



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI



I FEEL
SLOVENIA



Sofinancira
Evropska unija

POROČILO: ANALIZA KOLEKTIVNIH POGAJANJ V SLOVENIJI IN PRIMERJAVA Z DOBRIMI PRAKSAMI V TUJINI

SINDIKAT+

Avtorji: Zdenko Lorber, Leon Didič, Ana Sotlar, Asmir Bećarević

Ljubljana, januar 2026

SEZNAM TABEL

<i>Tabela 1: Sindikalna gostota v Nemčiji 2010-2019.....</i>	34
<i>Tabela 2: Struktura kolektivnih pogajanj – stopnja centralizacije in koordinacije.....</i>	54
<i>Tabela 3: Pokritost s kolektivnimi pogodbami.....</i>	56
<i>Tabela 4: Razširjena veljavnost kolektivnih pogodb.....</i>	58
<i>Tabela 5: Vloga države in določanje minimalnih standardov.....</i>	59
<i>Tabela 6: Vključevanje nestandardnih oblik dela in digitalizacije.....</i>	61
<i>Tabela 7: Kompetence sindikalnih zaupnikov in predstavnikov.....</i>	62

SEZNAM SLIK

<i>Slika 1: Sindikalna gostota v EU: 2000 – 2019.....</i>	21
---	----

KAZALO

1	UVOD	5
2	POVZETEK ANALIZE	6
3	CILJI ANALIZE	8
4	PREGLED OBSTOJEČIH PODATKOV	9
4.1	Opredelitev kolektivnih pogajanj	9
4.2	Kolektivna pogajanja v Sloveniji	10
4.2.1	Pravni okvir kolektivnega pogajanja	10
4.2.2	Zgodovinski razvoj in institucionalni okvir	11
4.2.3	Glavni deležniki kolektivnega pogajanja	14
4.2.4	Glavni izzivi in problemi.....	19
4.3	Pregled dobrih praks v izbranih državah	26
4.3.1	Avstrija.....	26
4.3.2	Nemčija.....	33
4.3.3	Švedska	40
5	PRIMERJALNA ANALIZA: SLOVENIJA IN IZBRANE DRŽAVE	50
5.1	Uvod	50
5.2	Cilji	50
5.3	Metodologija	51
5.4	Primerjalna analiza	53
5.4.1	Struktura kolektivnega dogovarjanja	53
5.4.2	Pokritost s kolektivnimi pogodbami.....	55
5.4.3	Razširjena veljavnost kolektivnih pogodb	57
5.4.4	Vloga države v kolektivnem dogovarjanju in določanje minimalnih standardov 58	
5.4.5	Vključevanje nestandardnih oblik dela in digitalizacije	60
5.4.6	Kompetence sindikalnih predstavnikov	61
5.5	Zaključek.....	63
5.6	Rezultati.....	64
5.7	Zaključek.....	65
6	OSNUTEK AKCIJSKEGA NAČRTA ZA SPODBUJANJE KOLEKTIVNIH POGAJANJ KOT ODGOVOR NA IDENTIFICIRANE IZZIVE SOCIALNEGA DIALOGA V SLOVENIJI	66
7	PRIPOROČILA	68
7.1	Priporočila za pripravo usposabljanj	68
7.2	Priporočila za pripravo gradiv	70
8	ZAKLJUČEK	72

8	LITERATURA IN VIRI	74
---	--------------------------	----

1 UVOD

Kolektivna pogajanja predstavljajo enega ključnih stebrov sistema socialnega dialoga, saj omogočajo usklajevanje interesov delodajalcev, delavcev in države ter zagotavljajo stabilno, predvidljivo in pravično ureditev delovnih razmerij in pogojev dela za zaposlene. Gre za proces, ki bistveno prispevka k standardom dela, socialne varnosti, plačne politike in krepitvi pravic zaposlenih iz dela (MOD, 2015).

