gov.si)) je samostojna vladna služba. Njegove glavne naloge so:

- spremljanje, analiziranje in vrednotenje tekočih gibanj in razvoja v njegovi ekonomski, socialni in okoljski dimenziji,
- kratkoročno in srednjeročno napovedovanje narodnogospodarskih agregatov (napoved se pripravi dvakrat na leto, do 31. marca in do 31. septembra),

- priprava strokovnih podlag za kratkoročne in strateške usmeritve in ukrepe ekonomske in razvojne politike,
- raziskovalno delo.

UMAR izdaja različne publikacije, v katerih so objavljene raziskave, analize in napovedi, med njimi: Ekonomsko ogledalo, Ekonomski izziv, Napoved gospodarskih gibanj, poročilo o razvoju, Socialni razgledi, Delovni zvezki, itd.

Ekonomsko ogledalo je namenjeno sprotnemu objavljanju in komentiranju tekočih makroekonomskih podatkov, pa tudi izbranih tem s področja ekonomskega, socialnega in okoljskega razvoja. Sestavljeno je iz člankov, ki obravnavajo ključne kazalce gospodarskih gibanj, komentirajo in ocenjujejo, kako se uresničuje pomladanska/jesenska napoved gospodarskih gibanj ključnih makroekonomskih kazalcev ter kako poteka izvajanje ekonomske politike (plače, javne finance, cene, konkurenčnost, itd). Publikacija izhaja mesečno, tudi v angleškem jeziku.

([http://www.umar.gov.si/publikacije/ekonomsko\\_ogledalo/?no\\_cache=1](http://www.umar.gov.si/publikacije/ekonomsko_ogledalo/?no_cache=1) )

Ekonomski izzivi so letna publikacija, ki je namenjena spremljanju konjunkturalnih gibanj ter analizi fiskalnega stanja in fiskalne politike. Vsako leto tudi podrobno raziščejo nekaj tem, ki se zdijo za ekonomijo in ekonomsko politiko v tistem letu najbolj pomembne. Leta 2009 je bila izbrana tema 'Vpliv gospodarske krize na trg dela v Sloveniji'.

([http://www.umar.gov.si/publikacije/ekonomski\\_izzivi/?no\\_cache=1](http://www.umar.gov.si/publikacije/ekonomski_izzivi/?no_cache=1) )

Napoved gospodarskih gibanj se izdaja dvakrat letno (pomladanska in jesenska napoved). Pomenita podlago za načrtovanje ekonomskih politik vlade in za pripravo državnih proračunov Slovenije. Napovedi vseh pomembnejših makroekonomskih agregatov zajemajo obdobje tekočega in naslednjih dveh let ter srednjeročni scenarij, ki vključuje napovedi vsaj za t+4 leta. Poleg osnovnega scenarija napovedi pripravi UMAR tudi alternativno napoved, ki upošteva uresničitev glavnih tveganj iz domačega ali mednarodnega okolja.

([http://www.umar.gov.si/publikacije/napoved\\_gospodarskih\\_gibanj/?no\\_cache=1](http://www.umar.gov.si/publikacije/napoved_gospodarskih_gibanj/?no_cache=1) )

Namen monografske publikacije je analitičen portret razvoja slovenske družbe, klime in razmer ter razvojnih trendov, ki vplivajo na družbeno kohezijo. UMAR preučuje socialno področje kot nujno dopolnilo ekonomskih analiz, saj le kombinacija pogledov z več zornih kotov lahko ponudi celovito sliko blaginje. Gre za nujno dopolnitev (ne alternativo) ekonomskim analizam, ko se enaka vprašanja obravnava z drugega (socialnega) zornega kota. ([http://www.umar.gov.si/publikacije/socialni\\_razgledi/?no\\_cache=1](http://www.umar.gov.si/publikacije/socialni_razgledi/?no_cache=1) )

**Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ)** ([www.ess.gov.si](http://www.ess.gov.si)) je osrednja javnopravna institucija na trgu dela. Poleg drugih nalog, je pomembna naloga zavoda tudi na statističnem področju; spremlja, analizira in ocenjuje gibanja glede zaposlovanja, brezposelnosti, ukrepov aktivne politike zaposlovanja, zaposlovanja tujcev, itd.

ZRSZ izdaja letno poročilo vsako leto, s prikazom najpomembnejših podatkov in trendov na trgu dela (<http://www.ess.gov.si/slo/Predstavitev/LetnaPorocila/LetnaPorocila.htm> ) Posebna serija so internetne objave 'Statistične informacije', ki analizirajo glavne značilnosti trga dela na podlagi podatkov, zbranih z anketo delovne sile in na podlagi podatkov o registriranih brezposelnih ([http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/StatisticniPodatki/statisticni\\_podatki.htm](http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/StatisticniPodatki/statisticni_podatki.htm) )



ZRSZ ima poseben oddelek za analize. Pripravlja različne analize, med njimi tudi 'Napoved zaposlovanja' za tekoče leto (<http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/Analize/Analize1.htm>). Napoved zaposlovanja se izda vsako leto spomladi na podlagi podatkov o zaposlenosti v preteklem letu in na podlagi podatkov, zbranih od delodajalcev v Sloveniji z anketo do 15. januarja (pogl. 3.1.2.).

Poleg predstavljenih javnih institucij, imajo tudi sindikati in delodajalska združenja svoje vire informacij in pripravljajo svoje analize in napovedi, v glavnem na podlagi statističnih informacij javnopravnih institucij.

Poleg nacionalnih virov statističnih podatkov postajajo vse bolj pomembni in uporabljeni tudi **evropski viri** (še posebej Eurostat; Eurofound s svojimi enotami, kot so: European Industrial Relations Observatory – EIRO, European Monitoring Centre on Change – EMCC and European Restructuring Monitor – ERM, kot tudi European Working Conditions Observatory – EWCO; itd.)

### 3.1.2. Sistem zgodnjega opozarjanja: vloga Zavoda RS za zaposlovanje (ZRSZ)

Kot je bilo že omenjeno (pogl. 2.2.2.) morajo vsi delodajalci v Sloveniji obveščati ZRSZ o pomembnih podatkih glede zaposlovanja in odpuščanja, kot npr. prosta delovna mesta, itd.

Delodajalci morajo prav tako letno sporočati ZRSZ njihove bodoče plane glede zaposlovanja v tekočem letu. Posredovati morajo podatke o predvidenih prostih delovnih mestih in o predvidenih odpuščanjih v tekočem letu. Navedene podatke morajo ZRSZ poslati to 15. januarja vsako leto. Na podlagi zbranih podatkov ZRSZ pripravi napoved zaposlovanja in temu prilagodi tudi svojo zaposlitveno politiko, nabor ukrepov aktivne politike zaposlovanja, itd. Posebna pozornost navedenih ukrepov se usmeri v ciljne skupine, še posebej ranljive skupine. Glede predvidenih prestrukturiranj pa lahko ZRSZ na podlagi poslanih podatkov in svojih napovedi prilagodi svoje dejavnosti v podporo predvidenim presežnim delavcem, ki naj bi postali brezposelni, že v zgodnejši fazi in še preden postanejo brezposelni.

V povezavi s konkretnim postopkom prestrukturiranja v posamezni družbi in odpovedmi v tem okviru pa je vloga ZRSZ prav tako zelo pomembna. Vzpostavljen je sistem zgodnjega opozarjanja, v skladu s katerim mora delodajalec vnaprej obvestiti ZRSZ v pisni obliki o planiranih kolektivnih odpustih delavcev iz poslovnega razloga. In sicer, delodajalec ne sme odpustiti presežnih delavcev v okviru kolektivnih odpovedi pred potekom 30 dni od pisnega obvestila zavodu. Izjemoma se lahko ta rok podaljša na 60 dni, na zahtevo zavoda.

Delodajalci, ki bi nameravali izvesti kolektivno odpuščanje delavcev, morajo ZRSZ obvestiti o postopku posvetovanja s sindikati, o razlogih za presežke, o številu in kategorijah vseh zaposlenih in presežnih delavcev, o predvidenem roku, v katerem bodo delavci postali nepotrebni.

Tak sistem zgodnjega opozarjanja omogoča, da se prizadeti pripravijo na prestrukturiranje, da je npr. na voljo dodaten čas, namenjen podpori in pripravi delavcev na negativne posledice takšne delodajalčeve odločitve, da je dodaten čas za podporo in pomoč presežnim delavcem še preden postanejo brezposelni, da se morda zanje že najde druga zaposlitev in sploh ne

preidejo v brezposelnost, da se jim ponudi že v tem času (pre)usposabljanje, itd. ZRSZ lahko prilagodi svoje aktivnosti glede na breme, ki se pričakuje v konkretnem primeru kolektivnih odpustov (zlasti za lokalno okolje, dejavnost, itd.).

### 3.1.3. Predvidevanje prestrukturiranja na ravni družbe

Soočene z globalizacijo, tehnološkim razvojem in demografskimi spremembami, gospodarske družbe živijo v svetu stalnega spreminjanja, prav tako tudi zaposleni v teh družbah. Vsi se morajo prilagajati tem spremembam. Pomemben predpogoj za uspešno predvidevanje sprememb in prestrukturiranja je, da družbe sprejmemo politiko stalnega kontinuiranega spremljanja in planiranja ter politiko kontinuiranega prilagajanja spremembam.

Strateški management in management sprememb sta značilna za številne slovenske gospodarske družbe. Gospodarski subjekti spremljajo gospodarski in finančni položaj ter napovedi in predvidevanja gibanj pomembnih kazalnikov razvoja znotraj konkretne dejavnosti, nacionalnega in svetovnega poslovnega okolja ter svoje delovanje prilagajajo tem gibanjem. HRM (ravnanje z ljudmi pri delu) pa je nujni sestavni del kadrovske politike slovenskih podjetij. Podjetja posebno pozornost v okviru svojega strateškega planiranja namenjajo kadrovskemu planiranju (tudi dolgoročnemu); ocenjujejo se potrebe glede zaposlenih, tako glede njihovega števila kot strukture, torej glede potrebnih kvalifikacij, usposobljenosti: koliko in kakšne delavce bodo potrebovali v bodoče.

Ker ima prestrukturiranje pomemben vpliv na zaposlene, je nujno da niso izključeni iz teh postopkov, temveč da so tudi delavci ustrezno vključeni v vse pomembne postopke in faze prestrukturiranja in da imajo dostop do vseh relevantnih informacij vnaprej.

Plodni socialni dialog v okviru posamezne gospodarske družbe je eden od nujnih pogojev za uspešno predvidevanje sprememb in kontinuirano prestrukturiranje družbe. Obe strani, tako delodajalci kot delavci, morata imeti dostop do relevantnih informacij in možnost sodelovanja v postopkih odločanja, saj se na tak način lahko krepijo pozitivni učinki vnaprejšnjega predvidevanja prestrukturiranja v družbi.

V času krize so prestrukturiranja podjetij še bolj pogosta. Naloga vodstva pa je, da zagotovi izpeljavo ukrepov na zakonit način in tako, da bodo negativne posledice za delavce čim manjše; eden od uspešnih načinov za doseganje tega cilja je spodbujanje čim večjega sodelovanja z delavskimi predstavniki (Franca 2009, s. 204).

Za Slovenijo je značilen dvotirni sistem zastopanja delavskih interesov na ravni podjetja (Končar 1998, s. 145). Poleg sindikatov so tu še voljeni predstavniki delavcev. Čeprav sta sindikalno organiziranje na eni strani in sistem delavske participacije prek voljenih predstavnikov delavcev formalno dva med seboj neodvisna in samostojna sistema, prek katerih se oblikujejo in zastopajo delavski interesi, sta v praksi oba načina zastopanja delavskih interesov soodvisna in prepletena, delovanje institucionaliziranega sistema delavske participacije pa se opira tudi na sindikate (sindikati lahko sprožijo postopek ustanovitve sveta delavcev, lahko predlagajo kandidate za člane sveta delavcev, itd.)

### 3.1.3.1. *Kontinuirano obveščanje in posvetovanje: vloga svetov delavcev*

Če je v družbi ustanovljen svet delavcev, potem mora delodajalec spoštovati nabor participativnih pravic, ki jih ima svet delavcev. V splošnem velja, da so gospodarska in finančna vprašanja podvržena obveznosti obveščanja, glede statusnih in kadrovskih zadev ima svet delavcev pravico do skupnega posvetovanja, medtem ko so socialna vprašanja oz. določena, v zakonu izrecno naštetih vprašanja, podvržena pravici do soodločanja.

Delodajalec mora redno *obveščati* svet delavcev o naslednjih vprašanjih: gospodarski položaj družbe, razvojne cilje družbe, stanje proizvodnje in prodaje, splošni gospodarski položaj panoge, spremembo dejavnosti, zmanjšanje gospodarske dejavnosti, spremembe v organizaciji proizvodnje, spremembe tehnologije, letni obračun in letno poročilo, druga vprašanja na podlagi medsebojnega dogovora med delodajalcem in svetom delavcev. Glede naštetih zadev, ki se nanašajo na spremembe (sprememba dejavnosti, zmanjšanje aktivnosti, spremembe v organizaciji, itd.), mora delodajalec svet delavcev obveščati pred sprejemom dokončne odločitve.

*Skupno posvetovanje* med delodajalcem in svetom delavcev je nujno v zadevah glede statusnih in kadrovskih vprašanj družbe ter glede vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu. Številna vprašanja v povezavi z vnaprejšnjim predvidevanjem prestrukturiranja so takšna, da se mora glede njih delodajalec – vnaprej – posvetovati s svetom delavcev, na primer:

- statusne spremembe,
- prodaja družbe ali njenega bistvenega dela,
- zaprtje družbe ali njenega bistvenega dela,
- bistvene spremembe lastništva,
- statusno preoblikovanje družbe, opredeljeno z zakonom, ki ureja gospodarske družbe,
- sprememba sistema upravljanja družb,
- pomembne kadrovske zadeve (kot na primer
- potrebe po novih delavcih, zmanjšanje števila delavcev, sistemizacija delovnih mest, razporejanje večjega števila delavcev izven družbe, razporejanje večjega števila delavcev iz kraja v kraj, itd.)

