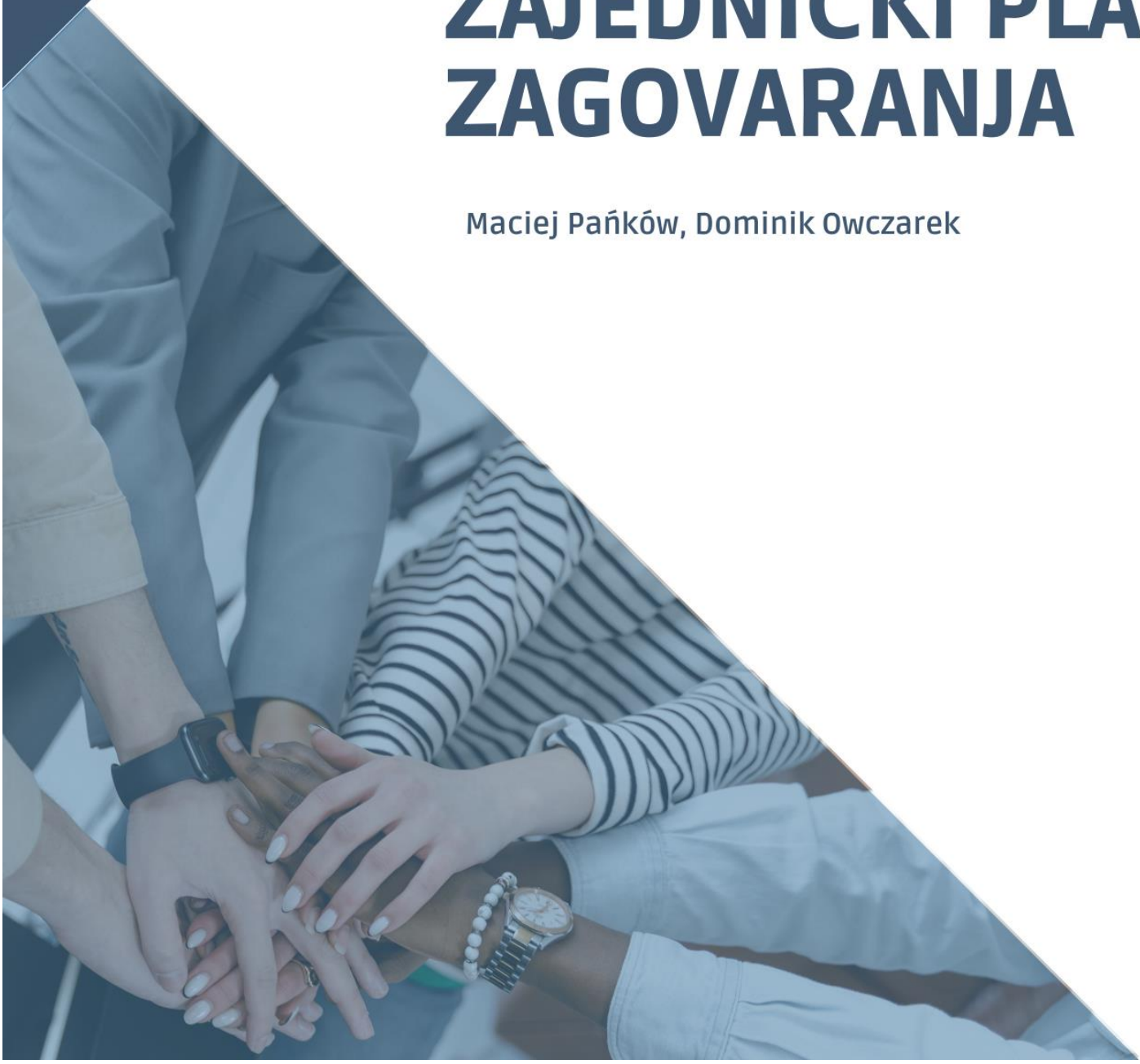


WZMOCNIENIE UCZESTNICTWA
Strengthen board level participation

OKTOBAR 2023

ZAJEDNIČKI PLAN ZAGOVARANJA

Maciej Pańków, Dominik Owczarek



Sadržaj

Uvod.....	2
Prakse u domenu učešća zaposlenih u upravljačkim telima u preduzeću	3
Učešće na nivou upravnog odbora i sindikati	5
Koristi koje proizilaze iz učešća na nivou upravnog odbora	5
Dobre prakse učešća na nivou upravnog odbora	7
Kvalifikacije i kompetencije predstavnika zaposlenih.....	8
Preporuke promena u domenu zakonodavstva i prakse učešća zaposlenih u upravljačkim telima u preduzeću.....	8
Pravne preporuke – na državnom nivou i na nivou EU	8
Preporuke u domenu praksi i mehanizama učešća zaposlenih u upravljanju kompanijom na nivou upravnog odbora.....	11
Plan zagovaračkih aktivnosti	12
Zagovaračke aktivnosti u okviru projekta BLER 2.0	12
Zagovaračke aktivnosti u budućnosti	14
Literatura	19

Uvod

Učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća (eng. board-level employee representation, BLER) je važan element radnih odnosa u zemljama Evropske unije. Učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća je oblik demokratije na radnom mestu koji se može posmatrati kao odgovor na savremene izazove kao što su demokratski deficit, socijalne nejednakosti, disperzija centara odlučivanja, klimatska kriza, digitalizacija i automatizacija rada, kao i fragmentacija tržišta rada i kriza izazvana virusom COVID-19. Ovaj projekat je još jedan odgovor sindikata na ogroman i univerzalan problem socijalnih partnera u EU, a to je nedostatak visokog predstavnika zaposlenih u preduzećima. Opšti cilj projekta je promocija transnacionalne saradnje između socijalnih partnera iz Bugarske, Poljske, Srbije, Slovačke, Slovenije, Španije, Turske u podršci učešća zaposlenih u predviđanju i upravljanju promenama tako što će predstavnicima zaposlenih biti omogućeno da učestvuju u procesu donošenja odluka na nivou uprave, da imaju pravo glasa i otvoren pristup ključnim informacijama.

Rešenja koja se tiču učešća predstavnika zaposlenih u upravljanju mogu se izraziti kroz pravo zaposlenih i predstavnika zaposlenih da biraju, preporučuju i/ili se protive imenovanju određenih članova nadzornog ili organa uprave preduzeća. Mehanizmi za izbor predstavnika nadzornog odbora služe ne samo interesima pojedinih zaposlenih, već i opštim interesima. Oni izražavaju vrednosti saradnje i integracije, i uklapaju se u već postojeće strukture dijaloga i saradnje. Učešće predstavnika zaposlenih u upravljanju ne donosi samo proširenje prava na informisanje i konsultovanje, već menja kvalitet učešća, povlači za sobom nove mogućnosti uticaja, ali i obaveze. Učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća je prvi put prepoznat kao prepoznatljiva karakteristika industrijske demokratije – ključni mehanizam koji podržava integraciju ekonomskih i društvenih dimenzija EU – u Direktivi 2001/86/EZ o učešću zaposlenih u evropskim kompanijama. Međutim, u drugim organizacijama još nije uspostavljen jedinstven evropski model BLER koji bi bio primenljiv u svim državama članicama. Kao odgovor na taj jaz, predlaže se razvijanje rešenja koja pogoduju evropeizaciji odnosa zaposlenih i razvijanje minimalnog standarda za regulisanje odnosa zaposlenih na evropskom nivou, koji podrazumeva podršku osnivanju i dobrom funkcionisanju transnacionalnih kompanija, uspostavljanje i dobro funkcionisanje transnacionalnih mehanizama informisanja, konsultacija i učešća.

Ovaj dokument je izrađen sa ciljem da ponudi akcioni plan za promovisanje učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća (BLER) u sedam zemalja: Bugarskoj, Španiji, Poljskoj, Srbiji, Slovačkoj, Sloveniji i Turskoj. Nastao je kao deo projekta pod nazivom „BLER 2.0. Jačanje učešća zaposlenih na nivou upravnog odbora”, koji sufinansira Generalni direktorat za zapošljavanje, socijalna pitanja i inkluziju Evropske komisije. Projekat se realizuje od 2022-2024. godine pod rukovodstvom Sindikata radnika u industriji bakra.