V Sloveniji ima socialni dialog dolgo tradicijo, ki izhaja iz zgodovinskih in institucionalnih posebnosti, vendar se v zadnjih desetletjih sooča z vrsto izzivov, ki so posledica gospodarskih, demografskih in tehnoloških sprememb ter strukturnih premikov na trgu dela (Eurofound, 2024). Številni domači in mednarodni pogledi (ETUI, GZS) ugotavljajo, da je sistem kolektivnega dogovarjanja razmeroma dobro vzpostavljen, a hkrati razdrobljen. Izrazito različno razvit med sektorji/panogami ter v nekaterih segmentih nezadostno odziven na nove oblike dela in sodobne potrebe delavcev.

Te izzive v ospredje postavlja tudi analiza stanja socialnega dialoga (RGZC, 2023), ki opozarja na omejeno pogajalsko moč v panogah z nizko sindikalno organiziranostjo, na upad sindikalne gostote, na težave pri vključevanju nestandardnih oblik dela ter nezadostno usposobljenost številnih predstavnikov socialnih partnerjev za učinkovito sodelovanje v kolektivnem dogovarjanju in izvajanju kolektivnih pogodb. Prav ta dimenzija – pomanjkanje poglobljenih znanj in kompetenc sindikalnih zaupnikov ter drugih akterjev socialnega dialoga izpostavlja potrebo po celovitih, sistematično zasnovanih ukrepih za krepitev strokovne podlage sindikalnega delovanja (ZSSS, 2019).

Na to potrebo se neposredno odziva projekt *Krepitev kompetenc sindikalnih zaupnikov za učinkovit socialni dialog – SINDIKAT+*, ki ga izvaja Slovenska zveza sindikatov – Alternativa. Kot izhaja iz prijavnne dokumentacije projekta, je njegov temeljni namen izboljšati usposobljenost socialnih partnerjev za učinkovitejše sodelovanje v procesih oblikovanja politik trga dela, vseživljenjskega učenja in zagotavljanja pravne varnosti zaposlenih, kar vključuje razvoj strokovnih znanj, mehkih veščin ter digitalnih kompetenc, ki so nujne v sodobnem pogajalskem procesu.

Projekt predvideva več ključnih aktivnosti, med katerimi ima pomembno vlogo tudi izvedba poglobljene analize kolektivnih pogajanj v Sloveniji z mednarodno primerjavo dobrih praks. Analiza bo skupaj s strokovnimi gradivi, priročniki in usposabljanji tvorila celovit pristop h krepitvi sindikalnih struktur in podpornih mehanizmov za učinkovitejše izvajanje socialnega dialoga.

Analiza kolektivnih pogajanj je tako eden od osrednjih vsebinskih stebrov projekta *Krepitev kompetenc sindikalnih zaupnikov za učinkovit socialni dialog – SINDIKAT+*, saj predstavlja strokovno podlago za načrtovanje izobraževanj, razvoj uporabnih gradiv za sindikalne zaupnike ter pripravo poročil za izboljšanje sistema kolektivnega dogovarjanja. Analiza, ki sledi, temelji na pregledu zakonodajnega okvira, institucionalne prakse ter primerjalnih študij držav z razvitejšimi modeli socialnega dialoga. Analiza obravnava ključne izzive, s katerimi se sooča slovenski sistem kolektivnega dogovarjanja: od razpršenosti pogajalskih ravni, padca sindikalne gostote, neenake pokritosti med sektorji/panogami, do težav pri vključevanju novih

oblik dela in pritiska na decentralizacijo pogajanj. Obenem analizira dobre prakse iz Avstrije, Nemčije ter Švedske, ki veljajo za države z visoko kakovostjo kolektivnega dogovarjanja, stabilno institucionalno ureditvijo ter dobrimi rezultati, tako za delavce kot za delodajalce.

Analiza je strukturirana v štiri vsebinske sklope: najprej predstavi teoretični in pravni okvir kolektivnih pogajanj, nato analizira stanje v Sloveniji, v nadaljevanju primerja slovenski sistem z izbranimi evropskimi praksami ter v zaključnem delu oblikuje priporočila za krepitev kompetenc sindikalnih predstavnikov.