Potrebne informacije mora delodajalec posredovati svetu delavcev najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve, rok za predlagano skupno posvetovanje pa mora biti najmanj 15 dni pred sprejemom odločitev.

Delodajalec pa mora pridobiti soglasje sveta delavcev (*soodločanje*) za nekatere odločitve, ki so sicer podvržene obveznosti obveščanja ali obveznosti skupnega posvetovanja (spremembe v dejavnosti, zmanjšanje gospodarske aktivnosti, spremembe v organizaciji proizvodnje, tehnološke spremembe, statusne spremembe, prodaja družbe ali njenega bistvenega dela), če imajo *te odločitve za posledico povečanje ali zmanjšanje števila delavcev, če gre za večje število delavcev* v skladu z ZDR. Svet delavcev lahko zavrne soglasje le v primeru, če predlog odločitev o zmanjšanju števila delavcev ne vsebuje predloga

programa o razreševanju presežnih delavcev po predpisih o delovnih razmerjih, ali če razlogi za odločitve o zmanjšanju števila delavcev niso utemeljeni.

V Sloveniji uveljavljen sistem participacije delavcev izhaja iz načela fakultativnosti, prostovoljnosti: ustanovitev sveta delavcev je odvisna od svobodne odločitve zaposlenih delavcev v konkretni družbi. Svet delavcev se lahko oblikuje v gospodarski družbi, ki zaposluje več kot 20 delavcev, število članov sveta delavcev pa je odvisno od števila zaposlenih (vodstveni in vodilni delavci in njihovi družinski člani so izvzeti iz delavske participacije in se ne upoštevajo); v družbah, ki ima do 20 zaposlenih, pa imajo lahko delavskega zaupnika, ki ima enake pravice in kompetence kot svet delavcev. Če delavci ne oblikujejo sveta delavcev oziroma ne izvolijo delavskega zaupnika, delavci posledično ne morejo izvrševati participativnih pravic in delodajalec v tem primeru nima nobenih od zgoraj opisanih obveznosti.

Sistem delavske participacije prek svetov delavcev je lahko eden od ukrepov za učinkovito vnaprejšnje predvidevanje prestrukturiranja v družbi. Omogoča, da ima tudi delavska stran dostop do relevantnih informacij glede prestrukturiranja dovolj zgodaj, tako da lahko reagira in sodeluje v postopkih prestrukturiranja že v zgodnejših fazah, tudi s konstruktivnimi predlogi, ki hkrati upoštevajo socialne posledice prestrukturiranja in interese vključenih delavcev.

### **3.1.3.2. Obveščanje in posvetovanje v primerih kolektivnega odpuščanja: vloga sindikatov**

Prestrukturiranje pogosto povzroči odpuščanje večjega števila delavcev, t.i. kolektivne odpovedi. V tem primeru je zelo pomembno, da so delavci ustrezno vnaprej obveščeni o tem. Delavci potrebujejo promptne in zanesljive podatke, da lahko planirajo svojo prihodnjo zaposlitveno pot, da se lahko pripravijo na negativne učinke prestrukturiranja, da lahko poskušajo vplivati na delodajalčeve odločitve glede možnosti za ohranitev zaposlitev in glede odpuščanj in se pogajajo z delodajalcem s ciljem v pogajanjih doseči čim boljše pogoje odpuščanja in izgube zaposlitve, itd.

V skladu z ZDR mora delodajalec, ki namerava odpuščati večje število delavcev<sup>1</sup> iz poslovnih razlogov, o tem čim prej obvestiti sindikate pri delodajalcu in se z njimi *predhodno* posvetovati.

Pred kolektivnimi odpovedmi mora delodajalec *obvestiti* sindikate pri delodajalcu: o razlogih za prenehanje potreb po delu delavcev, številu in kategorijah vseh zaposlenih delavcev, o predvidenih kategorijah presežnih delavcev, o predvidenem roku, v katerem bo prenehala potreba po delu delavcev ter o predlaganih kriterijih za izbiro presežnih delavcev.

---

<sup>1</sup> Za večje število delavcev gre, če delodajalec ugotovi, da bo zaradi poslovnih razlogov postalo:

a) v obdobju 30 dni:

– najmanj 10 delavcev presežnih (delo teh delavcev bo postano nepotrebno) pri delodajalcu, ki zaposluje več kot 20 in manj kot 100 delavcev,

– najmanj 10% delavcev presežnih pri delodajalcu, ki zaposluje najmanj 100, a manj kot 300 delavcev,

– najmanj 30 delavcev presežnih pri delodajalcu, ki zaposluje 300 ali več delavcev; ali

b) v obdobju treh mesecev postalo nepotrebno delo 20 ali več delavcev.

Delodajalec se mora predhodno, z namenom, da doseže sporazum, *posvetovati* s sindikati o predlaganih kriterijih za izbiro presežnih delavcev, pri pripravi programa razreševanja presežnih delavcev pa o možnih načinih za preprečitev in omejitev števila odpovedi ter o možnih ukrepih za preprečitev in omilitev škodljivih posledic.

Program razreševanja presežnih delavcev, ki mora biti tudi finančno ovrednoten, mora vsebovati:

- razloge za prenehanje potreb po delu delavcev;
- ukrepe za preprečitev ali kar največjo omejitev prenehanja delovnega razmerja delavcev, pri čemer mora delodajalec preveriti možnosti nadaljevanja zaposlitve pod spremenjenimi pogoji;
- seznam presežnih delavcev;
- ukrepe in kriterije za izbiro ukrepov za omilitev škodljivih posledic prenehanja delovnega razmerja, kot so: ponudba zaposlitve pri drugem delodajalcu, zagotovitev denarne pomoči, zagotovitev pomoči za začetek samostojne dejavnosti, dokup zavarovalne dobe.

Postopki obveščanja in posvetovanja omogočajo sindikatom, da aktivno sodelujejo že v *zgodnji fazi* pri reševanju problemov, da podajajo predloge glede različnih ukrepov, ki bi lahko preprečili ali omejili število odpustov delavcev, in/ali ki bi lahko preprečili ali omilili negativne socialne posledice odpuščanj; sindikati torej lahko sodelujejo tudi pri oblikovanju programa za razreševanje presežnih delavcev.

## 3.2. Ukrepi in instrumenti vodenja prestrukturiranja

### 3.2.1. Drugi ukrepi razen odpuščanja

Če je bilo prestrukturiranje dobro vnaprej predvideno in načrtovano, potem lahko družbe pri vodenju prestrukturiranja uporabijo tudi številne ukrepe kot alternativo odpuščanju presežnih delavcev, tako da se zaradi uporabe različnih drugih ukrepov zmanjša število delavcev, ki so kot presežnih delavci odpuščeni, ali pa se zmanjšajo, omilijo negativne socialne posledice odpovedi presežnih delavcev. Takšni ukrepi so na primer:

- Izobraževanje, usposabljanje in prekvalifikacija delavcev, katerih delo ne bo več potrebno po prestrukturiranju,
- Dolgoročno načrtovanje karijerne poti zaposlenih,
- Uvajanje fleksibilnih oblik organizacije dela (krajši delovni čas, delitev delovnega mesta, letni računi delovnega časa, različne oblike odsostnosti z dela, neenakomerna razporeditev delovnega časa, itd.) in možnosti glede skrajšanja polnega delovnega časa,

- Pogajanja glede modernizacije plačnega sistema v podjetju, uvajanje shem udeležbe delavcev v dobičku, različne fleksibilne oblike plačila za delo,
- Uvajanje novih metod organiziranja dela, geografska mobilnost, delo na domu in delo na daljavo, 'prerazporejanje' na različna dela (znotraj sklenjene pogodbe o zaposlitvi), itd.,
- Prenos dela(ov) podjetja/obrata, ki ni(so) produktivni del(i) gospodarske družbe glede na njeno strategijo,
- Pomoč zaposlenim pri iskanju druge ustrezne zaposlitve ali pri ustanavljanju svojega podjetja,
- Dolgoročno načrtovanje upokojevanja zaposlenih, z morebitnimi shemami zgodnjega upokojevanja (vendar je treba zgodnje upokojevanje obravnavati z vso previdnostjo, saj ima lahko številne negativne učinke in ga kot takega ne bi smeli spodbujati; staranje prebivalstva in s tem tudi staranje delavcev pravzaprav zahteva uvajanje ukrepov, ki bi omogočili starejšim delavcem, da ostajajo v zaposlitvi čim dlje), itd.

Slovenska delovna zakonodaja omogoča številne različne možnosti za fleksibilno organizacijo delovnega časa (Senčur Peček, s. 491-530), za fleksibilne plačne sisteme in za druge ukrepe notranje fleksibilnosti. Podjetja se teh možnosti vse bolj zavedajo in jih tudi vse bolj pogosto uporabljajo, še posebej so v Sloveniji razširjene razne fleksibilne oblike urejanja delovnega časa. Različne ukrepe, ki lahko preprečijo odpuščanja delavcev v okviru prestrukturiranja ali omilijo njihove negativne socialne posledice, spodbujajo in podpirajo tudi programi aktivne politike zaposlovanja ali programi za usklajen regionalni razvoj in so lahko sofinancirani s strani javnih sredstev. Zdi pa se, da v splošnem podjetja ne posvečajo dovolj pozornosti stalnemu izobraževanju in usposabljanju delavcev (čeprav naj bi bil to eden osrednjih ukrepov vnaprejšnjega predvidevanja in vodenja prestrukturiranja, ki zagotavlja večjo zaposljivost delavcev in hkrati povečuje konkurenčnost podjetij).

### 3.2.2. Obveznost preveriti, ali obstajajo alternative odpuščanju

Pravilo '*ultima ratio*' pomeni, da naj bo odpoved pogodbe o zaposlitvi skrajnje sredstvo. Zato ima v skladu s slovensko delovno zakonodajo delodajalec, ki želi odpustiti delavca iz poslovnih razlogov, obveznost, da prej preveri, ali obstajajo alternativne možnosti ohranitve zaposlitve, tj. ali je mogoče najti drugo delo za delavca, katerega delo je postalo nepotrebno zaradi prestrukturiranja. Delodajalec ima to obveznost v vsakem primeru odpovedi iz poslovnega razloga.<sup>2</sup>

Delodajalec mora preveriti, ali je možno zaposliti delavca pod spremenjenimi pogoji ali na drugih delih oziroma ali ga je mogoče dokvalificirati za delo, ki ga opravlja, oziroma prekvalificirati za drugo delo. Če ta možnost obstaja, mora delodajalec delavcu ponuditi sklenitev nove (spremenjene) pogodbe o zaposlitvi. Če delodajalec v takem primeru ne ponudi nove pogodbe, čeprav ta možnost obstaja, ampak odpusti delavca, gre za odpoved brez utemeljenega razloga in odpoved ni veljavna.

---

<sup>2</sup> Zakon predvideva dve izjemi, ko delodajalec nima te obveznosti:  
- če je bil delavec zaposlen pri delodajalcu le šest mesecev ali manj,  
- če gre za 'manjšega delodajalca', tj. če zaposluje do vključno deset delavcev.

Delodajalci so motivirani, da uporabljajo ta ukrep, saj v primeru, če delodajalec delavcu ponudi drugo ustrezno delo za nedoločen čas, delodajalec ni več zavezan plačati odpravnine, ne glede na to, ali delavec ponudbo sprejme ali ne. Prav tako pa so tudi delavci motivirani, da sprejmejo takšno ponudbo, ne le zato, ker ohranijo zaposlitev, temveč tudi zato, ker v primeru, če takšne ponudbe ne sprejme, delavec izgubi pravico do odpravnine, prav tako pa tudi ni upravičen do nadomestila za brezposelnost, zato je takšna odločitev za delavca težka.

Delovna zakonodaja ponuja še eno možnost za delodajalca, da se razreši svoje obveznosti plačila odpravnine, če odpušča delavce iz poslovnega razloga zaradi prestrukturiranja: delodajalec lahko odpuščenemu delavcu med odpovednim rokom ponudi sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi pri drugem delodajalcu in, če ta ponudba izpolnjuje določene pogoje (ustrezna zaposlitev, za nedoločen čas, delavec sklene pogodbo pri drugem delodajalcu, varovana je delovna doba, itd.), potem delodajalec ni dolžan plačati odpravnine. Gre za dodaten instrument, ki spodbuja nadaljevanje zaposlitve v primeru presežnih delavcev in ki poskuša preprečiti prehod presežnih delavcev v brezposelnost.

To sta dva instrumenta, ki spodbujata in olajšujeta mobilnost delavcev, tako znotraj posameznega podjetja kot tudi med podjetji in geografsko mobilnost delavcev, ki sta lahko pomembna instrumenta vodenja prestrukturiranja. Uspešno lahko omilita možne negativne socialne posledice prestrukturiranja.

Pomembno je, da sta ta dva instrumenta oblikovana tako, da resnično motivirata in spodbujata delodajalce, da (po)iščejo alternative odpuščanju presežnih delavcev, da iščejo in če je le mogoče tudi najdejo drugo ustrezno zaposlitev za presežne delavce, ne le znotraj podjetja, temveč tudi pri drugih delodajalcih (zlasti v regiji).