Dokument počinje sažetim uvodom u pitanje učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća, uključujući definiciju ovog mehanizma učešća i naznaku njegovih glavnih uslova u evropskom kontekstu. Zatim se analiziraju zakonodavstvo i

praksa u oblasti učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća u zemljama obuhvaćenim projektom. Ovo je važno zato što ne postoji jedinstven evropski model participacije: različite države članice usvojile su različita rešenja u pogledu subjektivnog obima obaveze pružanja zaposlenima mogućnosti učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća i pravila tog učešća. Dodatno, širi kontekst učešća varira od zemlje do zemlje, određen faktorima kao što su nacionalni model kolektivnih radnih odnosa, stepen društveno-ekonomskog razvoja i članstvo u Evropskoj uniji ili nedostatkom pomenutih faktora. Analiza obuhvata ne samo opšte strukturne karakteristike nacionalnih sistema učešća predstavnika zaposlenih u upravljanju, već i koristi koje proizilaze iz njegovog postojanja iz ugla zaposlenih i poslodavaca i šireg javnog interesa, ograničenja i izazove u vezi sa učešćem, primere dobre prakse u oblasti njihove primene, kao i problem kvalifikacija i veština koje treba da poseduju predstavnici zaposlenih u organima upravljanja i nadzora u kompaniji.

Nakon dijagnostičkog dela sledi poglavlje posvećeno preporukama za promene koje su razvijene tokom projekta BLER 2.0 kako u pogledu nacionalnog zakonodavstva, tako i u pogledu prakse u korišćenju učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća, formulisane za zemlje obuhvaćene projektom, uz osvrt na aktuelne razlike koje među njima postoje u toj oblasti. Zatim se izlaže plan aktivnosti javnog zastupanja, odnosno aktivnosti usmerenih na širenje znanja o učešću predstavnika zaposlenih u upravljanju i podsticanje različitih aktera (naročito socijalnih partnera i kreatora javnih politika) da ojačaju i prošire ovaj mehanizam. Posebno su opisane aktivnosti koje su već preduzete ili koje tek treba da budu preduzete u okviru projekta BLER 2.0, a pre svega preporučene potencijalne buduće inicijative koje izlaze iz okvira ovog projekta, raščlanjene na nivo Evropske unije, nacionalni nivo, sektorski nivo i nivo kompanije.

Prakse u domenu učešća zaposlenih u upravljačkim telima u preduzeću

Praksa u oblasti učešća zaposlenih u upravljanju varira među zemljama obuhvaćenim ovom studijom. Ne postoje propisi koji se odnose na ovaj oblik učešća na nivou Evropske unije – određivanje njihovog oblika ostaje u nadležnosti država članica. Dakle, unutar Evropske unije imamo zemlje koje su usvojile različita rešenja u pogledu subjektivnog obima obaveze uspostavljanja učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća. Ovo pitanje je opširno analizirano u uporednom izveštaju pripremljenom u okviru projekta BLER 2.0 (Owczarek 2023). Ovde treba samo napomenuti da među zemljama obuhvaćenim projektom, Slovačku i Sloveniju karakteriše širok obim obaveznog uspostavljanja učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća – koji podjednako obuhvata i državna preduzeća (preduzeća u vlasništvu državnog trezora) i privatne kompanije, mada u nekim slučajevima postoje i neki dodatni kriterijumi. Kada je reč o Sloveniji, preduzeće koje je akcionarsko društvo (kako privatno, tako i državno) mora da zapošljava najmanje 50 radnika i da ima godišnji promet veći od 8,8 miliona evra ili da ima imovinu veću od 4,4 miliona evra. U slučaju Slovačke, zahtevi su manje strogi: svako državno preduzeće i svako privatno preduzeće koje zapošljava najmanje 50 radnika može ustanoviti učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća.

U slučaju Poljske, Španije i Srbije subjektivni obim učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća je uži. Kada je reč o zemlji kandidatu za članstvo u EU, pravo

da imaju predstavnike u statutarnim telima imaju zaposleni u svim preduzećima koaj su u vlasništvu države ili lokalne samouprave. U Španiji, uslovi su javno vlasništvo i 1000 zaposlenih (500 u metalском sektoru). U Poljskoj, učešće se odnosi na akcionarska društva u vlasništvu državnog trezora, osnovana kao rezultat komercijalizacije bivših državnih preduzeća.

U Bugarskoj, sa druge strane, ne postoji mehanizam za obavezno učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća – predstavnici zaposlenih mogu da govore samo na skupštini akcionara pod određenim uslovima. U Turskoj takođe ne postoji obaveza da se obezbedi učešće. Pored toga, sistem kolektivnih radnih odnosa u ovoj zemlji stvara snažna ograničenja za sve oblike učešća zaposlenih (nema sektorskih kolektivnih ugovora, kolektivni ugovori preduzeća mogu se pregovarati samo u preduzećima u kojima je članstvo u sindikatima iznad 50%).

Kada je reč o obimu učešća u kompaniji, najtipičnija praksa je mogućnost da predstavnici zaposlenih učestvuju u nadzornom odboru – oni obično čine od jedne trećine do polovine članova tog tela. Ređe, i obično pod uslovom da kompanija ispunjava dodatne kriterijume, moguće je i da predstavnik zaposlenih učestvuje u njenom upravnom odboru. Na primer, u Slovačkoj takav uslov znači da kompanija mora imati sopstveni kapital u vrednosti od preko 25.000 evra. U Poljskoj, jedna osoba u upravnom odboru može predstavljati zaposlene kompanije u kojoj državni trezor ima udeo u vlasništvu, pod uslovom da je u njoj zaposleno najmanje 500 ljudi. Isti prag važi i u Sloveniji, ali je prisustvo predstavnika zaposlenih u upravnom odboru već obezbeđeno u slučaju da kompanija sa monističkim modelom upravljanja zapošljava najmanje 50 radnika (ukoliko u toj kompaniji radi više od 500 ljudi, zaposleni dodatno stiču pravo da u odboru imaju predstavnika na izvršnoj funkciji).

Zakon koji reguliše principe učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća je u poslednje vreme prilično stabilan u zemljama obuhvaćenim projektom. Zakonodavstvo zemalja Srednje i Istočne Evrope pretrpelo je značajne transformacije u periodu političke tranzicije, pa su se glavne promene zakona o radničkoj participaciji desile 90-ih godina prošlog veka, u periodu najintenzivnijih vlasničkih promena. To, međutim, ne znači da se zakon uopšte ne menja: u periodu od 2016. do 2018. godine, odnosno pre implementacije projekta BLER 2.0, pravila za imenovanje članova statutarnih organa državnih preduzeća sadržana u Zakonu o principima upravljanja državnom imovinom u Poljskoj su menjana. Prvobitno su uvedeni stroži uslovi (uključujući i obaveznu fakultetsku diplomu), koji su kasnije ublaženi (pored povlačenja navedenog kriterijuma, uklonjena je i obaveza polaganja ispita kojim se potvrđuju kompetencije za rad u nadzornom organu). Već tokom realizacije prvog BLER projekta stupila je na snagu izmena Zakonika o privrednim društvima u Slovačkoj (2019), kojom je nametnuta obaveza izrade pravilnika o naknadama članovima statutarnih tela za period do četiri godine i godišnjeg izveštaja o primanjima ovih lica – stoga su uvedena pravila kojima će se obezbediti transparentnost funkcionisanja upravnih i nadzornih odbora, koji uključuju i predstavnike zaposlenih u pomenutim organima.

kojima su sindikati jaki primećuje brži rast i plata i produktivnosti, a autori ističu da je učešće sindikata u učešću predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća bilo važan faktor. Veća otpornost na krize potvrđena je u studiji sprovedenoj tokom projekta BLER 2.0: u Poljskoj su ispitanici prijavili da su BLER mehanizmi u državnim preduzećima olakšali prilagođavanje novim, neočekivanim okolnostima u vezi sa pandemijom virusa COVID-19 i restrikcijama koje su usledile. Zahvaljujući učešću predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća, neophodne promene u organizaciji rada mogle bi da se sprovedu veoma brzo; predstavnici zaposlenih su se pokazali kao kompetentan partner, spreman za kompromis, a istovremeno sa društvenim mandatom. Kasnije, nakon ruske agresije na Ukrajinu i u periodu značajnog porasta inflacije (u Poljskoj je nivo inflacije bio među najvišim u Evropi), sindikati su učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća koristili kao efikasan kanal za pregovore o povećanju plata zbog povećanja troškova života.