V tem kontekstu analiza ne predstavlja zgolj deskriptivnega pregleda stanja, temveč služi kot neposredna strokovna podlaga za oblikovanje vsebinsko usmerjenih usposabljanj za sindikalne zaupnike ter za pripravo priročnika o delovnopravni zakonodaji s poudarkom na kolektivnem dogovarjanju, ki bo namenjen podpori njihovega praktičnega delovanja.

Analiza je nastala v okviru projekta Krepitev kompetenc sindikalnih zaupnikov za učinkovit socialni dialog – SINDIKAT+.

Projekt sofinancirata Republika Slovenija Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti in Evropska unija iz ESS+.

Projekt se sofinancira iz PEKP 2021–2027, cilja politike 4 »Bolj socialna in vključujoča Evropa za izvajanje evropskega stebra socialnih pravic«, prednostne naloge 6 »Znanja in spretnosti ter odzivni trg dela«, specifičnega cilja ESO4.4 »Spodbujanje prilagajanja delavcev, podjetij in podjetnikov na spremembe, aktivnega in zdravega staranja ter zdravega in dobro prilagojenega delovnega okolja, ki obravnava tveganje za zdravje (ESS+).
www.evropskasredstva.si.

2 POVZETEK ANALIZE

Kolektivna pogajanja predstavljajo enega ključnih mehanizmov urejanja delovnih razmerij in socialnega dialoga, saj omogočajo usklajevanje interesov delavcev, delodajalcev in države ter prispevajo k stabilnosti, pravičnosti in predvidljivosti trga dela. Namen te analize je bil celovito preučiti stanje kolektivnih pogajanj v Sloveniji, identificirati ključne izzive in omejitve obstoječega sistema ter jih primerjati z dobrimi praksami iz izbranih evropskih držav. Analiza hkrati predstavlja strokovno podlago za nadaljnje aktivnosti v okviru projekta **Krepitev kompetenc sindikalnih zaupnikov za učinkovit socialni dialog – SINDIKAT+**.

Slovenski sistem kolektivnega pogajanja temelji na razmeroma celovitem pravnem in institucionalnem okviru, ki je skladen z mednarodnimi standardi Mednarodne organizacije dela in pravnim redom Evropske unije. Ustava Republike Slovenije, Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o kolektivnih pogodbah ter Zakon o reprezentativnosti sindikatov zagotavljajo formalne pogoje za avtonomno delovanje socialnih partnerjev in sklepanje kolektivnih pogodb na različnih ravneh. Sistem je tradicionalno zasnovan kot kombinacija sektorskega in podjetniškega pogajanja ter je zgodovinsko dosegal razmeroma visoko stopnjo pokritosti zaposlenih s kolektivnimi pogodbami.

Analiza pa hkrati razkriva, da se je v zadnjih dveh desetletjih sistem kolektivnega pogajanja v Sloveniji postopoma razdrobil in oslabil. Ključni dejavniki tega procesa so upad sindikalne gostote, decentralizacija pogajanj, razlike med panogami ter zmanjšana vključenost delavcev

v zasebnem sektorju in v nestandardnih oblikah zaposlitve. Čeprav je skupna pokritost s kolektivnimi pogodbami še vedno razmeroma visoka, je ta v veliki meri posledica javnega sektorja, medtem ko je v zasebnem sektorju bolj neenakomerna in odvisna od organiziranosti sindikatov.

Poseben izziv predstavlja spremenjena struktura trga dela, za katero so značilni rast samozaposlovanja, pogodb za določen čas, agencijskega dela ter novih oblik dela, povezanih z digitalnimi platformami. Obstoječi modeli kolektivnega dogovarjanja se tem spremembam pogosto težko prilagajajo, kar vodi v nastajanje vse večjega števila delavcev, ki niso ustrezno zajeti v sistem kolektivnih pogodb. Hkrati se v številnih panogah pojavlja pritisk po prenosu pogajanj na raven posameznega podjetja, kar lahko povečuje razlike v delovnih pogojih in slabi pogajalsko moč delavcev.