### 3.2.3. Plačana odsotnost z dela zaradi iskanja nove zaposlitve

Zelo pomembno je spodbujati ukrepe, ki olajšujejo odpuščenim delavcem iskanje nove zaposlitve že med tekom odpovednega roka, saj se s tem lahko prepreči njihov prehod v brezposelnost. Obstajajo številni ukrepi, ki lahko osebi pomagajo najti novo zaposlitev, kot na primer svetovanje, dodatno usposabljanje, posebne delavnice o metodah iskanja zaposlitve, itd. Eden od takšnih ukrepov pa je tudi pravica do plačane odsotnosti z dela med trajanjem odpovednega roka.

Delodajalci morajo odpuščenim delavcem omogočiti odsotnost z dela zaradi iskanja nove zaposlitve. Če je delavec odpuščen iz poslovnega razloga, je upravičen do plačane odsotnosti z dela med odpovednim rokom v trajanju vsaj dve uri na teden. Nekatere kolektivne pogodbe zagotavljajo še več ur plačane odsotnosti med odpovednim rokom zaradi iskanja nove zaposlitve.

### 3.2.4. Odpravnina

Delavec, odpuščen iz poslovnih razlogov, ima pravico do odpravnine. Minimalni zneski odpravnine so določeni z ZDR. Višja odpravnina lahko izhaja iz kolektivne pogodbe. Lahko se dogovori s pogodbo o zaposlitvi (bolj ali manj so ti primeri vezani le na vodstvene in vodilne delavce).

Minimalni znesek odpravnine, določen z zakonom, je odvisen od dolžine delovne dobe delavca pri delodajalcu. ZDR omejuje najvišji minimalni znesek odpravnine na 10-kratnik delavčeve mesečne plače, razen še ni s kolektivno pogodbo dejavnosti drugače določeno.

**Tabela 17: Minimalni zneski odpravnine, določene z zakonom**

Minimalni znesek odpravnine	Dolžina delovne dobe pri delodajalcu (in njegovih pravnih prednikih)
1/5 mesečne plače za vsako leto dela	1-5 let
1/4 mesečne plače za vsako leto dela	5-15 let
1/3 mesečne plače za vsako leto dela, vendar ne več kot 10 mesečnih plač	več kot 15 let

Za primer prisilne poravnave je predvidena možnost posebnih dogovorov glede odpravnine: delavec in delodajalec se lahko pisno sporazumeta o načinu izplačila, obliki ali zmanjšanju višine odpravnine, če bi bil zaradi izplačila odpravnine ogrožen obstoj večjega števila delovnih mest pri delodajalcu.

### 3.2.5. Prednostna pravica do zaposlitve

Delodajalec pravzaprav nima neke obveznosti spremljati položaj delavca, ki ga je odpustil zaradi prestrukturiranja. V delovni zakonodaji je ena izjema od navedenega: v primeru kolektivnih odpovedi imajo odpuščeni delavci posebno prednostno pravico do zaposlitve, če delodajalec v roku enega leta od odpovedi zaposluje nove delavce. Prednostno pravico lahko uveljavijo, če izpolnjujejo pogoje za opravljanje dela.

### 3.2.6. Prenos podjetja ali dela podjetja kot orodje prestrukturiranja

Eden od ukrepov, ki ga uporabljajo družbe pri vodenju prestrukturiranja, je tudi prenos dela podjetja oziroma dejavnosti. Določene dejavnosti/aktivnosti družba ne šteje za svoje produktivne dele ali za svoje strateške dele, potrebne za prihodnji razvoj, zato jih proda. Podjetja včasih ponudijo svojim delavcem, ki bi sicer postali presežni delavci, naj odkupijo podjetje (ali del), v katerem so zaposleni, kot alternativo odpuščanju in prehodu v brezposelnost. Namesto da bi zaprli obrat, prekinili z dejavnostjo, se le-ta proda in preide na prevzemnika (ki je bodisi nekdanji delavec ali tretja oseba). Včasih, delodajalci nudijo določeno podporo novemu lastniku, še posebej, če gre za nekdanje(ga) delavca(e). V skladu z delovno zakonodajo se v primeru prenosa podjetja ali dela podjetja vse pravice in obveznosti iz sklenjenih pogodb o zaposlitvi, kot tudi sama pogodba o zaposlitvi avtomatično prenesejo na prevzemnika. Zaposlitveni status 'prenesenih' delavcev se torej varuje.



## 3.2.7. Varstvo delavskih terjatev v primeru insolventnosti

V primeru insolventnosti so delavske terjatve v nevarnosti, da ne bodo plačane. Zato imamo posebne ukrepe, katerih namen je zmanjšati te negativne posledice insolventnosti za delavce: varstvo s prednostno pravico do poplačila in jamstvo prek Jamstvenega sklada. Kot prednostne terjatve, ki se poplačajo pred drugimi upniki, se štejejo naslednje delavske terjatve:

- Plače in nadomestila plače za zadnje tri mesece pred začetkom insolvenčnega postopka,
- Odškodnine za poškodbe pri delu in poklicne bolezni povezane z delom pri delodajalcu;
- Neplačane odpravnine za prenehanje zaposlitve pred začetkom stečajnega postopka (do višine, določene z ZDR za odpravnine na primer odpovedi iz poslovnega razloga),
- Plače in nadomestila plač za delavce, ki so odpuščeni kot presežni delavci v stečajnem postopku za obdobje od začetka stečajnega postopka do izteka odpovednega roka,
- Odpravnine delavcev, ki so odpuščeni kot presežni delavci v stečajnem postopku,
- Davki in prispevki za socialno varnost, ki jih mora plačati delodajalec v zvezi z zgoraj naštetimi terjatvami delavcev,
- Davki in prispevki, ki jih je zavezan plačati delodajalec, za obdobja enega leta pred začetkom stečajnega postopka.

Poleg tega je za določene delavske terjatve do določene zgornje višine zagotovljeno jamstvo s strani Jamstvenega sklada:

- Neplačane plače in nadomestila plač za zadnje tri mesece pred prenehanjem zaposlitve (višina je omejena na znesek treh minimalnih plač);
- Odškodnine za neizrabljen letni dopust, do katerega je bil delavec upravičen v tekočem letu (višina je omejena na znesek ene polovice minimalne plače);
- Odpravnina v skladu z delovno zakonodajo (višina je omejena na največ eno minimalno plačo).
- Odpuščeni delavec lahko torej iz Jamstvenega sklada prejme maksimalno štiri in pol minimalne plače.

Med 1. januarjem in 31. decembrom 2008 je jamstveni sklad prejel 609 zahtevkov, ki so jih vložili odpuščeni delavci v okviru postopkov zaradi insolventnosti v 76 družbah. Povprečen izplačan (neto) znesek na upravičenca je bil okrog 1100 EUR. Od leta 1997, ko je sklad začel poslovati, in do konca 2008, je sklad izplačal 57.297 zahtevkov v skupni vrednosti 43.584.004 EUR. Leta 2008 je bil največji delež sredstev (74,1%) plačan odpuščenim delavcem kot poplačilo za neplačane plače in nadomestila plač, medtem ko je 15,4% izplačil sklada pokrivalo neplačane odpravnine, preostalih 10,5% pa se je nanašalo na odškodnine za neizrabljen letni dopust. (Javni Jamstveni in preživitinski sklad RS, Letno poročilo 2008, s. 46-51)

Med 2004 in 2008 se je število stečajnih postopkov v Sloveniji zmanjševalo. Število družb v stečajnem postopku, katerih delavci so uveljavljali pravice iz jamstvenega sklada se je enako dinamično zmanjševalo do leta 2007. V zadnjih letih je bil delež takšnih družb okrog 16-17%

med vsemi družbami v stečaju; leta 2000 jih je bilo kar 34,8%; leta 2008 pa je delež spet narastel na 22,8%. (*Ibid.*, s. 50)

### 3.2.8. Denarno nadomestilo za primer brezposelnosti

Delavci, odpuščeni iz poslovnega razloga, imajo pravico do denarnega nadomestila za brezposelnost iz zavarovanja za primer brezposelnosti, če izpolnjujejo z zakonom predpisane pogoje. Eden od pogojev je tudi minimalno obdobje zavarovanja pred nastankom brezposelnosti: če je bila oseba pri istem ali več delodajalcih v zadnjih 18 mesecih pred nastankom brezposelnosti zaposlena vsaj 12 mesecev.

Za ohranitev pravice do nadomestila mora oseba izpolnjevati določene kriterije, med nimi na primer: da je sposobna za delo, na razpolago in aktivno išče zaposlitev, da ni ustrezne/primerje zaposlitve zanjo, itd.

V prvih treh mesecih nadomestilo znaša 70% in v naslednjih mesecih 60% povprečne mesečne plače osebe v obdobju zadnjih 12 mesecev pred brezposelnostjo. Določena je tudi najnižja in najvišja meja za znesek nadomestila (ne manj kot 45,56% minimalne plače, znižane za davke in prispevke in ne več kot trikratnik minimalnega zneska nadomestila).

Trajanje nadomestila je odvisno od dolžine predhodnega zavarovanja:

- 3 mesece, če je trajalo predhodno zavarovanje od 1 do 5 let;
- 6 mesecev za predhodno zavarovanje od 5 - 15 let;
- 9 mesecev za predhodno zavarovanje od 15 - 25 let;
- 12 mesecev za predhodno zavarovanje več kot 25 let;
- 18 mesecev za predhodno zavarovanje več kot 25 let, če je oseba stara več kot 50 let;
- 24 mesecev za predhodno zavarovanje več kot 25 let, če je oseba stara več kot 55 let.

Oseba, ki po izteku celotnega trajanja nadomestila za brezposelnost nima do izpolnitve pogojev za upokojitev več kot tri leta, je upravičena do plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (na podlagi višine zadnjega zneska denarnega nadomestila za brezposelnost) do izpolnitve pogojev za upokojitev.

### 3.2.9. Ukrepi aktivne politike zaposlovanja

Kadarkoli delavci izgubijo zaposlitev in se odločijo za prijavo na zavodu za zaposlovanje, imajo dostop do svetovanja in usmerjanja glede kariere in različne možnosti usposabljanja: zavod za zaposlovanje jim nudi svetovanje, kjer dobijo informacije glede vsebine in uveljavljanja svojih pravic, glede potreb po delavcih na trgu dela, glede možnosti za izobraževanje in usposabljanje; v primeru predvidenih večjih odpuščanj imajo delavci dostop do teh informacij tudi že pred prenehanjem zaposlitve in nastankom brezposelnosti. (Rajgelj/Rojec 2007, s. 46).

ZZZPB močno podpira aktivno politiko zaposlovanja (aktivno politiko trga dela). Brezposelne osebe imajo pravico sodelovati v programih aktivne politike zaposlovanja, katerih namen je povečati njihovo poklicno usposobljenost; brezposelna oseba se vključi v konkretni program na podlagi zaposlitvenega plana, ki se pripravi za vsako brezposelno osebo s strani zavoda za zaposlovanje ali druge pooblaščen osebe najkasneje v roku dveh mesecev po prijavi brezposelne osebe pri zavodu za zaposlovanje.

Zavod za zaposlovanje ima določeno diskrecijsko pravico, ko odloča o vključitvi v programe aktivne politike zaposlovanja. V praksi to pomeni, da se izvajajo tisti ukrepi in v takem obsegu, kot je to predvideno glede na potrebe in glede na razpoložljiva sredstva za tekoče leto.

Ukrepi aktivne politike zaposlovanja so usmerjeni na delodajalce in na brezposelne. V okviru razpoložljivih sredstev, se *delodajalcem* zagotavljajo naslednji ukrepi, na primer: sofinanciranje ustvarjanja novih produktivnih delovnih mest, nadomestilo dela stroškov za ohranitev produktivnih delovnih mest, posojila za investicije v nove proizvodne kapacitete, sofinanciranje celoletne zaposlitve sezonskih delavcev (gradbeništvo, itd.), pomoč pri usposabljanju novih delavcev, sofinanciranje izobraževanja in usposabljanja, sofinanciranje stroškov dela odvečnih delavcev, itd. Možna je tudi delna povrnitev plačanih prispevkov za socialno varnost, če delodajalec zaposli težko zaposljivo brezposelno osebo.

Brezposelne osebe, ki sodelujejo v programih aktivne politike zaposlovanja, imajo pravico do, na primer: povračila stroškov za različna izobraževanja, usposabljanja ali preusposabljanje; delno povračilo plače za delavce med poskusnim delom, ki se prvič zaposlijo, kot tudi za invalide, dolgotrajno brezposelne in druge težje zaposljive osebe; posojilo za nakup potrebne opreme v primeru samozaposlitve; povračilo stroškov strokovnega usposabljanja v zvezi s tehničnim in tehnološkim razvojem; povračilo stroškov za strokovno usposabljanje, ki daje nove zaposlitvene možnosti; sofinanciranje stroškov ustanovitve podjetja, itd.

*Skladi dela* so pomembni preventivni ukrep, ki naj bi povečeval zaposljivost oseb Gre za zasebnopravne subjekte, ki jih sofinancira država in ki so razpršene po celotni državi v različnih regijah. Ukvarjajo se s prezaposlitvami, izboljšanjem zaposljivosti odvečnih delavcev, lahko če pred prenehanjem zaposlitve. Njigov namen je zlasti preprečiti prehod v brezposelnost. V sodelovanju z lokalnim in regionalnim okoljem oblikujejo možne vezi med socialnimi partnerji in povezujejo ob stoječe ali prihodnje, potencialne presežne delavce s trgom dela. (Rajgelj/Rojec, s. 46)

*Javna dela* so lokalni ali regionalni zaposlitveni programi, katerih namen je spodbuditi ustanavljanje novih delovnih mest in razvijanje delovnih sposobnosti brezposelnih oseb. Javna dela ni mogoče organizirati v dejavnostih, katerih namen je pridobivanje dobička, ali pa v dejavnostih, kjer bi povzročila nepošteno konkurenco na trgu. Vključitev osebe v javna dela lahko traja največ eno leto; ta doba se lahko podaljša, če brezposelni osebi ni mogoče najti ustrezne zaposlitve. Pogodba o zaposlitvi za javna dela je ena od posebnih oblik, urejena v ZDR.