Slabosti i ograničenja učešća na nivou upravnog odbora

Osnovno, sistemsko ograničenje učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća u velikom broju zemalja (u slučaju zemalja obuhvaćenih istraživanjem, ne odnosi se samo na Slovačku i Sloveniju) je snažno ograničen subjektivni obim obaveze implementacije mehanizma učešća u kompaniji. To znači da je u zemljama poput Španije, Poljske i Srbije obim učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća ograničen (u osnovi na preduzeća javnog sektora, ali se često moramo baviti dodatnim kriterijumima koji sužavaju obim entiteta). Ovo takođe rezultira ograničenom ulogom u privredi (kako po uticaju na privredu, tako i po obimu uticaja na položaj zaposlenih i njihovih predstavnika) i društvenom percepcijom ovog oblika predstavljanja zaposlenih. Znanje o učešću predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća u društvu je prilično nedovoljno, zbog čega su neophodne zagovaračke aktivnosti, čiji će plan biti predstavljen u posebnom poglavlju. S druge strane, u Bugarskoj i Turskoj ne postoji zakonska obaveza uspostavljanja učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća za bilo koju vrstu preduzeća, zbog čega se u praksi vrlo retko može uvesti samo kada poslodavac pokaže dobru volju. Međutim, nekoliko korporacija primenjuje postojeće dobre prakse u oblasti učešća (kao što je mehanizam zajedničkog odlučivanja koji postoji u nemačkim kompanijama) u zemlju u kojoj se nalaze njihove podružnice. Preovlađujući princip, koji pominje Adamczyk (2019) je „kad si u Rimu, ponašaj se kao Rimljanin“ – to znači da kompanije koriste niže nacionalne standarde u primeni prava zaposlenih, prilagođavajući svoje politike lokalnoj praksi.

Drugo sistemsko ograničenje – u zemljama u kojima preovladava dualistički model upravljanja – jeste preovlađujuća situacija u kojoj je učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća ograničeno na nadzorni odbor. To nije organ koji vrši funkcije upravljanja, već samo nadzor nad radom upravnog odbora, gde se odvijaju glavni procesi donošenja odluka. Takođe je pravilo da predstavnici zaposlenih čine manje od polovine članova organa nadzora i upravljanja (naročito u ovom drugom slučaju njihov kvantitativni udeo je skroman, često ograničen na prisustvo jednog predstavnika). Dakle, ne mogu da računaju na forsiranje kadrovske pozicije sticanjem prednosti u glasanju. Praksa uočena u poljskoj BLER studiji (Pańków 2020) takođe poverava predstavniku

zaposlenih u upravnom odboru prilično marginalnu ulogu, nevezanu za ključne aspekte poslovanja kompanije. To može biti sfera ljudskih resursa ili čak tako uska oblast kao što su odnosi sa sindikatima. BLER studija takođe otkriva snažnu vezu između funkcionisanja ovog oblika učešća i šireg konteksta socijalnog dijaloga u datom preduzeću. Ukoliko su odnosi između poslodavca i predstavnika zaposlenih nepovoljni, ukoliko postoji nedostatak kulture i poverenja, a preovladavaju sukobi i nepoverenje, odnosi između predstavnika zaposlenih i poslodavca u organima upravljanja i nadzora takođe neće biti korektni. Umesto konstruktivne saradnje, nesporazumi mogu čak i eskalirati. U svetlu Zybalinih (2019) zaključaka, ova vrsta problema posebno je karakteristična za zemlje Višegradske grupe, koju Owczarek (2020) proširuje i na druge zemlje Srednje i Istočne Evrope. Razlog su specifični kulturni faktori: prisustvo jake hijerarhije u kombinaciji sa odvojenošću uprave od onih kojima upravljaju takođe i na simboličkom nivou. To rezultira niskim stepenom međusobnog poverenja i čestim nepoštovanjem koje menadžeri iskazuju prema zaposlenima.

Istraživanje u okviru projekta BLER 2.0 takođe je otkrilo rasprostranjen fenomen otuđenja predstavnika zaposlenih: kada oni postanu članovi nadzornih organa, zaposleni odmah počinju da ih gledaju drugim očima: zaposleni prestaju da ih doživljavaju kao „svoje“, a istovremeno, u očima predstavnika poslodavca i dalje su samo predstavnici zaposlenih. Prethodno navedena ograničenja uloge nadzornog odbora možda nisu dovoljno prepoznata od strane zaposlenih, što u pojedinim slučajevima dovodi do toga da formulišu nerealna očekivanja u pogledu svojih predstavnika koji u njemu sede. Neke tenzije mogu biti uzrokovane i potrebom da se čuvaju poslovne tajne kompanije, što znači da predstavnici zaposlenih ne mogu da podele sa zaposlenima sve informacije koje su dobili; zbog toga im može biti teže da opravdaju određene odluke, u čijem su donošenju učestvovali. To je dodatni potencijalni uzrok nepoverenja prema njima. Sve ove poteškoće čine ulogu predstavnika zaposlenih u nadzornim/upravljačkim telima izvorom frustracije i psihičkog opterećenja. U ekstremnim slučajevima, neslaganja između sindikata i predstavnika zaposlenih u okviru učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća mogu dovesti do trajnog sukoba i percepcije predstavnika zaposlenih kao konkurencije sindikatu.

Dobre prakse učešća na nivou upravnog odbora

Obim izborne kampanje u nekim državnim preduzećima može se smatrati dobrom praksom uočenom u Poljskoj. Kandidati sprovode izbornu kampanju i veoma su posvećeni ubeđivanju zaposlenih u svoju kandidaturu. Organizuju se izborni skupovi, dele se leci i sprovode aktivnosti na društvenim mrežama. Formiraju se Izborne komisije, primenjuju se striktno definisane procedure (npr. razmatranje izbornih protesta). Sve to čini da izbori liče na državne parlamentarne ili predsedničke izbore, što za zaposlene predstavlja školu demokratije i građanskog aktivizma.

Nedavno usvojena izmena Zakonika o privrednim društvima u Slovačkoj predstavlja primer uvođenja značajnih promena iz perspektive transparentnosti rada nadzornih i upravljačkih organa: kompanije su u obavezi da uvedu propise o naknadama članovima statutarnih tela i godišnjem izveštavanju o njihovim zaradama.

Na najopštijem nivou, slovenački model učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća treba smatrati najpovoljnijim sa stanovišta ostvarivanja prava zaposlenih na samozastupanje na nivou uprave. Prvo, to pravo je izričito zagarantovano ustavom. Drugo, subjektivni obim obaveze uspostavljanja učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća jedan je od najširih među zemljama koje smo analizirali (iako u Slovačkoj važi još univerzalnije pravo na učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća – koje treba posebno naglasiti u kontekstu prepoznavanja dobrih praksi).