Primerjalna analiza dobrih praks iz Avstrije, Nemčije in Švedske kaže, da so stabilni in učinkoviti sistemi kolektivnega pogajanja praviloma povezani z močno vlogo sektorskih pogajanj, visoko stopnjo koordinacije med socialnimi partnerji ter sistematičnim vlaganjem v razvoj znanj in kompetenc sindikalnih predstavnikov. V teh državah so kolektivna pogajanja podprta z razvitimi izobraževalnimi sistemi, strokovnimi gradivi in institucionalnimi mehanizmi, ki omogočajo prenos znanja in izkušenj v prakso.

Na podlagi analize je mogoče ugotoviti, da **ključni izzivi slovenskega sistema kolektivnega pogajanja** niso zgolj pravne ali institucionalne narave, temveč **so v veliki meri povezani z omejenimi človeškimi in organizacijskimi kapacitetami sindikatov.** Pomanjkanje sistematičnih usposabljanj, neenakomerna usposobljenost sindikalnih zaupnikov ter omejen dostop do sodobnih podpornih orodij zmanjšujejo sposobnost sindikatov, da učinkovito sodelujejo v vse bolj kompleksnih pogajalskih procesih.

Analiza zato potrjuje potrebo po celostnem in dolgoročnem pristopu h krepitvi kolektivnega pogajanja v Sloveniji. Ključni poudarki vključujejo razvoj strukturiranih programov usposabljanj, pripravo praktično usmerjenih in posodobljivih strokovnih gradiv ter uporabo digitalnih orodij za podporo socialnemu dialogu. Projekt **SINDIKAT+** neposredno naslavlja te potrebe in predstavlja pomemben korak k profesionalizaciji sindikalnega delovanja ter krepitvi socialnega dialoga v Sloveniji.

Slovenija ima vse formalne pogoje za učinkovit sistem kolektivnega pogajanja, vendar bo njegov prihodnji razvoj odvisen predvsem od sposobnosti socialnih partnerjev, da okrepijo svoje kompetence, izboljšajo koordinacijo in se prilagodijo spreminjajočim se razmeram na trgu dela. Ugotovitve analize in iz njih izhajajoča priporočila predstavljajo strokovno podlago za nadaljnje ukrepanje in razvoj bolj stabilnega, vključujočega in trajnostnega sistema kolektivnega dogovarjanja.

Ključno sporočilo analize je, da **temeljni problem slovenskega sistema kolektivnega pogajanja ni pomanjkanje ali neustreznost pravnega okvira, temveč postopna in dolgoročna erozija pogajalske moči delavcev in sindikatov ter odsotnost systemske, institucionalno podprte strategije za njeno obnovo.**

Čeprav veljavna zakonodaja formalno omogoča kolektivno dogovarjanje na različnih ravneh, se **v praksi razmerja moči vse bolj pomikajo v smer decentralizacije pogajanj,** individualizacije

delovnih razmerij in prenašanja ekonomskih in socialnih tveganj na zaposlene. V takšnih razmerah kolektivno pogajanje vse pogosteje izgublja svojo vsebinsko funkcijo in se reducira na formalno izpolnjevanje zakonskih obveznosti, namesto da bi delovalo kot mehanizem usklajevanja interesov ter zagotavljanja enotnih, primerljivih in stabilnih standardov dela. **Posledično se zmanjšuje tudi legitimnost kolektivnih pogodb** kot osrednjega instrumenta socialnega dialoga, kar dolgoročno slabi zaupanje v celoten sistem industrijskih odnosov.

Ugotovitve analize se neposredno odražajo v priporočilih za pripravo vsebinsko ciljanih usposabljanj s področij delovnega prava, kolektivnega dogovarjanja, pokojninske zakonodaje, vseživljenjskega učenja in digitalnih veščin **ter v zasnovi priročnika za sindikalne zaupnike** o delovnopравни zakonodaji s poudarkom na kolektivnih pogajanjih, ki naj predstavlja praktično podporo njihovem vsakodnevnemu delu.