### 3.2.10. Ukrepi gospodarske politike in ukrepi politike skladnega regionalnega razvoja

V okviru gospodarske politike in politike skladnega regionalnega razvoja so tudi številni ukrepi, ki lahko neposredno ali posredno vplivajo na vodenje prestrukturiranja v določeni gospodarski družbi. Tudi ti ukrepi imajo lahko pozitiven učinek z vidika zaposlitev.

Če navedem en primer, lahko pogledamo ukrepe, ki so predvideni z Zakonom o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah. V splošnem mora družba, ki je v težavah in bi rada pridobila od države pomoč, pripraviti strategijo prestrukturiranja, ki mora vsebovati tudi program razreševanja presežnih delavcev in program zagotavljanja usposabljanja in izobraževanja delavcev. Državno pomoč je mogoče izpeljati na različne načine, na primer v obliki posojila, subvencije, v obliki subvencioniranja obresti, kot garancija, kot finančna investicija, kot odlog plačila davkov in prispevkov. (Rajgelj/Rojec, s. 52)

Državna pomoč se lahko podeli kot:

- kot pomoč v času priprave programa prestrukturiranja (pomoč za reševanje) ali
- kot pomoč za izvajanje programa prestrukturiranja za obnovo dolgoročne sposobnosti preživetja družbe (pomoč za prestrukturiranje).

Program prestrukturiranja družbe mora vsebovati, med drugim tudi, analizo vzrokov sedanjih težav z oceno gospodarskih in socialnih posledic v primeru stečaja podjetja, predstavitev ciljev družbe in strategije za doseg ciljev po posameznih področjih, prestrukturiranje (tržno, tehnološko, finančno, kadrovsko, ekološko), projekcije poslovanja za petletno obdobje (optimistična, realna, pesimistična), itd.

V okviru politike skladnega regionalnega razvoja, še zlasti za bolj oddaljene in zapostavljene regije, so predvideni različni programi in ukrepi, ki so tudi na voljo družbam, ki izvajajo svoje prestrukturiranje. Nekateri od teh programov pa so še posebej usmerjeni v podporo podjetjem v primeru prestrukturiranja oziroma v podporo za ohranitev delovnih mest, spodbujanje novih zaposlitev, itd. Navedeno je pogosta pot za pridobivanje državne pomoči s strani gospodarskih subjektov v postopkih prestrukturiranja ([www.svlr.gov.si](http://www.svlr.gov.si)).

### 3.2.11. Delno subvencioniranje (krajšega) polnega delovnega časa

Gre za primer posebnega protikriznega ukrepa, katerega namen, cilj je ohraniti obstoječe zaposlitve. Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa, ki je bil sprejet januarja 2009, nudi delodajalcem subvencijo, če uvedejo krajši (polni) delovni čas, namesto da bi zaradi padca naročil odpuščali delavce.

Družbe, ki skrajšajo polni delovni čas na 36 ur na teden, lahko pridobijo subvencijo v višini 60 EUR na delavca. Za skrajšanje polnega delovnega časa mora družba skleniti podjetniško kolektivno pogodbo o tem s sindikati pri delodajalcu. To pravilo krepi in spodbuja socialni dialog kot izhodišče v postopkih prestrukturiranja.

Družbe, ki zagotavljajo delo krajši delovni čas 32 ur na teden, pa lahko pridobijo še dodatno subvencijo 60 EUR na delavca. Družba mora skleniti ustrezen sporazum glede delovnega

časa z reprezentativnimi sindikati; delodajalec je dolžan plačati delavcu nadomestilo plače, ki pokriva razliko med 32 (ali 33, 34, 35) urami in polnim delovnim časom. Delavčev zaposlitveni status se ne spremeni, saj je še vedno zapsolen s polnim delovnim časom in ima vse pravice, kot izhajajo iz polnega delovnega časa.

Subvencija za skrajšani delovni čas se lahko dodeli za šest mesecev, vendar se lahko podaljša za dodatnih šest mesecev. V času prejemanja subvencije za družbo velja:

- da mora redno plačevati plače in prispevke za delavce, za katere prejema subvencijo;
- da ne sme odpuščati delavcev iz poslovnih razlogov;
- da ji je prepovedna uporaba nadurnega dela in
- da ne sme izplačati nagrad upravi za finančno leto, v katerem je prejemale subvencijo.

Vendar pa ta zakon ne nudi zaščite ravni plač delavcev, ki so vključeni v to shemo; ni prepovedano oziroma ni izključujoč kriterij to, da je delodajalec delavcem ob sklajšanju delovnega časa hkrati tudi zmanjšal plače. Tadni rok za vložitev vloge za subvencijo je 31. marec 2010.

Subvencioniranje polnega delovnega časa najbolj uporabljajo podjetja v predelovalnih dejavnostih, pri čemer ima največji delež proizvodnja oblačil, proizvodnja električnih naprav, proizvodnja kovin in proizvodnja pohištva. Vse omenjene dejavnosti so bile pomemben prejemnik različnih subvencij tudi v preteklih letih, posebno proizvodnja oblačil pa je bila tudi prejemnik državnih pomoči za zaposlovanje. Po oceni UMARja gre pri proizvodnji oblačil in proizvodnji pohištva za dejavnosti, kjer se lahko z ohranjanjem obstojčrga stanja odlaga nujno potrebno prestrukturiranje. (UMAR 2009b, s. 92-93)

### **3.2.12. Delno povračilo nadomestila plače za čas, ko delavci ne delajo (začasno presežni delavci)**

Gre za drug protikrizni ukrep na področju zaposlovanja, ki naj bi ohranjal delovna mesta v času krize. Delodajalci lahko zaprosijo za delno povračilo nadomestila plače za delavce, ki začasno zaradi pomanjkanja dela ne delajo. Namesto da bi delodajalec odpustil te presežne delavce, jim začasno ne zagotavlja dela, država pa delodajalcu povrne del nadomestila plače, ki ga je dolžan plačevati tem delavcem. Delovno razmerje delavcu ne preneha, saj po obdobju, v katerem je napoten na 'čakanje na delo', ponovno začne opravljati delo. (Služba Vlade RS za razvoj in evropske zadeve 2009, s. 8)

Delodajalec lahko v ta ukrep vključi največ 50% vseh svojih delavcev. Delavec je v tem primeru upravičen do nadomestila plače v višini 85% svoje povpračne plače iz zadnjih treh mesecev: 50% tega nadomestila povrne država, 35% mora zagotoviti delodajalec sam. Poleg tega zakon določa določene spodnje in zgornje meje glede zneska nadomestil in povračila s strani države.

Določeni so tudi časovni roki. Delodajalec lahko zaprosi za delno povračilo nadomestila za vsaj tri mesece, lahko zaprosi za podaljšanje, vsakokrat za dodatne tri mesece, vendar ne več kot za eno leto skupaj. Poleg tega pa je določeno, da je posamezni delavec lahko vključen v ta ukrep za najdlje šest mesecev, kar se lahko le izjemoma podaljša še za dodatnih šest mesecev.

Delavci, vključeni v ta ukrep, imajo pravico in obveznost, da se usposablajo in izobražujejo, in sicer v obsegu 1/5 delovnega časa (20%). Programe izobraževanja in usposabljanja mora zagotoviti delodajalec, vendar so sofinancirani s strani države v višini 500 EUR na zaposlenega.

Zato mora delodajalec, pripraviti program strukture delovnih mest, ki jih trenutno zapira, in tistih, ki jih dokončno zapira, ter pričakovanja o strukturi novih delovnih mest po krizi, ali prenehanju ukrepa (zahtevnost, potrebna znanja,...).

Delodajalec, ki želi pridobiti delno povračilo nadomestil plač za delavce, ki jim ne more zagotavljati dela, mora:

- predložiti opis poslovnega položaja delodajalca v okoliščinah svetovne gospodarske krize,
- na podlagi opisa poslovnega položaja ugotoviti, da zaradi poslovnih razlogov začasno ne more zagotavljati dela hkrati največ 50% zaposlenim delavcem pri delodajalcu in odločiti o napotitvi delavcev na začasno čakanje na delo,
- sprejeti in predložiti program ohranitve in dviga kakovosti delovnih mest in razvoja človeških virov.

Pred odločitvijo se mora delodajalec posvetovati s sindikati pri delodajalcu. Če v podjetju ni sindikatov, se mora delodajalec posvetovati s svetom delavcev ali z delavci neposredno na zboru delavcev.

Delodajalec ni upravičen do delnega sofinanciranja nadomestil plač, če izguba v preteklih 12 mesecih znaša več kot polovico osnovnega kapitala, če je vrednost njegovega premoženja manjša od vsote njegovih obveznosti, ali če je nad njim uveden postopek zaradi insolventnosti. (Skledar 2009)

V času vključenosti v ta ukrep:

- je delodajalec zavezan delavcem izplačevati nadomestila plač in poravnati prispevke za socialno varnost,
- delodajalec ne sme odpuščati delavcev iz poslovnih razlogov,
- delodajalec ne sme odrejati nadurnega dela, če lahko to delo opravi z delavci na začasnem čakanju na delo,
- delodajalec za poslovno leto, v katerem je prejemal sredstva, ne sme obračunati in izplačati nagrad organom vodenja in nadzora.
- mora delodajalec zagotoviti usposabljanje delavcev, ki so vključeni v ta ukrep.

UMAR opozarja na nevarnost, da bosta oba ukrepa, ki sta usmerjena v ohranitev obstoječih delovnih mest, le odložila prilagajanje na trgu dela. Čeprav je ohranjanje delovnih mest osnovni namen obeh ukrepov, bi bilo kljub temu smiselno, da bi bila tudi dolgoročnejša naravnana in bi pospeševala strukturne premike v smeri tehnološko zahtevnejših panog, ki imajo visoko produktivnost, donosnost in so v preteklih letih ustvarjala delovna mesta in ne zmanjševala števila zaposlenih. UMAR ocenjuje, da ima lahko ohranjanje delovnih mest v nekaterih dejavnostih dolgoročno negativne posledice za razvoj in konkurenčnost. Opozarja na verjetnost, da shemi ne bosta delovali kot pomoč zdravim podjetjem za premostitev krize, ampak ju bodo uporabljale tudi dejavnosti, ki že dalj časa kažejo nujnost sanacije in prestrukturiranja. (UMAR 2009b, s. 90-93)



## **Primer 1: Dejavnosti Gospodarske zbornice Slovenije za promocijo zgodnjega predvidevanja in ustreznega vodenja prestrukturiranja**

Gospodarska zbornica Slovenije je največja prostovoljna asociacija slovenskih podjetij, ki združuje več kot 13.000 članov. Ponaša se z več kot 150-letno tradicijo in je vključena v mednarodno omrežje več kot 50 mednarodnih panožnih organizacij in drugih institucij. Zastopa interese podjetij v odnosih z državo in sindikati pri oblikovanju pogojev dela in poslovanja ter pri zagotavljanju pogojev za gospodarski razvoj. Še posebej v zadnjem obdobju posveča posebno pozornost tudi vprašanju prestrukturiranja, saj se zaveda pomena ustreznega predvidevanja in vodenja procesov prestrukturiranja, prav tako pa tudi potrebe po ustrezni podpori svojim članom glede izvajanja postopkov prestrukturiranja. Aktivnosti Zbornice v tej zvezi je mogoče predstaviti v naslednjih točkah:

- Strokovna podpora in svetovanje svojim članom na področjih korporacijskega, delovnega in davčnega prava, tudi glede načrtovanja prestrukturiranja in v teku izvajanja prestrukturiranja glede različnih ukrepov in instrumentov, ki jih podjetja lahko uporabijo, informiranje o različnih pravnih možnostih in zahtevah v okviru postopkov prestrukturiranja;
- Organiziranje seminarjev in konferenc, novembra 2009 poseben tematski posvet na temo »Prestrukturiranje podjetij v krizi« (v okviru postopkov zaradi insolventnosti in izven njih);
- Publiciranje, tako med drugim februarja 2010 posebna tematska številka njihovega glasila Glas gospodarstva na temo 'Prestrukturiranje'.

Za podporo poslovnemu načrtovanju v podjetjih GZS pripravlja neodvisne ocene in napovedi makroekonomskih agregatov in kazalcev na letni ravni (BDP po komponentah povpraševanja, cene, plače, svetovne cene surovin...). Prav tako kontinuirano izvajajo ankete z raznih tematskih področij za kakovostnejše merjenje poslovne klime in pričakovanj med slovenskimi podjetji.

V okviru posebnega projekta Kazalniki poslovanja KAPOS GZS vzdržujejo in razvijajo bazo podatkov za uporabnike, ki temelji na letnih poročil gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov, sam projekt pa omogoča podrobne analize poslovanja po regijah in dejavnostih, kakor tudi slovenskega gospodarstva kot celote. Na tej osnovi pripravljajo številne primerjave, analize in poročila, ki so ena od podlag tudi poslovnemu načrtovanju in odločanju v podjetjih.

Zlasti pomembna je podpora svojim članom v obliki svetovanja, tudi v zvezi z v tem času aktualnimi vprašanji glede prestrukturiranja in reševanja problemov povezanih s trenutno svetovno finančno-gospodarsko krizo.