Kvalifikacije i kompetencije predstavnika zaposlenih

S jedne strane, prva greška (Owczarek 2020) ukazuje na to da u zemljama koje smo analizirali dominiraju propisi koji ne donose sa sobom obavezu ispunjenja formalnih zahteva u pogledu kompetencija koje bi predstavnici zaposlenih morali da poseduju. S druge strane, ispitanici iz pojedinih zemalja formulisali su različita očekivanja u pogledu potrebe da se uvedu takvi kriterijumi. U zemljama Srednje i Istočne Evrope često se ističu pozitivne strane tih kriterijuma, dok su španski ispitanici naglašavali da je jedini suštinski zahtev to da predstavnici zaposlenih budu izabrani demokratskim putem. Poljska je primer zemlje u kojoj je u dužem periodu bilo neophodno da svaki kandidat za člana Nadzornog odbora položi ispit iz pravnog i ekonomskog znanja. Godine 2016. uveden je dodatni zahtev da kandidat poseduje univerzitetsku diplomu, čemu su se protivili nacionalni reprezentativni sindikati. Stoga je u sledećim izmenama zakona 2018. godine taj kriterijum ukinut, a ukinuta je i obaveza polaganja ispita (što su ispitanici iz redova predstavnika sindikata ocenili negativno, kao potencijalno snižavanje kriterijuma učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća). Treba napomenuti da je pitanje nadležnosti predstavnika zaposlenih u nekim slučajevima predmet igre upravnih odbora kompanija u kojima se može uvesti učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća, čiji je cilj da oslabi mehanizme učešća zaposlenih u upravljanju (ibidem).

Preporuke promena u domenu zakonodavstva i prakse učešća zaposlenih u upravljačkim telima u preduzeću

Pravne preporuke – na državnom nivou i na nivou EU

Trenutno se zakonska rešenja koja su na snazi u različitim zemljama obuhvaćenim projektom razlikuju u pogledu subjektivnog obima obaveze uvođenja učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća i principa na kojima treba da funkcioniše zastupanje zaposlenih u statutarnim organima kompanije. Pored toga, ove zemlje su veoma raznolike u pogledu modela kolektivnih radnih odnosa (kako u regulatornom aspektu, tako i na osnovu niza parametara, kao što su obim i stepen zaključivanja kolektivnih ugovora o radu, stepen sindikalnog udruživanja ili prisustvo drugih oblika predstavljanja zaposlenih osim sindikalnih), socioekonomski model, stepen razvijenosti privrede i civilnog društva, dominantan model upravljanja komercijalnim kompanijama (monistički vs. dualistički) ili članstvo u Evropskoj uniji (uzorak uključuje i EU-15, tri nove države članice i dve zemlje kandidate). Stoga nije moguće predložiti zajedničke

zakonodavne preporuke za sve navedene zemlje; potrebno je voditi računa o fazi u kojoj se nalazi razvoj sistema kolektivnih radnih odnosa, kulturu socijalnog dijaloga, a naročito postojećih BLER institucija. U nastavku će biti predstavljene preporuke, podeljene u tri grupe zemalja u pogledu stepena regulisanosti poslednje od navedenih karakteristika. Treba imati na umu da je ovo još uvek donekle proizvoljno, jer i unutar ova tri klastera postoje značajne razlike u kontekstu u kom funkcioniše učešće na nivou upravljanja. Značajne razlike između pojedinih zemalja u svakoj grupi biće naznačene i navedene u opisima predloženih rešenja.

Slovačka i Slovenija

U slučaju Slovačke i Slovenije treba imati u vidu to da je subjektivni obim obaveznog učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća širok i da nema smisla snižavati trenutno pretpostavljene pragove zaposlenosti od 50 radnika. Što se tiče Slovenije, čini se da je poželjno eliminisati dodatni finansijski kriterijumi u pogledu vrednosti prometa ili imovine kompanije. Formula koju treba preporučiti treba da predvidi obavezu uvođenja učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima u svakom preduzeću koje zapošljava najmanje 50 radnika, pod uslovom da ono ima statutarno telo nadležno za nadzor. Prihvatljiv udeo predstavnika zaposlenih je od 1/3 do 2/5. Kada je reč o preduzećima sa monističkim modelom upravljanja, zaposleni bi trebalo da imaju predstavnika u upravnom odboru, ili dve takve osobe u slučaju većih preduzeća (prag od 500 zaposlenih usvojen u Sloveniji čini se razumnim i vrednim popularizacije u drugim zemljama – kao što je princip po kome u takvom većem preduzeću izvršnu funkciju ima jedan od predstavnika zaposlenih). Ukoliko kompanija ima dualni model upravljanja, dodatni prag (koji takođe može biti 500 zaposlenih) treba da pruži zaposlenima mogućnost da imaju svog predstavnika u upravnom odboru.

Španija, Poljska, Srbija

Ovim zemljama je zajedničko to što je obaveza uvođenja učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća ograničena na preduzeća koja su (delimično ili u potpunosti) u vlasništvu državnog trezora ili - dodatno - jedinica lokalne samouprave (Srbija). Stoga se osnovna preporuka – po uzoru na slovačka i slovenačka rešenja – odnosi na proširenje obaveznog učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća na sve subjekte, javne i privatne, koji imaju organe upravljanja/nadzora i zapošljavaju najmanje 50 radnika. Željeni udeo predstavnika osoblja u nadzornom odboru je od 1/3 do 2/5. U dualnom modelu, dodatni prag zapošljavanja od 500 ljudi bi trebalo da pruži zaposlenima pravo da imaju svog predstavnika u upravnom odboru. U slučaju monističkog modela upravljanja, kompanije koje zapošljavaju najmanje 50 radnika treba da imaju obavezu da u odbor direktora uvedu jednog predstavnika zaposlenih, a kada zapošljavaju više od 500 ljudi – dva predstavnika, od kojih jedan ima izvršne nadležnosti. Proširenje prava preduzeća na učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća može se odvijati postepeno, od većih preduzeća ka manjim, na primer po sledećem rasporedu:

- velike firme koje zapošljavaju više od 250 radnika: od trenutka stupanja na snagu zakona

- srednje firme koje zapošljavaju od 50 do 250 radnika: tri godine nakon stupanja na snagu zakona

Dodatne, detaljnije preporuke za ovu grupu zemalja odnose se na: 1) u Srbiji – davanje zaposlenima prava da biraju svoje predstavnike u statutarnim telima (mogu se uvesti pravila i procedure izbora slične onima u Poljskoj ili Sloveniji) i 2) u Poljskoj – sindikalci zahtevaju vraćanje obaveze polaganja ispita kojim se potvrđuju kompetencije kandidata za člana nadzornog odbora društva i preciziranju postupka izbora i razrešenja predstavnika zaposlenih u nadzornim ili upravnim odborima u cilju povećanja transparentnosti tih procedura (dosadašnji prilično uopšteni propisi ostavljaju prostor za zloupotrebe). Štaviše, sindikati traže da se uredi pitanje plaćanja predstavnika zaposlenih, koje je trenutno predmet sukoba i tenzija. Dobra referentna tačka mogu biti rešenja koja su uvedena u Slovačkoj 2019. godine i koja zahtevaju da se ova pitanja transparentno regulišu u propisima o naknadama i objavljivanju izvršnih izveštaja. Dodatno, na osnovu zahteva španskih partnera, vredi razmisliti – kako u Španiji, tako i u drugim zemljama obuhvaćenim projektom – o izradi liste pitanja koja bi posebno morala da budu predmet kontrolnih aktivnosti u okviru nadzornih odbora (digitalizacija, zelena tranzicija, demografska pitanja, finansijsko stanje kompanije) ili koja spadaju u nadležnost predstavnika zaposlenih u upravnom odboru/odboru direktora. U Španiji je u maju 2022. godine ministarka rada Yolanda Díaz najavila pokretanje javne rasprave uz učešće socijalnih partnera i eksperata o proširenju prava zaposlenih na učešće u upravljanju na osnovu odredaba čl. 129.2 Ustava Španije¹. Od tada, međutim, nije se pojavio nikakav konkretan regulatorni predlog. Tek u oktobru 2023. godine, nakon što je koalicija PSOE-Sumar pobedila na parlamentarnim izborima, predstavljen je vladin sporazum čiji je cilj proširenje trenutnih prava u pogledu učešća zaposlenih u upravljanju². Ovaj predlog naišao je na kritičan odgovor od strane organizacija poslodavaca. Prema predsedniku CEOE, Antoniu Garamendiju, to će dovesti do mešanja u autonomiju preduzeća, potencijalne pretnje konkurentnosti i izvora sukoba između društvenih partnera. Događaji u Španiji će biti stalno praćeni od strane BLER 2.0.