3 CILJI ANALIZE

Glavni namen analize je zagotoviti strokovno podlago za izboljšanje kolektivnega dogovarjanja v Sloveniji in krepitev kompetenc sindikalnih zaupnikov ter drugih socialnih partnerjev v okviru projekta *Krepitev kompetenc sindikalnih zaupnikov za učinkovit socialni dialog – SINDIKAT+*. *Analiza zato zasleduje naslednje cilje:*

1. Celovito opisati obstoječe stanje kolektivnih pogajanj v Sloveniji

Z analizo želimo sistematično prikazati in preučiti pravni, institucionalni in organizacijski okvir kolektivnega pogajanja ter ga umestiti v širši družbeni in ekonomski kontekst. Poseben poudarek je namenjen dosedanjemu razvoju pogajalskih struktur, trenutnim trendom ter vplivu sprememb na trgu dela na pogajalsko dinamiko.

2. Identificirati ključne izzive in omejitve sistema kolektivnega dogovarjanja

Cilj je jasno prepoznati najpomembnejše strukturne, institucionalne in praktične težave, kot so razdrobljenost sindikalnega prostora, upad sindikalne gostote, decentralizacija kolektivnih pogajanj, pomanjkljiva pokritost s kolektivnimi pogodbami, vključevanje novih oblik dela in novih oblik opravljanja dela ter omejen dostop socialnih partnerjev do strokovnega znanja.

3. Opraviti primerjalno analizo z izbranimi državami z učinkovitimi modeli kolektivnih pogajanj

Analiza predvideva pregled dobrih praks iz Avstrije, Nemčije in Švedske, ki veljajo za referenčne države z visoko pokritostjo s kolektivnimi pogodbami, stabilno institucionalno ureditvijo in močno vlogo socialnih partnerjev. Cilj je identificirati elemente, ki bi jih bilo mogoče uporabiti ali prilagoditi slovenskim razmeram.

4. Oceniti v kolikšni meri slovenski model odstopa od primerljivih evropskih praks

Poseben cilj je opredeliti podobnosti in razlike v strukturi pogajanj, vlogi socialnih partnerjev, mehanizmih koordinacije ter ravni pokritosti s kolektivnimi pogodbami, kar omogoča boljše razumevanje razvojnih potreb Slovenije na tem področju.

5. Oblikovati strokovna priporočila za izboljšanje sistema kolektivnega pogajanja s poudarkom na krepitvi kompetenc sindikalnih predstavnikov

Na podlagi ugotovitev analize in primerjalnega pregleda, bomo opredelili konkretne predloge, ki lahko prispevajo k večji stabilnosti pogajalskega sistema v Sloveniji, boljši usposobljenosti predstavnikov sindikatov ter učinkovitejšemu socialnemu dialogu.

6. Zagotoviti strokovno podlago za pripravo vsebin usposabljanj in strokovnih gradiv v okviru projekta SINDIKAT+

Analiza bo služila kot izhodišče za pripravo izobraževalnih programov, priločnikov in drugih učnih gradiv, namenjenih krepitvi kompetenc sindikalnih zaupnikov. Cilje ja zagotoviti, da bodo usposabljanja temeljila na dejanskih potrebah in izzivih, identificiranih znotraj pogajalskega sistema.

4 PREGLED OBSTOJEČIH PODATKOV

4.1 Opredelitev kolektivnih pogajanj

Kolektivna pogajanja predstavljajo institucionaliziran proces pogajanj med delavci (oz. njihovimi predstavniki in delodajalci (oz. njihovimi predstavniki) z namenom dogovarjanja o delovnih pogojih, plačah, zaščiti delavcev, njihovih pravicah in obveznostih.¹ Ta mehanizem omogoča socialni dialog, stabilnost razmerij na trgu dela in zmanjšanje konfliktov med njimi (MOD, 2015).