Posebna pomena je organizacija različnih seminarjev, konferenc in posvetov. Tako je bil novembra 2009 v sodelovanju z Združenjem Manager organiziran posvet z okroglo mizo na temo »Prestrukturiranje podjetij v krizi«, s katerim so želeli (katerega namen in glavni cilj je bil) povečati informiranost in osveščenost med slovenskimi managerji glede pomena zgodnjega predvidevanja in planiranja prestrukturiranja podjetij, ter pomen različnih možnih

ukrepov, ki jih lahko podjetja uporabijo v okviru izvajanja postopkov prestrukturiranja. Poseben poudarek je bil dan tudi predstavljanju dobrih praks podjetij glede prestrukturiranja in mreženju ter medsebojnemu izmenjevanju izkušenj in praks v zvezi z izvedenimi prestrukturiranjmi med slovenskimi podjetji.

Prav tako GZS poseben poudarek daje publiciranju. V zvezi s prestrukturiranjem je treba še posebej izpostaviti, da so za februar 2010 pripravili posebno tematsko številko njihove revije Glas gospodarstva na temo prestrukturiranja. Izdali so tudi tematski CD »100 odgovorov na krizo«, tematske publikacije o urejanju delovnih razmerij ipd.

*(Vir: Intervju z gospodom Markom Djinovićem, namestnikom vodje Pravne službe Gospodarske zbornice Slovenije; [www.gzs.si](http://www.gzs.si))*





## Primer 2: Kontinuirano prestrukturiranje v družbi Peko, d.d.

Peko je osrednje slovensko podjetje v obutveni industriji z dolgo čevljarstvo tradicijo (ust. 1903). Skupino Peko sestavlja obvladujoča družba Peko d.d., s sedežem v Sloveniji, in hčerinske družbe v Sloveniji in tujini. Podjetje opravlja proizvodno dejavnost izdelovanja obutve in ima svojo lastno prodajno mrežo. Danes družba Peko, d.d. zaposluje 300 delavcev, celotna skupina Peko pa skoraj 1000 delavcev, od tega jih je skoraj polovica (okrog 500) zaposlenih v Pekovih prodajalnah obutve.

Konec leta 2000 je imela družba 13 milijonov EUR izgube, pri ustvarjenih celotnih letnih prihodkih okrog 26,5 milijona EUR. Polovica vseh čistih prihodkov od prodaje je bilo ustvarjenega v Sloveniji, od ostale polovice izvoza v tujino pa je večji del prihodkov izviralo od dodelavnih poslov izdelave obutve za druga podjetja. Večina dodelavnih poslov se je izvajala z izgubo, torej prihodki od prodaje izdelkov niso pokrivali osnovnih proizvodnih stroškov izdelave le-teh. Podjetje je bilo prezadolženo.

Leta 2001 je podjetje dobilo novo vodstvo, ki je izpeljalo uspešno prestrukturiranje podjetja. V začetni fazi priprave procesa prestrukturiranja leta 2001 je bila sprejeta nova jasna strategija, ki je temeljila na repozicioniranju blagovne znamke lastne proizvedene obutve in vzpostavitvi razvejane trgovske mreže. Potrebno je bilo celovito prestrukturiranje podjetja.

Na podlagi celovite analize stanja v podjetju, različnih ekonomskih kazateljev in globalne situacije v branži, v kateri podjetje deluje, je bil pripravljen načrt prestrukturiranja, kot dolgoročno usmerjen projekt in proces. Kot ključne točke uspešnega prestrukturiranja so bili izpostavljeni:

- vodenje podjetja, ki temeljni na zahtevnem strokovnem znanju in izkušnjah,
- jasno začrtana strategija in
- vključenost vseh zaposlenih v postopke prestrukturiranja, z njihovim znanjem in idejami ter pripadnostjo podjetju.

Nova strategija je načrtovala lansiranje dveh posebnih, za prihodnost pomembnih linij obutve (posebej prilagojene modele obutve za vse več starajoče populacije v Evropi pod blagovno podznamko Peko Orthos in modele za zahtevne stranke, ki cenijo oblikovalsko dodano vrednost z obutvijo, ki nosi blagovno podznamko Peko in ime oblikovalca). Hkrati je podjetje intenzivno vlagalo v prenavo obstoječih trgovin in odpiranje novih. Prestrukturiranje je od začetka potekalo na vseh področjih. Potrebno je bilo znižati stroške na vseh področjih, povečati produktivnost, v izvajanje sprememb vključiti vse zaposlene, spreminjati obstoječe postopke in procese, uvajati nove tehnološke postopke in sodobnejše materiale. Takoj na začetku so se lotili tudi preurejanja delovnih prostorov. Z upoštevanjem tehnoloških parametrov so med drugim preselili posamezne oddelke, jih smiselno povezali in skrajšali predolgo trajajoče in neučinkovite procese. Poslovno nepotrebna osnovna sredstva so prodali in izvedli investicije v prenavo in širjenje trgovin in nakup pomembnih strojev za proizvodnjo.

Zaradi prezadolženosti je bilo potrebno leta 2001 uvesti prisilno poravnavo, ki so jo potrdili vsi upniki. V okviru prisilne poravnave je bil pripravljen tudi načrt finančnega prestrukturiranja družbe. Vloga države pri tem je bila velika: ob svojem polovičnem lastniškem deležu v družbi se je odločila za konverzijo svojih terjatev, ki jih je imela do

družbe, v lastniški delež, in še danes ima okrog 82% lastniški delež v družbi (država je sodelovala v tem postopku finančnega prestrukturiranja prek svoje družbe, namenjene podpori prestrukturiranja podjetij, Slovenske razvojne družbe - SRD, d.d.). Ostali upniki pa so bili poplačani v roku enega leta.

Pred prestrukturiranjem je imela družba tri hčerinska podjetja v Sloveniji in dva v tujini. Od slovenskih hčerinskih družb je eno (Trbovlje) opravljalo storitev šivanja zgornjih delov obutve za družbo Peko; leta 2002 so po skrbni analizi ocenili, da je zaradi stalnega poviševanja stroškov dela v Sloveniji storitev šivanja nerentabilna, in se odločili, da jo zaradi nekonkurenčnosti zaprejo. Hčerinska družba je šla v stečaj in delo je izgubilo 100 tam zaposlenih delavcev. Matično podjetje je ohranilo ostali dve hčerinski proizvodni podjetji v Sloveniji (eno je največji slovenski proizvajalec spodnjih delov obutve in eno pomembnejših podjetij v Evropi na področju proizvodnje visokokakovostnih podplatov iz poliuretana in gume; drugo pa je invalidsko podjetje, ki s primernim delovnim okoljem zagotavlja delo okrog 60 invalidom pri opravljanju pretežno proizvodne dejavnosti šivanja zgornjih delov obutve). Danes ima Peko še štiri hčerinska podjetja v tujini, ki so trgovske družbe z močno razvejanimi maloprodajnimi mrežami.

Matična družba Peko je v okviru prestrukturiranja naredila tudi skrbno oceno in načrtovanje, koliko zaposlenih družba potrebuje oziroma koliko ljudem lahko ob prenovljeni strategiji in po prestrukturiranju zagotavlja rentabilna delovna mesta. Postopno se je od začetka prestrukturiranja v letu 2001 do danes število zaposlenih približno prepolovilo.

Prestrukturiranje naj bi zagotovilo tudi boljše pogoje dela in pa stabilnejše perspektive zaposljivosti delavcev v prihodnje. Pri tem je družba Peko namenila posebno skrb tudi socialnim vidikom prestrukturiranja in pri načrtovanju kadrovske prenove podjetja spodbujala ukrepe, ki bi zmanjšali negativne socialne učinke odločitve, da je v procesu prestrukturiranja treba tudi zmanjšati število zaposlenih in oziroma da ima podjetje določeno število presežnih delavcev. V tem okviru so pripravili načrt upokojevanja zaposlenih za 10-15 let vnaprej in s tem postopno zmanjševali število delavcev, ki jih je bilo treba odpustiti kot presežne delavce, čeprav je bilo to za družbo stroškovno bolj obremenjujoče. Presežnih delavcev, ki jih je bilo kljub t.i. mehkim ukrepom 'soft-measures' treba odpustiti iz poslovnega razloga, pa je bilo okrog 20%. V postopkih odpuščanja so bili vključeni predstavniki delavcev v podjetju skladno z delovno zakonodajo. Delavcem je pripadal odpovedni rok, odvisno od njihove delovne dobe pri Peku, ter odpravnina, če so bili zaposleni pri Peku dlje kot eno leto, katere višina je bila prav tako odvisna od delovne dobe delavca pri Peku.

Družba Peko se je nadalje odločila, da zadrži določeno število delavcev, ki bi jih zgolj na podlagi upoštevanja ekonomskih kriterijev rentabilnosti sicer odpustila, upoštevajoč pri tem možnosti, da ti delavci zagotavljajo ohranitev in interno prenašanje specifičnih strokovnih znanj na druge delavce v okviru podjetja. Pomenu prenosa znanja, izobraževanja in usposabljanja delavcev daje Peko veliko pozornost. Zlasti daje poudarek internemu prenosu in pretoku znanj med vsemi zaposlenimi delavci, enotami, sektorji, generacijami, saj ta projekt kontinuirano teče v podjetju še danes. Prav tako se je družba Peko odločila, da takrat, ko so šla nekatera slovenska podjetja s področja dejavnosti čevljarstva in usnjarsko-predelovalne oz. tekstilne industrije v stečaj (v obdobju 2005-2008), povabi k sodelovanju in v zaposlitev določeno število tam odpuščenih delavcev, čeprav glede na obseg proizvodnje sploh ni potrebovala novih delavcev – šlo je višje kvalificirane delavce s specifičnimi znanji, ki jih je lahko uporabila za razvoj obutvene proizvodne in storitvene dejavnosti družbe Peko.

Kot že zgoraj izpostavljeno, je družba Peko pri prestrukturiranju posebej izpostavila pomen vloge samih zaposlenih v teh postopkih kot nujni pogoj za uspešnost prestrukturiranja, njihovo informiranost, njihovo vključenost v oblikovanje pomembnih odločitev in strateškega planiranja. Tako je v prvih letih prestrukturiranja vodstvo organiziralo redne mesečne sestanke s svetom delavcev in obema sindikatoma, ki sta zastopana v podjetju. Glede vseh pomembnih planiranih aktov v podjetju so predhodno o tem obvestili omenjene predstavnike delavcev in se z njimi posvetovali, pogovarjali z namenom oblikovanja najboljših rešitev (brainstorming). Kasneje so število sestankov zmanjšali, ker takšna intenzivnost ni bila več potrebna, tako da je danes vzpostavljen sistem rednih občasnih sestankov 4-5 krat na leto.

Poleg tega je vodstvo vpeljalo sistem delavnic (workshops), v katerih so široke skupine, sestavljene iz zaposlenih iz različnih sektorjev in služb. Leta 2003 je bil izveden sklop delavnic, kjer so zaposleni pod vodstvom moderatorja pripravili dolgoročni strateški plan po metodi BSC (balanced scorecard). Najprej so zaposlene seznanili z vsemi relevantnimi podatki (finančne analize, problemi v družbi, npr. slaba kvaliteta izdelkov, itd.), nato pa so pod strokovnim vodenjem BSC metode zaposleni sami oblikovali in sprejeli ter zapisali strateški plan, v katerega so med drugim kot dva pomembna cilja zapisali 'zavezo zaposlenih, da se bodo znanja prenašala med njimi' in 'narediti prvič prav v pravem roku'.

Naslednje delavnice so bile namenjene teambuildingu, katerih cilj je bil motivirati in aktivirati zaposlene, saj je bila apatičnost, vdanost v usodo in pesimističen pogled na prihodnost podjetja na strani delavcev v začetni fazi prestrukturiranja, tako kot pred samim prestrukturiranjem, zelo velika.

Poseben sklop delavnic so organizirali za trgovsko-prodajno osebje, zaposleno v trgovinah. Tako so npr. izdelali sami zaposleni pod strokovnim vodstvom in ob sodelovanju svoj kodeks obnašanja. V okviru prestrukturiranja pa je družba Peko tudi temeljito prenovila vse svoje trgovine.

Koncept vključevanja zaposlenih v postopke odločanja v podjetju, pomen obsežnega informiranja delavcev ter kontinuiranega izobraževanja delavcev in internega pretoka znanj med njimi se zdi ena temeljnih značilnosti procesa prestrukturiranja družbe Peko, ki poteka približno 10 let. Družba pa ima načrte prilagajanja potrebam spreminjajočih se gospodarskih razmer tudi v bodoče, saj prestrukturiranje ne šteje za enkratno dejanje, temveč za kontinuiran proces, ki se dograjuje, prilagaja in poteka ves čas.

Tako imajo za v bodoče kot ukrep, ki bo preprečil nadaljnja odpuščanja delavcev (zaradi konstantnega poviševanja stroškov dela v Sloveniji, se stalno znižuje konkurenčnost proizvodnje obutve v srednjem cenovnem razredu, kar povzroča nastanek novih presežnih delavcev v proizvodnji obutve), predvidevajo preusmerjanje svoje dejavnosti iz proizvodne v storitveno, prestrukturiranje podjetja iz proizvodnega podjetja v storitveno podjetje. Tako bodo lahko obdržali zaposlene delavce še naprej. Gre za razvijanje konkurenčne storitve v smislu izkoriščanja lastnega 'know-how', gre za prodajo storitve (priprava kreiranja obutve, tehnične dokumentacije, itd.) azijskim podjetjem, ki izdelujejo obutev. Pri tem bodo izkoristili svoje predhodne 'naložbe', povezane z ohranitvijo svojega in načrtnim pridobivanjem novega visoko strokovnega tehničnega osebja in ohranjanjem specifičnih strokovnih in tehničnih znanj, ki jih imajo ti delavci.