Bugarska, Turska

ovim dvema zemljama uopšte ne postoji mehanizam učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća. Pored toga, u Turskoj imamo posla sa posebno slabom pozicijom sindikata i manjkom socijalnog dijaloga. Zato u ovoj zemlji sve zahteve za jačanjem sistema kolektivnih radnih odnosa treba da postavljaju sindikati, posebno u kontekstu kandidovanja za članstvo u EU. Prag od 50% sindikalizacije zaposlenih u kompaniji treba smatrati posebno upitnim i treba ga ukinuti kako bi se omogućilo kolektivno pregovaranje. I u Turskoj i u Bugarskoj treba se zalagati za uvođenje obaveze uvođenja učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća, čak i ako su izgledi za uspeh u toj stvari (naročito u prvoj od ovih dveju zemalja) daleki. Ciljni oblik propisa treba da bude sličan onom koji je naznačen za prethodne dve grupe zemalja. Međutim, treba imati u vidu da je veća verovatnoća da se ostvare one promene koje su manje progresivne. Može se pretpostaviti postepeno uvođenje obaveznog učešća predstavnika zaposlenih u

¹https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/04/economia/1651652951_308150.html

²https://www.eldiario.es/politica/politica-directo-ultima-hora-negociaciones-nuevo-gobierno_6_10624422_1103705.html

upravljačkim telima preduzeća. Zemlje iz druge grupe mogle bi ovde da posluže kao izvor inspiracije. Međufaza bi se sastojala, na primer, u uvođenju obaveznog učešća samo u javnim/državnim i/ili lokalnim preduzećima. Može se takođe zamisliti i to da se na početku uvedu viši pragovi zapošljavanja ili sprovede obavezno učešće u odabranim sektorima, u saradnji sa socijalnim partnerima iz branše.

Preporuke u domenu praksi i mehanizama učešća zaposlenih u upravljanju kompanijom na nivou upravnog odbora

U slučaju svih zemalja obuhvaćenih projektom, postoji, doduše u različitom stepenu, potreba za širenjem znanja o učešću predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća među zaposlenima, sindikatima koji ih predstavljaju, kao i preduzetnicima i organizacijama poslodavaca koji stoje iza njih. Između ostalog, treba predstaviti primere dobre prakse i koristi koje proističu iz funkcionisanja učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća, kako iz ugla zaposlenih i poslodavaca, tako i javnog interesa. Takođe je važno širiti znanje o pravima zaposlenih u oblasti participacije na različitim nivoima, uključujući i učešće u statutarnim organima preduzeća u meri u kojoj je to obavezno.

Kao što pokazuje slučaj Slovačke, potrebno je poštovati zakon i obezbediti mehanizme za njegovo poštovanje. U ovoj zemlji ponekad se zaobilaze dobro konstruisani propisi koji obezbeđuju širok subjektivni obim obaveznog javnog zdravstvenog osiguranja, a naročito kompanije sa stranim kapitalom pokušavaju da ih zaobiđu propise, na primer promenom statuta. Trebalo bi predvideti odgovarajuće oštre sankcije za nepoštovanje i efikasne mehanizme za otkrivanje/prijavlivanje nepravilnosti.

Trebalo bi preduzeti mere da se spreči marginalizacija predstavnika zaposlenih u statutarnim telima, tako što će im se, na primer, poveriti sekundarne tematske oblasti koje su manje značajne sa stanovišta poslovanja kompanije. To se donekle može rešiti konkretnim zakonskim rešenjima (kao što je već predloženo, mogao bi postojati spisak pitanja koja spadaju u nadležnost člana upravnog odbora koji predstavlja zaposlene). Takođe je neophodno sprečiti slučajeve zloupotrebe pozivanja na poslovnu tajnu kako bi se ograničila mogućnost saopštavanja određenih stvari sindikatima ili zaposlenima od strane predstavnika zaposlenih (iako takvi slučajevi nisu prijavljeni tokom ovog istraživanja). Pored toga, važno je da predstavnici zaposlenih poseduju visoko znanje, kako njihov nivo kompetencija ne bi predstavljao argument poslodavca za ograničavanje njihove uloge u statutarnom telu.

Plan zagovaračkih aktivnosti

Zagovaračke aktivnosti u okviru projekta BLER 2.0

Ciljevi projekta BLER 2.0 uključuju pokretanje široke javne debate o značaju zastupljenosti zaposlenih u menadžmentu u partnerskim zemljama, kao i promovisanje prava zaposlenih u smislu informisanja, konsultacija i učešća na nivou preduzeća. U prethodnim poglavljima predstavljeni su glavni zaključci iz istraživanja prakse vezane za participaciju zaposlenih i preporuke za promene – uključujući i zakonske promene koje treba uvesti da bi demokratija zaposlenih dobila svoj puni oblik. Ovi zaključci dobijaju na značaju, a potreba za sprovođenjem preporuka postaje sve hitnija u kontekstu dugotrajnog niza kriznih situacija (pandemija, ekonomska kriza izazvana napadom Rusije na Ukrajinu, produblivanje klimatske krize, rastuće ekonomske nejednakosti, a poslednjih nedelja i rat u Pojasu Gaze). Ove krize utiču na uslove rada i kvalitet života radnika u Evropi, a ponekad dovode i do ozbiljnog restrukturiranja preduzeća. Efikasnost učešća radnika u upravljanju u okviru nacionalnih sistema industrijskih odnosa može biti presudno za zaključak da li su radnici i poslodavci u EU u stanju da se suoče sa ovim izazovima i da li su kompanije u stanju da održe svoju produktivnost i globalnu konkurentnost.

Tako zacrtan cilj realizuje se u projektu BLER 2.0 kroz konkretne aktivnosti. Nakon sprovedenih dijagnostičkih aktivnosti (rezultati istraživanja predstavljeni su u nacionalnim izveštajima, uporednom izveštaju i prvim poglavljima „Zajedničkog plana zagovaranja“) planirane su aktivnosti javnog zagovaranja.

Najpre su nacionalni partneri zamoljeni da iznesu preporuke za unapređenje regulative i prakse učešća zaposlenih u upravljanju na nivou svojih zemalja. U dve partnerske zemlje (Bugarskoj i Turskoj), gde ne postoji pravni osnov, od istraživača je zatraženo da iznesu mišljenja socijalnih partnera u vezi sa predlogom za uvođenje mehanizma učešća. Ove preporuke su predstavljene i razmatrane tokom „Sastanka za razmenu ideja i donošenje odluka“ 5. i 6. juna 2023. godine. Štaviše, tokom tog sastanka projektni partneri su razmenili predloge za aktivnosti javnog zastupanja u svojim zemljama koje bi želeli da preduzmu kako bi sproveli pomenute preporuke. Važna referentna tačka u toj diskusiji bilo je predstavljanje detalja nemačkog modela učešća zaposlenih u upravljanju (*co-determination/Mitbestimmung*), koji se često u javnoj raspravi navode kao rešenja koja treba da posluže kao primer.

Na osnovu prikupljenog materijala (preporuke za izmene i aktivnosti javnog zastupanja uključene u nacionalne izveštaje i grupne diskusije tokom projektnog sastanka), Institut za javne poslove je izradio ovaj „Plan zajedničkog zastupanja“). U sledećem poglavljju biće predstavljeni ključni predlozi partnera koji izlaze iz okvira ovog projekta i odnose se na srednjoročne i dugoročne strategije. Izveštaj je predstavljen tokom onlajn projektnog sastanka 23. oktobra 2023. godine.