Pogajanja se lahko vodijo na različnih ravneh (UNI Europa, 2021, str. 63):

- **podjetniški ravni** (pogodbe med posameznim podjetjem in delavci),
- **sektorski/panožni ravni** (pogodbe, ki veljajo za več delodajalcev znotraj iste panoge),
- v redkih primerih tudi na **nacionalni ali medsektorski ravni**, odvisno od institucionalnih tradicij v posamezni državi.

V literaturi (Ifo Institut, 2016) se poudarja, da je sektorsko kolektivno pogajanje pogosto ključ do visoke pokritosti zaposlenih s kolektivnimi pogodbami, saj omogoča razširitev dogovorov na širšo skupino delavcev in delodajalcev tudi, če niso neposredni podpisniki pogodbe.

Glavne funkcije kolektivnega pogajanja so²:

- **zaščitna funkcija:** zagotavljanje minimalnih standardov delovnih pogojev nad zakonskimi minimumi.
- **glas delavcev:** delavcem in sindikatom omogoča participacijo pri odločanju o pogojih dela.
- **stabilnost in socialni mir:** ko so kolektivne pogodbe veljavne, se zmanjšuje potreba po konfliktih in stavkah.

¹ [wcms_425004.pdf](#) (str. 2)

² Ifo Institut, 2016, str. 59.

4.2 Kolektivna pogajanja v Sloveniji

4.2.1 Pravni okvir kolektivnega pogajanja

Pravni okvir kolektivnega pogajanja v Sloveniji je razmeroma celovit in sledi mednarodnim standardom, ki jih opredeljujejo Mednarodna organizacija dela (MOD), Evropska socialna listina ter Direktiva (EU) 2022/2041 o ustreznih minimalnih plačah in spodbujanju kolektivnega pogajanja (ILO, 2015; Eurofound, 2025).

Urejanje kolektivnih pogodb v Sloveniji temelji na več ključnih zakonodajnih aktih, ki skupaj oblikujejo institucionalno in materialno podlago za delovanje socialnih partnerjev ter za sklepanje kolektivnih pogodb različnih ravni.³

Pravni okvir za kolektivna pogajanja v Sloveniji vključuje⁴:

- **Ustavo Republike Slovenije**⁵ – zagotavlja svobodo sindikalnega delovanja (33., 42. in 76. člen), pravico do stavke (77. člen) ter pravico za avtonomno urejanje delovnih razmerij.⁶ Ustava sindikatom in delodajalskim organizacijam omogoča, da se samostojno organizirajo, delujejo ter se pogajajo o delovnih pogojih. Ta avtonomija predstavlja temeljni pogoj za razvoj socialnega dialoga in kolektivnega dogovarjanja kot demokratičnega procesa.⁷
- **Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)**⁸ – podrobneje določa temeljna pravila, ki urejajo razmerje med individualno pogodbo o zaposlitvi in kolektivno pogodbo, pri čemer velja načelo ugodnejšega pravila.⁹ Z vidika kolektivnega dogovarjanja zakon določa, kaj sme in česa ne sme urejati kolektivna pogodba ter vzpostavlja hierarhijo med kolektivnimi pogodbami različnih ravni. Elementi, ki jih zakon prepušča kolektivnemu urejanju, predstavljajo temeljni prostor pogajalske avtonomije socialnih partnerjev.¹⁰
- **Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKoIP)**¹¹ – ureja postopek sklepanja, veljavnosti in odpovedi panožnih/podjetniških kolektivnih pogodb. Je osrednji zakon, ki ureja:
 - postopek sklepanja kolektivnih pogodb,
 - veljavnost in prenehanje kolektivnih pogodb,
 - reprezentativnost podpisnikov,
 - razširjeno veljavnost kolektivnih pogodb (erga omnes)¹²,
 - sporazumno reševanje sporov v zvezi s kolektivnimi pogodbami.