(Vir: Intervju z gospo Marto Gorjup Brejc, MBA, predsednico uprave družbe Peko, d.d., Tržič; [www.peko.si](http://www.peko.si))



### **Primer 3: Prestrukturiranje maloprodajne mreže družbe Mercator,d.d.**

Skupina Mercator je največja trgovska skupina v Sloveniji in ena od največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi. Obvladujoča družba Poslovni sistem Mercator, d.d. ima svoje odvisne družbe na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini in drugih državah jugovzhodne Evrope. Zaposluje 12.500 delavcev v Sloveniji in okrog 21.500 delavcev v celotni skupini Mercator.

Vse od leta 2002 dalje (v manjšem obsegu pa tudi že prej) je družba Mercator, d.d., zaradi nujnosti povečevanja svoje poslovne učinkovitosti glede na vse večjo konkurenco na slovenskem trgu, bila prisiljena izvajati različne ukrepe za prestrukturiranje svoje maloprodajne mreže. Eden izmed zelo pomembnih tovrstnih ukrepov je bila odločitev, da svoje trgovine, ki imajo manj kot 200 m<sup>2</sup> prodajne površine, postopno odda v t.i. druge oblike upravljanja. To je pomenilo, da družba ne bo več opravljala svoje osnovne dejavnosti prodaje na drobno v navedenih (majhnih) enotah. Odločitev je temeljila na skrbni analizi ekonomskih kazalnikov in primerjavi uspešnosti in učinkovitosti družbe z drugimi primerljivimi trgovskimi družbami v Sloveniji in Evropi. Pri tem je izhajala iz vizije družbe, da postane vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu (market program) v Jugovzhodni Evropi, in strateških usmeritev, med katerimi je tudi dobičkonosno poslovanje. Analiza po tipih trgovin je namreč pokazala, da v tako veliki skupini, kot je Mercator, manjše trgovine ne dosegajo dovolj velikega prihodka oziroma dovolj velike produktivnosti in da je prihodek oziroma produktivnost (na m<sup>2</sup> prodajne površine/na zaposlenega) tem večji, čim večja je trgovina. Pomembne zaveze ob tej odločitvi so bile, da družba navedeno prestrukturiranje izvede postopno, skozi daljše časovno obdobje, da vsako oddajo v drugo obliko upravljanja skrbno vnaprej načrtuje, da spoštuje načela socialnega dialoga, kar pomeni, da v postopek odprodaje posamezne trgovine ustrezno vključi tudi predstavnike delavcev, sindikate in da pri izbiri možnih načinov prenosa trgovine iz lastne prodajne mreže spodbuja tiste, ki so ugodnejši za tam zaposlene delavce, pri čemer je cilj ohranitev dejavnosti in zaposlitev tam zaposlenih delavcev namesto zaprtja in odpuščanja.

Mercator ima dolgo tradicijo učinkovitega kolektivnega pogajanja na ravni podjetja, več kot 10 let ima tudi sklenjeno podjetniško kolektivno pogodbo in v družbi je vzpostavljena tradicija rednih kvartalnih sestankov vodstva s sindikati, na katerih vodstvo izčrpno poroča o poslovanju, načrtih za prihodnost in vseh najpomembnejših vprašanih razvoja družbe in položaja delavcev v njej. Tako so tudi sindikati redno, dosti vnaprej obveščeni o načrtih glede oddaje manjših trgovin, prav tako pa intenzivno sodelujejo tudi v vsakem konkretnem postopku prenosa posamezne trgovine na novega imetnika-prevzemnika.

V obdobju od 2002 do danes je družba Mercator na tak način iz svoje prodajne mreže prenesla na druge subjekte več kot 80 trgovin, manjših od 200 m<sup>2</sup> z nekaj več kot 300 delavci.

Mercator v vsakoletnem gospodarskem načrtu za prihodnje leto predvidi, katere enote bodo v koledarskem letu 'prešle v druge oblike poslovanja', tj. bodo izločene iz lastne prodajne mreže.

Za vsako posamezno enoto, ki je predvidena za oddajo, nato Mercator skrbno izbere potencialnega prevzemnika, ki bo nadaljeval z dejavnostjo. Najprej v oddajo ponudi trgovino svojim zaposlenim v tej enoti, zlasti poslovodji enote, če je pripravljen(a) prevzeti

trgovino v franšizo. V tem primeru bo trgovina še naprej poslovala po sistemu skupine Mercator, sklene se franšizna pogodba, ki zavezuje, da se 70% blaga nabavlja pri Mercatorju, hkrati pa zagotavlja obsežno podporo prevzemniku franšize (know-how, izobraževanja, vzpostavljen prodajni sistem, marketinške aktivnosti, informacijska podpora, itd.). V praksi se zaposleni le malokdaj odločijo za ta podvig.

Če prva možnost ne uspe, vodstvo začne iskati druge poslovne partnerje, možne prevzemnike trgovine. Pri tem je ključni kriterij izbire ustreznega prevzemnika, da ta zagotovi, da se bo *na isti lokaciji nadaljevala ista dejavnost z istimi zaposlenimi*, tj. da ostane istovrstna trgovina maloprodajnih proizvodov za vsakdanjo rabo. Prioriteto ima odločitev, da bo prevzemnik sprejel franšizni sistem, če takšnega zunanjega partnerja ne najdejo, so pripravljene sprejeti tudi drugačne možnosti, kot so prenos dejavnosti z odprodajo poslovnega prostora ali pa se dogovorijo le za oddajo poslovnega prostora v najem. S prevzemnikom se sklene pogodba o prenosu dejavnosti in prevzemu vseh delavcev, zaposlenih v tej enoti. Sindikati so zelo aktivni v postopku izbire prevzemnika, saj želijo zagotoviti, da bo to nekdo, ki bo dolgoročno resen in sposoben poslovni subjekt in delodajalec.

Čeprav sindikati močno sodelujejo v celotnem postopku, tudi v neformalnih oblikah, pa vodstvo v skladu zahtevami delovne zakonodaje v vsakem posamičnem primeru prenosa trgovine na drugega izvede tudi formalno informiranje sindikata o predvidenem prenosu najmanj 30 dni prej in organizira skupno posvetovanje s sindikati najmanj 15 dni pred predvidenim prevzemom. Na tem sestanku sodelujejo predstavniki Mercatorja, predstavnik prevzemnika in sindikati, pogosto pa tudi sindikati pri prevzemniku. V teku posvetovanja so sindikati zelo pozorni na posamezne vidike položaja delavcev, in zahtevajo jasne zaveze glede npr. ohranitve višine plače, vseh dodatkov, načina izrabe letnega dopusta, itd. Včasih določene obveznosti do delavcev za tekoče leto nase prevzame Mercator (npr. izplačilo jubilejnih nagrad, solidarnostnih pomoči, itd.) ali se zaveže za posebno podporo pri vrnitvi dalj časa odsotnih delavcev (npr. vrnitev s starševskega dopusta, z dalje bolniške odsotnosti). Da ne bi prihajalo do dvomov o obstoju nekorektnih kadrovskih praks, velja med vodstvom in sindikati nenapisana zaveza, da se v enoti, ki je predvidena za oddajo iz sistema Mercator, ne izvajajo nobeni kadrovski premiki v zadnjih šestih mesecih pred prenosom (npr. nekateri delavci te enote bi bili 'razporejeni' v drugo enoto, ki bo ostala v sistemu Mercator, medtem ko bi 'nezaželeni' delavci bili 'premeščeni' v to enoto).

Tudi po izvedenem prenosu družba Mercator (zlasti v prvem letu po prenosu) ohranja stik s preneseno poslovno enoto, zlasti če iz pogodbe o prenosu izhajajo zanjo še kakšne obveznosti, ki jih je prevzela, ali če se predvideva vrnitev delavk ali delavcev nazaj na delo v to enoto, ki so bili dlje časa odsotni. Stiki so intenzivnejši, če je trgovina oddana v franšizo. Le v enem primeru v celotnem obdobju do danes pa so se po prenosu trgovine na novega (zunanjega) prevzemnika razmere tako zaostriale, da so nekateri delavci odpovedali pogodbe o zaposlitvi zaradi poslabšanja delovnih pogojev po prevzemu.

Naveden način postopnega prestrukturiranja trgovske mreže v smislu oddaje manjših trgovin, ki za Mercator glede na njegovo vizijo in strateške cilje niso zanimive, ki temelji na skrbnem vnaprejšnjem planiranju in predvidevanju, socialnem dialogu in ustrezni skrbi tudi za varstvo interesov tam zaposlenih delavcev in upoštevanju socialnih učinkov poslovne odločitve, lahko označimo za primer socialno občutljivega prestrukturiranja.

(Vir: Intervju z gospo mag. Vero Aljančič Falež, članico uprave družbe Mercator, d.d., Ljubljana; [www.mercator.si](http://www.mercator.si))



## Primer 4: Presežni delavci v družbi Talum, d.d.

Talum je podjetje za proizvodnjo alumijskih izdelkov z dolgo tradicijo, ki je umeščeno v vzhodno Slovenijo. Ob koncu leta 2007 so imeli 1019 zaposlenih delavcev, ob koncu leta 2008 pa 988. V letu 2008 je družba končala (načrtovano) zaprtje pomembnega dela svoje proizvodnje, bila soočena z negativnimi učinki sedanje krize, vpeljala pa je tudi novo sistemizacijo delovnih mest. Kriza je povzročila upad naročil in zniževanje cen, ki niso v celoti pokrivale proizvodne stroške. Družba se je prilagodila temu tako, da je zmanjšala obseg proizvodnje, omejila stroške in pridobila ustrezna likvidna sredstva, potrebna za preostali del proizvodnje.

V tretjem četrtletju 2008 so se posledično spremenile tudi potrebe po delavcih in družba se je soočila s presežnimi delavci. Zmanjšanje potreb po delavcih je družba reševala na različne načine:

- S 'prerazporejanjem' presežnih delavcev v okviru družbe, ko se je kjerkoli v družbi pojavila potreba po zaposlitvi novega delavca;
- Niso več 'zaposlovali' začasnih delavcev, ki so jih napotovale agencije za zagotavljanje začasnega dela,
- Kljub temu so morali 23 delavcev odpustiti iz poslovnih razlogov. Družba zanje ni uspela najti alternativnih možnosti za zaposlitev, saj ni bilo nobenih drugih ustreznih delovnih mest za te presežne delavce. Zanimivo je primerjati leti 2008 in 2007. V letu 2007 je v družbi izmed 34 presežnih delavcev delo izgubilo zaradi odpovedi iz poslovnih razlogov le 7 delavcev, medtem ko se je za 25 delavcev našlo drugo delovno mesto bodisi v okviru družbe ali v okviru celotne skupine, dva delavca pa sta se upokojila.

(Vir: [www.talum.si](http://www.talum.si) – Izvleček iz letnega poročila za leto 2008)



### Primer 5: Kolektivni odpusti v družbi Iskra Avtoelektrika, d.d.

Iskra Avtoelektrika je obvladujoča družba v skupini s 17 odvisnimi oz. hčerinskimi družbami. Iskra Avtoelektrika je globalna proizvajalka zaganjalnikov, generatorjev, električnih pogonskih sistemov, mehatronskih sistemov in delov za avtomobilsko, logistično in drugo industrijo, ki razvija, proizvaja in trži globalno z lastno proizvodno in prodajno-distribucijsko mrežo. Je ena največjih slovenskih industrijskih podjetij in med vodilnimi izvozniki v Sloveniji.

Ob koncu leta 2008 je bilo prek 2.700 zaposlenih v okviru celotne skupine, vključujoč družbe v Sloveniji in tujini. Po hitri rasti prodaje v prvih treh četrtletjih leta 2008 pa je družba zaznala hud padec v prodaji, kar je bilo posledica sedanje gospodarske krize. Od zadnjega četrtletja 2008 dalje tako družba prilagaja svoje delovanje manjšemu obsegu prodaje. Sprejeti ukrepi so zlasti usmerjeni v zmanjšanje vseh oblik fiksnih in variabilnih stroškov, kontrolo likvidnosti in v ključne inovativne projekte, povezane z možnostjo hitre rasti prodaje. Družba je tudi znižala stroške dela (glede na leto 2007 za 7-8% na zaposlenega).

V letu 2009 je družba prekinila oz. ni podaljšala pogodb z delavci, ki so bili zaposleni za določen čas. Posledično je število zaposlenih padlo za 17% (okrog 300 zaposlenih na podlagi pogodb za določen čas).

Nadalje je družba v februarju 2009 uvedla tudi 36-urni delovni teden in sorazmerno znižala plačilo (-10%). V septembru 2009 so uvedli nazaj 40-urni delovni teden.

Na začetku 2009 je družba tudi napovedala kolektivno odpuščanje presežnih delavcev, ki so bili zaposleni za nedoločen čas. V prvi polovici 2009 se je število zaposlenih v obvladujoči družbi znižalo na okrog 1.600 (iz 1.900 delavcev v septembru 2008). Avgusta 2009 pa je družba odpustila še dodatnih pribl. 250 presežnih delavcev, v skladu s programom reševanja presežkov. Skupaj z upokojitvami in drugimi načini prenehanja zaposlitve, se je število zaposlenih v obvladujoči družbi znižalo na okrog 1.450 delavcev v septembru 2009.

Svet delavcev in sindikati so bili vključeni v postopke prestrukturiranja v okviru postopkov obveščanja in posvetovanja.

(Vir: [www.iskra-ae.com](http://www.iskra-ae.com))

## Primer 6: Stečaj družbe Mura, d.d.

Mura je bilo vodilno slovensko podjetje proizvodnje oblačil z dolgo zgodovino. Družba je imela finančne kot tudi strukturne probleme že dalj časa, v preteklosti je prejela pomembne zneske državnih pomoči (za prestrukturiranje), vendar pa v pogojih sedanje krize kljub temu ni mogla preživeti. V februarju 2009 je družba uvedla skrajšanje polnega delovnega časa na 36-ur na teden; od vseh 3.450 zaposlenih v družbi jih je bilo v ta ukrep, sofinanciran s strani države, vključenih okrog 3.100.