Međutim, u okviru projekta BLER 2.0, koji je, zbog uslova ugovora o grantu, morao da bude ograničen na aktivnosti tokom perioda njegove implementacije (2022–2024), planiran je niz zagovaračkih i promotivnih aktivnosti u koje su uključeni partneri (avgust 2023 – jul 2024).

- **Nacionalni okrugli stolovi**

Njihov cilj je da nacionalnim zainteresovanim stranama, uključujući socijalne partnere na nacionalnom nivou, eksperte i članove parlamenata, predstave rezultate uporednog izveštaja i preporuke o razvoju učešća zaposlenih u upravljanju za datu zemlju u poređenju sa drugim zemljama koje učestvuju u projektu. Prezentacija zaključaka i preporuka iz projekta BLER 2.0 biće polazna osnova za pokretanje šire debate o predlozima konkretnih rešenja u vezi sa zakonskim promenama u oblasti učešća u upravljanju. Do sada je, nažalost, pitanje učešća zaposlenih u upravljanju ostalo na marginama socijalnog dijaloga i interesovanja za javnu raspravu. Biće predstavljeni predlozi za dalje aktivnosti javnog zastupanja u datoj zemlji. Sloboda interakcije, neophodna za održavanje sastanka, biće zaštićena korišćenjem formata poverljivosti Chatham House.

Za organizaciju okruglih stolova biće zaduženi eksperti i projektni partneri. Na sastanak će biti pozvani ključni predstavnici sindikata, organizacija poslodavaca, predstavnici vlade i parlamenta.

- **Kampanja zagovaranja**

Ostale aktivnosti zastupanja i diseminacije biće upućene široj publici kako bi se omogućilo socijalnim partnerima i društvenim subjektima na nacionalnom nivou ili nivou kompanije da se upoznaju sa najboljom praksom, zakonima i politikama zemalja članica u vezi sa učešćem zaposlenih u upravljanju. Zahvaljujući tome, nadamo se da ćemo povećati nivo znanja zaposlenih i poslodavaca o mogućnostima ostvarivanja njihovih prava i obaveza, te će se pokrenuti saradnja na implementaciji konkretnih preporuka projekta BLER 2.0.

Predviđene su sledeće aktivnosti: lobiranje razrađenih ideja u zakonodavnim krugovima, podnošenje grupnih peticija koje zahtevaju uvođenje širih prava zaposlenih. U ove aktivnosti su uključeni svi partneri, a pre svega lokalni eksperti, interni i eksterni.

- **Promotivni materijal**

Učešće zaposlenih biće promovisano i kroz objavljivanje serije kratkih članaka koji će na pristupačan način predstaviti samu ideju učešća, njene koristi za zaposlene, poslodavce i javno dobro, kao i predloge za unapređenje ovog mehanizma u datoj zemlji. Članci će biti izrađeni na osnovu nacionalnih izveštaja, uporednog izveštaja i „Plana zajedničkog zagovaranja“. Svrha tih članaka je da promovišu predloge za zakonske izmene koje se odnose na učešće zaposlenih u upravljanju, demokratiju zaposlenih, značaj učešća predstavnika zaposlenih u upravljanju za zaposlene, poslodavce i socio-ekonomski model. Spoljni ekspert kojeg odabere vođa projekta biće odgovoran za izradu članaka. Članci će biti prevedeni na jezike partnera, a partneri će biti odgovorni za njihovo publikovanje u svojim zemljama.

- **Viralna kampanja**

Za sredinu 2024. godine planirano je objavljivanje i široka distribucija kratkih filmova/video snimaka koji imaju za cilj da promovišu ideju o učešću zaposlenih u upravljanju (uključujući i znanja o praksi učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća uključena u uporedni izveštaj i preporuke projekta uključene u „Zajednički plan zagovaranja“). Kampanja će odgovoriti na najčešća pitanja koja su se javljala tokom sastanaka i diskusija, predstaviti dobre prakse i

skrenuti pažnju na temu učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća. Nadamo se da će kampanja koja se sprovodi na društvenim medijima (TikTok, Twitter, veb sajtovi partnera) postati viralna i da će biti široko rasprostranjena na internetu. Sadržaj snimaka će pripremiti stručni tim na osnovu scenarija koje su izradili eksperti na projektu. Predložena viralna kampanja je promotivna tehnika čiji je cilj brza i široka diseminacija sadržaja. Sadržaj će biti kreiran tako da podstakne deljenje od strane početne ciljne grupe (sindikati, predstavnici zaposlenih, eksperti). Cilj je učiniti ga atraktivnim i dovoljno pristupačnim, kako bi inspirisao što više ljudi da se uključe. Viralna kampanja treba da bude u stanju da iskoristi emocije korisnika (zainteresovanih strana). Uz pomoć profesionalaca (eksterne kompanije sa kojima će se potpisati ugovor), partneri planiraju da angažuju socijalne partnere, kreatore politike i relevantne zainteresovane strane na interaktivan način. Upotreba novih tehnika će pomoći širenju rezultata projekta u mnogo većoj meri nego što to sindikati obično mogu da izvedu.

- **Zaključna konferencija u Španiji**

Poslednja aktivnost projekta BLER 2.0 biće međunarodna zaključna konferencija, tokom koje će biti predstavljeni najvažniji rezultati projekta – kako u pogledu efekata aktivnosti javnog zastupanja i širenja ideje o učešću zaposlenih u upravljanju u svakoj od zemalja partnera, tako i na evropskom nivou. Pored toga, partneri će nastaviti i diskusiju o tome koje aktivnosti se mogu preduzeti u cilju promovisanja učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća nakon završetka projekta.

Zagovaračke aktivnosti u budućnosti

Zagovaračke aktivnosti planirane u okviru projekta BLER 2.0 treba da budu samo polazna tačka za šire strateške aktivnosti usmerene na jačanje učešća zaposlenih u upravljanju u Evropi. Ovo poglavlje predstavlja listu predloženih aktivnosti koje ukazuju na pravce za implementaciju preporuka koje su formulisali projektni partneri. „Zajednički plan zagovaranja“ stoga predstavlja širok spektar pristupa koji se mogu koristiti u aktivnostima javnog zagovaranja za jačanje procesa informisanja, konsultacija i učešća i zakonodavnih promena u oblasti učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima, uključujući i harmonizaciju propisa o učešću predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima na nivou EU. Socijalni partneri ga mogu koristiti kao izvor inspiracije za izgradnju svojih zagovaračkih strategija. Iz otvorenog kataloga predloga partneri mogu da izaberu one koji im se čine najadekvatnijim, najrelevantnijim i najefikasnijim u njihovom nacionalnom, sektorskom i kompanijskom kontekstu. Ova lista nije konačna – socijalni partneri su slobodni da doleđavedene predloge razvijaju i dopunjuju.

Nivo EU

Kada je reč o nivou EU, ključno je nastojati da se uspostavi zakonska regulativa koja uspostavlja minimalne standarde u oblasti učešća zaposlenih u upravljanju, čime bi se ujedno usaglasila postojeća rešenja u ovoj oblasti na nivou zakonodavstva država članica EU. Prvi pokušaj postizanja konsenzusa u ovom pogledu na nivou EU desio se kada se

raspravljalo o obliku Pete direktive o pravu kompanija, od koje se, međutim, odustalo 1988. godine. Od tada su se države članice složile da štite postojeća prava učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća samo u evropskim kompanijama (SE)³, evropskim zadrugama (SCE)⁴, a u slučaju prekogranične transformacije, spajanja i podela preduzeća u Evropskoj uniji⁵.

Pravo na učešće zaposlenih u upravljanju nažalost nije uključeno u Evropski stub socijalnih prava⁶, koji je od trenutka kada je uspostavljen 2017. godine trebalo da bude kompas socijalne politike Zajednice i odgovor na kritikovanu politiku štednje (*austerity*) koju su sprovodile Evropska komisija i države članice tokom ekonomske krize 2008+.

Poslednjih godina, Evropski parlament (posebno članica Evropskog parlamenta Gaby Bischoff) i Evropski kongres sindikata (ETUC) pozivaju na uspostavljanje novog evropskog okvira za pravo na informacije, konsultacije i predstavljanje zaposlenih na nivou upravnog odbora (en. *European Framework for Information, Consultation and Board-Level Representation Rights*)^{7,8}. ETUC je posvetio podstranicu temi radničke demokratije, gde možete pronaći najnovije događaje, stavove i dokumente u vezi sa ovom temom: <https://www.etuc.org/en/more-democracy-work>. Pored toga, Evropski sindikalni institut (ETUI) već dugi niz godina vodi repozitorijum znanja o učešću zaposlenih u upravljanju. <https://www.worker-participation.eu/>.

Međutim, do sada, iako zahtevi za uspostavljanje i usklađivanje prava EU u pogledu učešća u upravljanju postoje najmanje tri decenije, ono i dalje nije u potpunosti sprovedeno. Glavni kočioni faktor je nedostatak volje Saveta EU za uvođenje promena. Pored toga, može se istaći i to da se ni učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća ne nalazi na listi prioriteta u sindikalnoj zajednici. To se posebno odnosi na slabu zainteresovanost ili čak potpunu nezainteresovanost za ovu temu među sindikatima iz Srednje i Istočne Evrope, koji nisu voljni da podrže inicijative svojih zapadnih kolega u tom domenu.

Projekat BLER 2.0 ima za cilj, između ostalog, da ukaže na problematiku učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća u zemljama Srednje i Istočne Evrope, u nadi da će povećati značaj ovog mehanizma u programima sindikata i organizacija poslodavaca u ovom regionu. Na ovom mestu treba još jednom podsetiti da partneri na projektu BLER 2.0 koji predstavljaju sindikate i organizacije poslodavaca iz Bugarske, Španije, Poljske, Srbije, Slovačke, Slovenije i Turske jasno formulišu zahtev za

³ Uredba Saveta (EZ) 2157/2001 od 8. oktobra 2001. o Statutu evropske kompanije (SE) i Direktiva Saveta 2001/86/EZ od 8. oktobra 2001. o dopuni Statuta evropske kompanije u pogledu učešća zaposlenih.

⁴ Saveta (EZ) br. 1435/2003 od 22. jula 2003. o Statutu Evropskog zadružnog društva (SCE) i Direktivi Saveta 2003/72/EZ od 22. jula 2003. kojom se dopunjava Statut Evropskog zadružnog društva u pogledu učešća zaposlenih

⁵ Član 133. Direktive (EU) 2017/1132 Evropskog parlamenta i Saveta od 14. juna 2017. o određenim aspektima prava kompanija, kao i obavezama informisanja koje proizilaze iz uvodnih izjava 12 i 13 Direktive (EU) 2019/2121 Evropskog parlamenta i Saveta od 27. novembra 2019. o izmenama i dopunama Direktive (EU) 2017/1132 u pogledu prekograničnih konverzija, spajanja i podele kompanija

⁶ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1226&langId=en>

⁷ <https://www.etuc.org/en/pressrelease/ep-ramps-pressure-more-democracy-work>

⁸ <https://www.etuc.org/en/document/daring-more-democracy-work-etuc-offensive>

uspostavljanjem jedinstvenog zakonodavstva EU u pogledu učešća zaposlenih u upravljanju.

Preporuke u vezi sa aktivnostima zastupanja socijalnih partnera na evropskom nivou stoga se svode na zahtev za povećanjem značaja učešća zaposlenih u upravljanju na njihovim agendama i nastojanja da se uspostavi odgovarajuća zakonska regulativa uz korišćenje mehanizma zagovaračkih inicijativa koje koriste ti subjekti. U tom pogledu biće korisno da se razvije repozitorijum znanja o učešću predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima, uključujući i kreiranje indeksa zemalja i kompanija koji bi omogućio da se one međusobno pozicioniraju i evaluiraju.

Nacionalni nivo

Na nacionalnom nivou, ključni izazov je implementacija preporuka za zakonske izmene formulisane za svaku partnersku zemlju ponaosob, koje će ojačati prava u pogledu mehanizma učešća zaposlenih u upravljanju – čak i ako još uvek ne postoji odgovarajući okvir u evropskom zakonodavstvu (detalji – poglavlje sa preporukama). Sa te tačke gledišta, aktivnosti usmerene na lobiranje u zakonodavnim telima su ključne. Međutim, to nisu jedine inicijative koje se mogu preduzeti. U nastavku su navedene druge prateće opcije koje pružaju podršku i pokazuju odlučnost socijalnih partnera.

Inicijative usmerene na ustavodavstvo:

- Regulatorno lobiranje: individualni sastanci i sastanci u većim telima sa članovima parlamenta (donji i gornji dom) i ključnim političkim strankama. Ovi sastanci mogu biti pojačani dostavljanjem potpisa ili peticije (takođe u elektronskoj formi). Aktivnosti javnog zagovaranja mogu biti posebno efikasne tokom predizbornih kampanja, društvenih kriza, nedostatka radne snage i tome slično, kada je partija na vlasti spremnija da pridobije birače ili da napravi izvesne socijalne ustupke.
- U predizbornom periodu od izbornih odbora i pojedinačnih kandidata može biti zatraženo da popune upitnik o konkretnim predlozima reformi. Pitanja obuhvataju pitanje proširenja prava u oblasti učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća. OPZZ redovno preduzima ovakve aktivnosti u predizbornim periodima.
- Pritisak za formiranje problemskog/konsultativnog tima ili komisije u republičkom parlamentu koja bi se bavila izmenama zakona i povećanjem prava zaposlenih u upravljanju (ili uključivanjem teme učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima preduzeća u rad već postojećih nadležnih/konsultativnih tela). Odbor/komitet mora imati utvrđen cilj, sastav i raspored aktivnosti. Njegovi članovi (naročito predsednici) takođe treba da budu odgovorni za svoju efikasnost.
- Formiranje radne grupe pri tripartitnom telu socijalnog dijaloga na nacionalnom nivou, u kojoj će biti tripartitno predstavništvo koje se bavi učešćem predstavnika zaposlenih u upravljanju.

Autonomne inicijative socijalnih partnera

- Osnivanje radne grupe pri sindikatu ili organizaciji poslodavaca koja se bavi učešćem predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima.
- Izrada informativnih i programskih materijala koji sadrže kratku prezentaciju dijagnoze i preporuke u vezi sa proširenjem prava na učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima (između ostalog, i na osnovu ovog istraživačkog projekta), koji su opisani uz navođenje koristi za zaposlene, poslodavce i opšte dobro. To može biti izveštaj, politički dokument, nacrt izmene i dopune zakona/predlog za izmene i dopune zakona, brošura, letak (ili svi ti obrasci u isto vreme), koji se predstavljaju na raznim forumima. Ovi materijali mogu biti dopunjeni video zapisima za društvene mreže, izjavama za medije i novinskim člancima koji saopštavaju sadržaj zahteva i grade podršku javnosti za učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima.
- Izrada stručnih mišljenja koja pokazuju mogućnosti i prednosti jačanja učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima, npr. od strane renomiranog pravника specijalizovanog za pravo privrednih društava ili eksperta za kolektivne radne odnose.
- Uvođenje zahteva za jačanjem učešća zaposlenih u strateškim/programskim dokumentima sindikata i organizacijama poslodavaca.
- Kreiranje indeksa učešća zaposlenih za procenu praksi u kompanijama koje ispunjavaju uslove za učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima. Razvoj metodologije takvog indeksa može se poveriti akademskim stručnjacima, istraživačkim centrima ili nevladinim organizacijama.
- Utvrđivanje nagrade u kategoriji: kompanija sa učešćem predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima i predstavnikom zaposlenih u organima upravljanja za povećanje prestiža i prepoznatljivosti mehanizma učešća predstavnika zaposlenih u upravljanju. Ocenjivanje i dodela nagrada treba da se odvija u odgovarajućim reprezentativnim okolnostima.
- Organizovanje događaja tokom kojih se promoviše ideja učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima i preporuke za promene u ovoj oblasti, na primer: konferencije za štampu (zajedno sa saveznicima), seminari, okrugli stolovi, skupovi/demonstracije, nastupi u medijima. Vredi unapred napraviti plan/raspored ovakvih događaja i obezbediti odgovarajuća sredstva za njihovu organizaciju.
- Uspostavljanje koalicija sa drugim sindikatima, organizacijama poslodavaca, akademskim centrima, think-tank-ovima, nevladinim organizacijama, aktivistima, novinarima, javnim intelektualcima itd. – izgradnja društvene podrške i oblikovanje javne debate. Uspostavljanje koalicija sa drugim sindikatima, organizacijama poslodavaca, akademskim centrima, think-tank-ovima, nevladinim organizacijama, aktivistima, novinarima, javnim intelektualcima itd. – izgradnja društvene podrške i oblikovanje javne debate.