Nato se je Mura reorganizirala v več manjših družb, ki so delovale v okviru skupine Mura. Oktobra 2009 je vodstvo razglasilo insolventnost v štirih družbah v okviru skupine Mura, medtem ko je pet družb v okviru skupine nadaljevalo svoje delo. Večina delavcev (2.624) je bila odpuščenih iz poslovnega razloga v okviru stečajnega postopka z odpovednim rokom 15 dni. V preostalih družbah v okviru skupine Mura je okrog 650 delavcev ohranilo svojo zaposlitev (večina v 'Mura in partnerji', in sicer okrog 470).

Večina odpuščenih delavcev se je prijavila pri območni službi zavoda za zaposlovanje Murska Sobota (2.446 brezposelnih oseb iz Mure do 5. novembra 2009). Ob koncu leta 2009 pa je družba 'Mura in partnerji' ponovno zaposlila še okrog 640 delavcev, tako da je sedaj tam zaposlenih okrog 1.100 delavcev.

Območna služba zavoda za zaposlovanje se je dobro pripravila na zares veliko število presežnih delavcev, ki so naenkrat postali brezposelni na določenem ožjem regionalnem področju in jim ponudila razpoložljivo podporo. V tem projektu je sodelovalo tudi MDDSZ, ter regionalni skladi dela. Ves čas so bili zelo aktivni tudi sindikati.

Zavod za zaposlovanje je pripravil osnovno informacijo, letak za delavce, ki naj bi bilo odpuščeni vnaprej. Organiziral je prijavo in prvi razgovor z brezposelno osebo takoj po izteku odpovednega roka in prehodu v brezposelnost. Večina odpuščenih je pridobila pravico do denarnega nadomestila za brezposelnost za 12 mesecev. Odpuščeni delavci so tudi zaprosili za izplačila iz Jamstvenega sklada, saj so imeli še neporavnane terjatve iz nekdanje zaposlitve. Poleg tega so bili upravičeni do izredne denarne socialne pomoči, ki so jo uveljavili pri centru za socialno delo.

Zavod za zaposlovanje je pripravil nabor različnih ukrepov aktivne politike zaposlovanja za odpuščene delavce. Najprej pa so bili vsi odpuščeni delavci usmerjeni v sklade dela in vključeni v program 'Svetovanje in pomoč pri iskanju zaposlitve'.

Po treh mesecih vključitve v sklade dela, je delo z brezposelnimi v celoti prevzel zavod za zaposlovanje, ki je na podlagi zaposlitvenega načrta, ki se pripravi za vsakega posebej, upoštevajoč tudi želje brezposelne osebe, te napotoval v različne programe aktivne politike zaposlovanja, kot na primer v

- programe samozaposlovanja,
- programe usposabljanja in izobraževanja,
- programe usposabljanja na konkretnem delovnem mestu in v programe subvencioniranja zaposlitev,
- programe javnih del.



Tudi zaradi stečaja Mure, najpomembnejšega podjetja v Pomurski regiji, je Državni zbor novembra 2009 sprejel poseben zakon za razvojno podporo Pomurski regiji za obdobje 2010-2015. Ta regija ima najvišjo stopnjo brezposelnosti in je bila zelo hudo prizadeta v krizi.

Zakon ureja različne ukrepe za spodbujanje razvoja v pomurski regiji. Ti ukrepi naj bi spodbujali ustvarjanje novih in ohranjanje obstoječih delovnih mest, vzpostavitev razvojne infrastrukture in odpravljali negativne učinke gospodarske in finančne krize v Pomurju. Ukrepi razvojne podpore so na primer:

- program spodbujanja konkurenčnosti Pomurske regije v obdobju 2010–2015,
- spodbude za zaposlovanje,
- davčna olajšava za investiranje,
- prednostna obravnava programov in projektov iz Pomurske regije pri kandidiranju za sredstva iz nacionalnih programov, programov evropske kohezijske politike in politike razvoja podeželja na področjih:
  - vzpostavitve medpodjetniškega izobraževalnega centra,
  - vzpostavitve regijskega gospodarskega središča,
  - vlaganja v prestrukturiranje in dvig konkurenčnosti kmetijstva in gozdarstva ter živilsko-predelovalne industrije in diverzifikacija v nekmetijske dejavnosti in
  - vlaganja v infrastrukturo za oskrbo s pitno vodo.

*(Vir: območna služba zavoda za zaposlovanje; Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, javni mediji)*



To poglavje, ki je usmerjeno v oceno ukrepov in orodij za predvidevanje in vodenje prestrukturiranja v Sloveniji, obsega glavne poudarke ugotovitev slovenskega nacionalnega seminarja o prestrukturiranju, ki je bil 16. marca 2010 v Ljubljani. Udeleženci seminarja so razpravljali o prednostih in pomanjkljivostih različnih ukrepov in orodij za predvidevanje in vodenje strukturnih sprememb v Sloveniji in so se usmerili zlasti tudi na probleme in izzive, ki so se odprli ali okrepili v času finančne in gospodarske krize. Udeleženci seminarja so ustrezali tripartitni zasnovi industrijskih razmerij v Sloveniji, saj so bili zastopani predstavniki delodajalskih organizacij, posameznih delodajalcev, delavski predstavniki, tj. sindikati, in predstavniki oblasti oziroma javnih institucij s področja trga dela in zaposlovanja.

V zvezi z orodji in instrumenti za predvidevanje prestrukturiranja je razprava poudarila pomen kvalitetnih statističnih podatkov, analiz in napovedi, ki v Sloveniji obstajajo in so dosegljive s strani različnih javnih institucij (SURSTAT, UMAR, ZRSZ, itd.). Ne glede na kvaliteto in zanesljivo ponudbo podatkov javnih institucij pa tudi delodajalska združenja sama (npr. Gospodarska zbornica Slovenije, v pogl. 4.1.) pripravljajo svoje analize in napovedi, ki so prilagojene potrebam in željam njihovih članov, posameznih delodajalcev, in ki so pogosto tudi pripravljene in izdane (sicer na podlagi podatkov, zbranih s strani javnih institucij) pred različnimi izdajami javnih institucij.

Težko je doseči soglasje med delodajalsko in delavsko (sindikalno) stranjo glede vprašanja postopkov v primeru kolektivnih odpovedi in pogojev za zakonitost odpovedi iz poslovnih razlogov. Med razpravo so bili predstavljeni različni pogledi na vprašanje, ali je slovenska ureditev obveščanja in posvetovanja z delavskimi predstavniki v primeru kolektivnih odpovedi učinkovita in ustrezna ali ne. V razpravi je bilo izpostavljeno, da so ti postopki preveč zapleteni in podaljšujejo celoten postopek prestrukturiranja zaradi dolgega postopka informiranja in posvetovanja, posledično pa ti postopki niso zelo učinkoviti, vključno s programom reševanja presežnih delavcev. Vendar na drugi strani je veliko udeležencev poudarilo, da če bi poslovodstvo pravočasno identificiralo potrebo po prestrukturiranju in če bi dovolj zgodaj začelo postopek prestrukturiranja, potem ti postopki ne bi delovali kot ovira za bolj učinkovito prestrukturiranje, temveč bolj kot okvir za učinkovito pripravo in izvedbo prestrukturiranja. Poudariti je treba, da je zgodnja identifikacija problemov in potrebe po prestrukturiranju v posamezni gospodarski družbi zelo pomembna in da lahko v tej zvezi socialni dialog igra pomembno vlogo za uspeh prestrukturiranja podjetja. V fazi priprave procesa prestrukturiranja ima zavod za zaposlovanje zelo veliko vlogo, še posebej z vidika zmanjševanja negativnih socialnih posledic. V razpravi je bilo poudarjeno, da se veliko delodajalcev obrne na zavod za zaposlovanje še veliko prej, v zgodnji fazi, kot pa so zavezani v skladu z zakonom o kolektivnih odpovedih (dosti vnaprej, ko se pripravljajo, predvidevajo prestrukturiranje). To pomeni, da delodajalci vlogo zavoda za zaposlovanje in sistema zgodnjega opozarjanja štejejo za zelo uporabno in pomembno za uspeh pri prestrukturiranju.

Glede različnih pasivnih in aktivnih ukrepov na trgu dela v Sloveniji kot ukrepov vodenja prestrukturiranja in vprašanje razmerja med njimi je razprava pokazala, da mora biti ustrezna kombinacija obeh, pasivnih in aktivnih ukrepov. Najpomembnejše vprašanje je, kako je porazdeljena odgovornost glede pasivnih ukrepov med posamezne delodajalce na eni strani (npr. odpravnina) in državo/javnimi sistemi na drugi strani (npr. denarno nadomestilo za primer brezposelnosti, jamstveni sklad); predlaga se, da naj bi se denarna nadomestila okrepila. V Sloveniji so uveljavljeni različni ukrepi aktivne politike zaposlovanja, pri čemer ima zavod za zaposlovanje osrednjo vlogo; ne glede na to ugotovitev, pa je poudarek diskusije na seminarju, da je treba programe izobraževanja in usposabljanja še okrepiti. Izobraževanje in

usposabljanje in vseživljenjsko učenje se zdi najpomembnejši faktor za povečanje zaposljivosti delavcev in za zmanjševanje negativnih socialnih posledic postopkov prestrukturiranja.

Udeleženci so posebno pozornost namenili kratkoročnim ukrepom, ki so bili sprejeti kot odgovor na sedanjo krizo. Diskusija je poudarila, da so ti ukrepi imeli pozitiven učinek na zaposlenost in da so preprečili še večjo brezposelnost zaradi krize, vendar pa je mogoče, da bodo do določene mere le odložili negativne učinke krize na zaposlenost. V tej zvezi je bila posebna pozornost spet usmerjena na vlogo izobraževanja in usposabljanja v okviru teh kratkoročnih protikriznih ukrepov. Zdi se, da ti protikrizni ukrepi niso bili dovolj povezani z možnostmi izobraževanja in usposabljanja za odvečne delavce, kar bi lahko povečalo zaposljivost in zaposlitvene možnosti delavcev, ki so v času krize postali presežni in jih delodajalec pravzaprav ne potrebuje več (morda pa bi jih po koncu krize oziroma po določenem obdobju, če bi se dodatno ustrezno izobraževali in usposabljali).

Sklepni poudarki diskusije, skupinskega dela in okroglih miz na seminarju so:

- Prestrukturiranje je stalni proces, saj je poslovanje posameznega subjekta odvisno od trga, tveganja na trgu pa so stalno prisotna;
- Poslovodstvo mora preventivno delovati in biti pravočasno pripravljeno na tveganja na trgu in premagovati krizne razmere, ki se pojavljajo v določenih obdobjih; le zmanjševanje stroškov dela ni pravi ukrep, ki bi dolgoročno zagotavljal uspešno poslovanje;
- Za dobro poslovanje, razvojno naravnost in premagovanje kriznih razmer je pomemben socialni dialog;
- Državni ukrepi bi morali biti razvojno naravnani in zato dolgoročni;
- Znanje in usposabljanje delavcev je nujni pogoj poslovanja; vsa izobraževanja in usposabljanja, ne glede na to, ali jih financira delodajalec ali delavec sam, bi morala država spodbujati in subvencionirati;
- Kriza je lahko tudi izziv za boljše nadaljnje delo;
- Za uspeh prestrukturiranja je pomembno sodelovanje v postopkih odločanja za vse delavce, ne le prek institucionaliziranih sistemov obveščanja in posvetovanja s sindikati ali prek sistema participacije svetov delavcev; vsak delavec mora biti seznanjen, zakaj je njegovo delo pomembno za delodajalca (predstavljeni primeri in diskusija je to pokazala);
- Notranjo prožnost zaposlovanja in mobilnost delavcev bi bilo treba še okrepiti;
- Stalno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih bi moralo biti cilj razvojne strategije vsakega podjetja; bolj kot iskati izhod iz krize v zmanjševanju stroškov dela, je pomembno poiskati vsa znanja in zmožnosti, ki jih imajo zaposleni, s tem razvijati inovativnost, hitro prilagajanje spremembam in ugotavljali tržne niše;
- Prenosljivost slovenskih izkušenj še ni prav dokazana, vendar je posamezne izkušnje iz Slovenije mogoče prenesti tudi v druge države, zlasti tiste, ki poudarjajo pomen dobre medsebojne komunikacije med vodstvom in zaposlenimi (ne le med prestrukturiranjem, temveč tudi med prestrukturiranjem, vključno s fazo predvidevanja in priprave prestrukturiranja) in pomen socialnega dialoga za učinkovito in uspešno prestrukturiranje.

## Sklepno: Izzivi za prihodnost

Globalizacija in spremenjeni trgi, tehnološki razvoj, staranje prebivalstva in izzivi podnebnih sprememb silijo podjetja v stalno, kontinuirano prilagajanje, prestrukturiranje in spreminjanje. Sedanja svetovna finančna in gospodarska kriza je to potrebo po stalnem prilagajanju in prestrukturiranju še povečala.