- Dobijanje eksternih sredstava za sprovođenje istraživačkih i zagovaračkih projekata. Dobar primer implementacije ovog postulata je projekat BLER 2.0.
- Evaluacija prakse učešća zaposlenih u upravljanju. U fazi zalaganja za izmene zakona, dobra je ideja izraditi dokument o proceni uticaja (impact assessment).

Sektorski nivo i nivo preduzeća

Zagovaračke aktivnosti na nivou sektora i preduzeća treba da se fokusiraju na pružanje informacija o postojećim pravima i unapređenje prakse u oblasti učešća zaposlenih u upravljanju. Nacionalno zakonodavstvo se može dopuniti samo sporazumima i propisima. Ipak, zagovaračke inicijative na ovom nivou od ključnog su značaja, jer se implementacija i sprovođenje prava odvija na radnim mestima. Štaviše, za razliku od EU ili nacionalnog nivoa, aktivnosti javnog zagovaranja treba da se odvijaju na stalnoj osnovi. Predlažemo sledeće zagovaračke aktivnosti:

- Promovisanje znanja o postojećim pravima u vezi sa učešćem, ali i u pogledu prava na informisanje i konsultacije. Ova prava su sadržana u zakonodavstvu Evropske unije i u zakonodavstvu država članica. Mnoga istraživanja pokazuju da nedostatak dovoljnog širenja znanja o zakonskim odredbama predstavlja značajan problem i da još – uprkos lakoj dostupnosti ovih informacija – mnogi poslodavci i zaposleni toga nisu svesni. Širenje znanja o postojećim pravima na informisanje, konsultacije i učešće mogu da vrše sindikati i organizacije poslodavaca koristeći svoje uobičajene kanale informisanja: bilten, e-mail lista, oglasna tabla, bilten, sastanci licem u lice ili onlajn, itd.
- Korišćenje prava u oblasti informisanja, konsultacija i učešća u skladu sa statutom i propisima kompanije.
- Razvoj propisa na nivou kompanije koji preciziraju statutarna pravila za izbor i rad predstavnika zaposlenih u datom preduzeću. Takvi propisi mogu sadržati aranžmane u vezi sa izbornim rasporedom i funkcionisanjem zastupanja zaposlenih u statutarnim organima date kompanije.
- Izgradnja podrške za učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima među zaposlenima kroz pokazivanje prednosti zastupljenosti u statutarnim organima kompanije za zaposlene, poslodavce, demokratiju zaposlenih, javno dobro i prirodno okruženje. Možete naznačiti i tzv. alternativne troškove, odnosno kakva bi bila situacija kompanije/tima zaposlenih kad ne bi bilo učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima ili neke od njegovih aktivnosti.
- Korišćenje podrške spoljnih eksperata, na primer iz sindikalnih centrala ili organizacija poslodavaca, univerziteta, think-tank organizacija (između ostalog, i iz drugih zemalja) u cilju pružanja informacija o učešću predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima i koristima koje proizilaze iz tog mehanizma.

- Lobiranje na nivou radnog mesta: ostvariti pravo na učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima u dogovoru sa poslodavcem (u preduzećima koja još nemaju proširena prava na učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima). Ova vrsta aktivnosti može biti efikasna, na primer, u kompanijama čije se sedište nalazi u zemlji sa širim pravima u oblasti javnog zdravstvenog osiguranja. U takvoj situaciji zaposleni u filijali u drugoj zemlji mogu zahtevati da se pravo na učešće zaposlenih u upravljanju proširi na njihovu filijalu u okviru jedinstvene korporativne politike.
- U prelaznom periodu pre uvođenja regulatornih promena kojima se prava na učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima proširuju na nove subjekte, preporučuje se organizovanje sastanaka sindikalne organizacije na nivou preduzeća sa upravnim i nadzornim odborima kako bi se stvorila atmosfera pogodna za dijalog i kako bi dobili priliku da se upoznaju pre nego što predstavnik zaposlenih u punoj meri stupi na svoju dužnost.
- Učešće u društvenim istraživanjima o praksama učešća zaposlenih u upravljanju (i drugim istraživanjima o kolektivnim radnim odnosima i uslovima rada) kako bi se pokazala dobra praksa kompanije u širem nacionalnom i evropskom kontekstu. Zapamtie! Izveštaji eksperata mogu biti korisni u vašem zagovaračkom radu na nivou preduzeća, sektora i na nacionalnom nivou! Autoritet istraživačkih centara je vaš saveznik u oblikovanju javnog mnjenja!
- Evaluacija prakse učešća predstavnika zaposlenih u upravljačkim telima na nivou kompanije. Može biti interna, koju sprovodi sindikat ili poslodavac (organizacija poslodavaca) samostalno ili uz korišćenje pomoći spoljnih eksperata (obično u kombinaciji sa savetima koje oni pružaju).
- U slučaju kršenja prava zaposlenih u pogledu učešća u upravljanju, treba nastojati da se ona ostvare – pre svega putem upozorenja (npr. od strane sindikata, organizacija poslodavaca, predstavnika organa socijalnog dijaloga), a ukoliko to ne donese odgovarajuće rezultate, slučaj treba prijaviti nadležnom sudu (ili eventualno inspekciji rada).

Literatura

Adamczyk, S. (2019). *Nedosanjani san o evropskim savetima zaposlenih: kako sindikati gube bitku sa transnacionalnim kompanijama*. „Praca i Zabezpieczenie Spoleczne” 2019, br. 10.

Fabo, B., Kahancová, M., Martišková, M. (2014). *Industrial relations and inclusive development:*

the Case of Slovakia. Izveštaj sačinjen za Međunarodnu organizaciju rada (ILO).

Jasiecki, K. (2014). *Radnička participacija u Poljskoj u evropskoj uporednoj perspektivi*. „Dialog. Pismo dialogu spotecznego” 4/2014 (43), s. 6-12.

Owczarek, D. (2020). *Board-level participation. Final report*, Warsaw: All-Poland Alliance of Trade Unions.

Pańków, M. (2020). *Učešće zaposlenih u upravljanju kompanijom*. Nacionalni izveštaj sačinjen u okviru projekta BLER. Varšava.

Zybała, A. (2019). *Board-level employee representation in the Visegrád countries*. „European Journal of Industrial Relations”, vol. 25, issue 3.



Co-funded by
the European Union

[[[|B|L|E|R|Z|O]]

Strengthen board level participation

INSTYTUT SPRAW
PUBLICZNYCH

skei

Sindikat kovinske in
elektroindustrije Slovenije



CEA
Confederación de
Empresarios de Andalucía



Finansira Evropska unija. Izneti stavovi su mišljenje samog(ih) autora i ne odražavaju nužno stavove Evropske unije ili Evropske komisije. Za njih se ne može smatrati odgovornim ni Evropska unija ni organ koji dodeljuje sredstva.