Država je reagirala na krizo in gibanja na trgu dela prek ukrepov politike zaposlovanja. Okrepila je izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja, ki zajemajo svetovanje in pomoč pri zaposlitvi, usposabljanje in izobraževanje, spodbujanje zaposlovanja in samozaposlovanja, itd. Sprejeta sta bila tudi dva interventna zakona, ki sta namenjena predvsem ohranjanju delovnih mest: prvi ureja subvencijo v primeru krajšanja delovnega časa, drugi pa sofinanciranje nadomestila plač delavcem na začasnem čakanju na delo. (UMAR 2009b, s. 77)

V letu 2009 je bilo za aktivno politiko zaposlovanja namenjenega bistveno več denarja kot v preteklih letih. Vendar je politika zaposlovanja je še vedno premalo aktivacijska, programi pa preveč razdrobljeni, delež vključenih brezposelnih v programe aktivne politike zaposlovanja je nizek, kar še posebej velja za programe izobraževanja in usposabljanja. V razmerah gospodarske krize je slednje še posebej problematično, saj bi krizo lahko izkoristili za pridobitev novih znanj brezposelnih in zaposlenih, ki lahko povečajo zaposljivost brezposelnih in podpirajo prestrukturiranje proizvodnje v podjetjih. (*Ibidem*)

Oba sprejeta interventna ukrepa za ohranjanje delovnih mest bosta v precejšnji meri le časovno zamaknila prilagajanje na trgu dela. Znotraj predelovalnih dejavnosti je največji delež vključenih v shemo prav v proizvodnji oblačil, proizvodnji električnih naprav, proizvodnji kovin in proizvodnji pohištva. Te omenjene dejavnosti pa so bile pomemben prejemnik različnih subvencij tudi v preteklosti, posebno proizvodnja oblačil pa tudi državnih pomoči za zaposlovanje. Obseg subvencij v posamezni dejavnosti predstavlja le majhen del stroškov dela. UMAR ocenjuje, da ima lahko ohranjanje delovnih mest v nekaterih dejavnostih dolgoročno negativne posledice za razvoj in konkurenčnost. (*Ibid.*, s. 89-90)

Skrajšanje delovnega časa bi bilo smiselno v večji meri kombinirati z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih. Podjetja pa, ki prejemajo subvencije za skrajšan delovni čas, kljub javnim razpisom za usposabljanje delavcev tega ne izvajajo. Skrajšanje delovnega časa bi bilo namreč smiselno izkoristiti za povečanje znanj in kompetenc zaposlenih, ki bi lahko podpiralo tudi prestrukturiranje gospodarstva. Zakon o delnem povračilu nadomestila plač pa odgovornost za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v celoti prepušča delodajalcu, kar je prav tako problematično. Zastavlja se vprašanje o (ne)ustreznosti teh programov z vidika povečevanja zaposljivosti posameznika. (*Ibid.*, s. 93)

Tudi Evropska komisija poudarja, da kratkoročni ukrepi, ki naj bi preprečili izgube delovnih mest, ne bi smeli omejevati in preprečevati strukturnih sprememb in gibanja delavcev iz dejavnosti, ki so v zapiranju, v rastoče, perspektivne dejavnosti, saj se le tako zagotavlja skladna gospodarska rast na dolgi rok. Zato morajo biti ti ukrepi dobro oblikovani in ciljnji. (Skledar 2009)

Če prestrukturiranje ni ustrezno vnaprej predvideno, planirano, ima lahko boleče učinke, še posebej glede zaposlitev, delovnih pogojev in lokalnega gospodarstva. Če je prestrukturiranje slabo vodeno, pa to lahko povzroči izgubo ugleda gospodarske družbe ali celotnega sektorja

in ustvari splošno vzdušje nasprotovanja spremembam, medtem ko lahko dobro vodeno prestrukturiranje odpre nove izzive in nove možnosti. Uspešnost prestrukturiranja se lahko meri, na eni strani, z izboljšano konkurenčnostjo in inovativnostjo podjetja ali sektorja, in, na drugi strani, s številom delovnih mest, ki so bila ohranjena ali ustvarjena, in z uspešnim obvladovanjem negativnih socialnih posledic. (European Commission 2009a, s. 8)

Najpomembnejši izzivi za prihodnost v Sloveniji glede prestrukturiranja, trga dela in vprašanja socialnih posledic tega so naslednji:

- **Najti ustrezni ekvilibrium v slovenski pravni ureditvi odpovedi iz poslovnega razloga in v tem okviru kolektivnih odpustov.** Vprašanje je, ali bi bilo treba ureditev spremeniti. Kakšno novelo Zakona o delovnih razmerjih v tej zvezi naj bi sprejeli? Delodajalska združenja zahtevajo večjo fleksibilnost v ureditvi delovnih razmerij. Sindikati nasprotujejo njihovim predlogom. Vlada je že napovedala pripravo sprememb delovne zakonodaje, med drugim se omenja npr. skrajšanje minimalnih odpovednih rokov in znižanje odpravnin. Rezultat tega postopka in socialnega dialoga v tej zvezi je v tem trenutku še nejasen.
- **Okrepiti pomen izobraževanja in usposabljanja delavcev.** Zdi se, da delavci tekom svoje celotne kariere poti nimajo dovolj možnosti, motivacije in zavezanosti glede **kontinuiranega izobraževanja in usposabljanja**? Delodajalci morajo dovolj resno jemati svojo obveznost, da delavcem zagotovijo ustrezne možnosti stalnega izobraževanja in usposabljanja, skozi njihovo celotno kariero, upoštevajoč pri tem vsakega posameznega delavca in posamezno vrsto dela. Izobraževanje in usposabljanje mora biti delavcem omogočeno v skladu z načelom enakega obravnavanja in enakih možnosti, ne glede na njihovo starost, spol, nacionalnost, itd. Vseživljenjsko učenje je eden od elementov koncepta prožne varnosti in je kot tak nujni predpogoj za zagotavljanje večje zaposljivosti delavcev na eni strani in večje konkurenčnosti podjetij na drugi strani. Zdi se, da slovenska delovna zakonodaja in ureditev trga dela ni dovolj spodbudna za delodajalce, da bi vlagali v izobraževanje in usposabljanje svojih delavcev, poleg tega pa se zdi, da izobraževanje in usposabljanje tudi v okviru ukrepov aktivne politike zaposlovanja nista dovolj spodbujana.
- **Aktivno politiko trga dela v Sloveniji je treba ustrezno razvijati in krepiti?** Slovenija je v zadnjih letih namenjala relativno malo denarja programom aktivne politike trga dela; izdatki za glavne programe politike zaposlovanja so v Sloveniji leta 2006 znašali 0,18% BDP, v povprečju EU pa so ti izdatki znašali 0,51% BDP (UMAR 2009b, s. 90-91). Aktivna politika trga dela se je odzvala na krizo, saj se je v 2009 število vključitev v programe aktivne politike zaposlovanje povečalo bolj kot število brezposelnih, a je njihov delež še vedno nizek (*Ibidem*).
- **Socialni dialog na ravni podjetja je treba razvijati in krepiti še naprej.** Treba bi bilo narediti celovito oceno, ali so postopki obveščanja in posvetovanja ustrezno urejeni in izvajani? Prestrukturiranje je na dolgi rok lahko uspešno le, če temelji na učinkovitem socialnem dialogu v okviru podjetja. Zato je treba okvire postopkov obveščanja in posvetovanja znotraj družb okrepiti in še naprej razvijati. Obveščanje mora biti promptno in relevantno, delavski predstavniki morajo imeti dostop do vseh relevantnih informacij. Posvetovanje mora biti sprejeto kot pomembno in nujno orodje za to, da bo prestrukturiranje uspešno za obe strani.

Socialno občutljivo (odgovorno) prestrukturiranje, ki je na dolgi rok edina možnost za uspešno prestrukturiranje, je mogoče izvesti le, če temelji na plodnem socialnem dialogu in načelih prožne varnosti.

### Literatura in viri

- Cvetko, A., Kavar Vidmar, A., Kresal, B. 2007: Social Security Law – Slovenia, International Encyclopaedia of Social Security Law, Kluwer.
- European Commission 2009a: Restructuring in Europe 2008: A review of EU action to anticipate and manage employment change, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg
- European Commission 2009b: Employment in Europe 2009, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg
- European Commission 2008: Employment in Europe 2008, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg
- Franca, V. 2009: Vloga delavskih predstavnikov v procesih prestrukturiranja podjetij, Delavci in delodajalci, No. 2-3/09, p. 203-223.
- Government Office for Development and European Affairs 2009: Report on the Implementation of the Reform Programme for achieving the Lisbon Strategy Goals in Slovenia 2009  
([http://www.svrez.gov.si/fileadmin/svez.gov.si/pageuploads/docs/lizbonska\\_strategija/Report\\_on\\_Achieving\\_Lisbon\\_Strategy\\_Goals\\_-\\_Slovenia\\_2009.pdf](http://www.svrez.gov.si/fileadmin/svez.gov.si/pageuploads/docs/lizbonska_strategija/Report_on_Achieving_Lisbon_Strategy_Goals_-_Slovenia_2009.pdf))
- Hanžek, et al. (ur.) 2009: Socialni razgledi 2008, Urad za makroekonomske analize in razvoj (UMAR), Ljubljana.
- Hanžek, M. (ed.) 2000: Human Development Report – Slovenia 1999, Ljubljana: Institute of Macroeconomic Analysis and Development.
- Hojnik, J. 2006: Slovenian Law on Employee Co-decision-making and the European Company Statute, Country report, SEEurope  
([http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/file\\_uploads/sloveniareport2006.pdf](http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/file_uploads/sloveniareport2006.pdf))
- Urad za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) 2009a: Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2009, Ljubljana  
([http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/analiza/jesen09/A\\_JNGG09a.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/jesen09/A_JNGG09a.pdf)).
- Urad za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) 2009b: Ekonomski izzivi 2009, Vpliv gospodarske krize na trg dela v Sloveniji, Ljubljana.
- Urad za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) 2009c: Poročilo o razvoju 2009, Ljubljana.
- Klampfer, M. 2006: Varstvo pred odpovedjo zaposlitev posebnih kategorij delavcev v sodni praksi, Delavci in delodajalci, No. 2-3/06, p. 217-240.

- Končar, P. 2006: Slovenian Labour Law and European Integration, Transition Studies Review, May 2006, Vol. 13, No. 1, p. 38-40  
(<http://www.springerlink.com/media/1exdm0d7nm7wrma13mfk/contributions/c/1/7/4/c174px38n36110m7.pdf>)
- Končar, P. 1998: Forms of workers' participation at the enterprise level in Slovenia; Workers' participation in Central and Eastern Europe, new challenges and trends, ILO-CEET, Budapest.
- Kresal, B. 2007: Termination of Employment Relationships – Legal situation in the following Member States of the European Union: Bulgaria, Cyprus, the Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Malta, Poland, Romania, Slovakia and Slovenia; European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- Kresal Šoltes, K. 2006: Aktualna vprašanja avtonomije kolektivnega pogajanja v slovenski pravni ureditvi in praksi, Delavci in delodajalci, No. 2-3/06, p. 253-269.
- Pavlič Možina, S., Prešeren, P. (eds.) 2009: Facts about Slovenia, Government Communication Office, Ljubljana  
([http://www.ukom.gov.si/en/projects/promotion\\_of\\_slovenia/publications/facts\\_about\\_slovenia/](http://www.ukom.gov.si/en/projects/promotion_of_slovenia/publications/facts_about_slovenia/) )
- Javni Jamstveni in preživninski sklad RS 2008: letno poročilo 2008, Ljubljana.
- Rajgelj, B., Rojec, M. 2007: The employment-related legal and policy framework for company restructuring in Slovenia, South-East Europe Review for Labour and Social Affairs, No. 3/2007, p. 41-56 ([www.ceeol.com](http://www.ceeol.com) )
- Rogovsky, N. et al. 2005: Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach, ILO, Geneva.
- Senčur Peček, D. 2009: Organizacija delovnega časa z vidika zahtev po večji fleksibilnosti, Delavci in delodajalci, No. 4/09, p. 491-530.
- Skledar, Š. 2009: New temporary waiting for work scheme to combat economic crisis, Eurofound, EIRO  
(<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2009/06/articles/si0906019i.htm> )
- Statistični urad RS 2009: Statistični letopis 2009, Vol. XLVIII, Ljubljana.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR; Uradni list RS, št. 42/02, 79/06-ZZZPB-F, 46/07-OdlUS, 103/07, 45/08-ZArbit, 83/09-OdlUS)
- Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB; Uradni list RS, št.107/06-UPB1, 114/06-ZUTPG, 59/07-ZŠtip, 63/07-popr.)
- Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP; Ur. l. RS, št. 126/07, 40/09, 59/09)



---

Zakonu o Javnem jamstvenem in preživninskem skladu Republike Slovenije, ZJSRS, Ur. l. RS, št. 78/2006-UPB2, 47/09-OdlUS (48/09 – popr.)

Zakon o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah (ZPRPGDT; Ur. l. RS, št. 44/07-UPB2)

Zakon o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja (ZSRR-1; Ur. l. RS, št. 93/05, 127/06-ZJZP)

Zakon o razvojni podpori Pomurski regiji v obdobju 2010-2015 (ZRPPR1015; Ur. l. RS, št. 87/09),

Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa (ZDSPDČ; Ur. l. RS, št. 5/09, 40/09, 57/09).

Zakon o delnem povračilu nadomestila plače (ZDPNP; Ur. l. RS, št. 42/09)

Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU; Ur. l. RS, št. 42/07-UPB1, 23/09 – OdlUS)

Zakon o evropskih svetih delavcev (ZESD; Ur. l. RS, št. 59/02, 103/07)

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe (SE) (ZSDUEDD; Ur. l. RS, št. 28/06)

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske zadruga (ZSDUEZ; Ur. l. RS, št. 79/06)

Zakon o soodločanju delavcev pri čezmejnih združitvah kapitalskih družb (ZSDČZKD; Ur. l. RS, št. 56/08)

Zakon o kolektivnih pogodbah (Ur. l. RS, št. 43/06, 45/08-ZArbit, 83/09-OdlUS)

Rokopis zaključen 15. februarja 2010.