³ [Kolektivne pogodbe – ključni element delovnopravne ureditve | Optius.com - Zaposlitev, prosta delovna mesta in kariera](#)

⁴ ZSSS: [Zakonodaja - Zveza svobodnih sindikatov Slovenije](#)

⁵ [Ustava Republike Slovenije \(URS\) \(PISRS\)](#)

⁶ To področje podrobneje ureja ZDR-1, v členu 232.

⁷ [Socialni dialog edini način za reševanje ključnih izzivov | GOV.SI](#)

⁸ [Zakon o delovnih razmerjih \(ZDR-1\) \(PISRS\)](#)

⁹ Če individualna pogodba vsebuje manj ugodne določbe kot kolektivna pogodba, se uporabljajo določbe kolektivne pogodbe (ZDR-1, člen 51).

¹⁰ Ključni členi ZDR-1, ki urejajo področje kolektivnega dogovarjanja in sklepanja kolektivnih pogodb so: 3, 7, 9, 129–135, 158, 166, 169 in 224.

¹¹ [Zakon o kolektivnih pogodbah \(ZKoIP\) \(PISRS\)](#)

¹² Posebno pomemben je institut razširjene veljavnosti, ki omogoča, da kolektivna pogodba, sklenjena med reprezentativnimi socialnimi partnerji, velja za vse delodajalce v panogi. Ta mehanizem je ključen za doseganje visoke pokritosti s kolektivnimi pogodbami, vendar v Sloveniji ostaja relativno neizkoriščen in v praksi redko uporabljen, zlasti v primerjavi z Avstrijo (Kadrovik, 2019).

- **Zakon o reprezentativnosti sindikatov** – določa pogoje, pragove in postopke, na podlagi katerih sindikati pridobijo pravico sodelovanja v pogajanjih (status reprezentativnosti¹³), za sklepanje pogodb in zastopanje delavcev na institucionalni ravni.¹⁴

Poleg nacionalnega pravnega reda Slovenija, kot članica Evropske unije in podpisnica ključnih konvencij MOD, na področju kolektivnih pogajanj upošteva mednarodne konvencije, med katerimi sta najpomembnejši:

- MOD konvencija št. 98¹⁵ (o pravici do organiziranja in kolektivnega pogajanja),
- MOD konvencija št. 87¹⁶ (o svobodi združevanja).

Kljub razmeroma celovitemu pravnemu okviru pa praksa kaže, da formalna ureditev sama po sebi ne zagotavlja učinkovitega kolektivnega dogovarjanja. Pravni instrumenti, kot so razširjena veljavnost kolektivnih pogodb ali reprezentativnost sindikatov, se v Sloveniji uporabljajo omejeno in nesistemske, pogosto brez jasne razvojne strategije države.

To pomeni, da država praviloma prevzema vlogo pasivnega regulatorja, ne pa aktivnega soustvarjalca pogojev za stabilen in koordiniran sistem kolektivnih pogajanj. Posledično se teža urejanja delovnih razmerij prenaša na raven posameznih podjetij, kjer so razmerja moči med delodajalci in delavci bistveno bolj asimetrična.

4.2.2 Zgodovinski razvoj in institucionalni okvir

Razvoj sistema kolektivnega dogovarjanja v Sloveniji po osamosvojitvi odraža preplet zgodovinskih tradicij, politično-ekonomskih prelomnic ter institucionalnih sprememb, ki so postopoma oblikovale današnji model socialnega dialoga (GZS, 2018, str. 6). V primerjavi z državami EU, **se Slovenija uvršča med tiste države, ki so ohranile razmeroma močno tradicijo tripartitnega dialoga**, vendar s pomembnimi procesi decentralizacije in razdrobljenosti (Eurofound, 2025).

Po osamosvojitvi je bil slovenski sistem industrijskih odnosov močno zaznamovan s prejšnjim socialističnim modelom delavskega samoupravljanja, v katerem je bil dialog med delavci in vodstvi podjetij formaliziran in institucionaliziran, a hkrati politično usmerjen (Eurofound, 2025). Prehod v tržno gospodarstvo je zahteval temeljito reformo (GZS, 2018, str. 7):

- oblikovanje **novih delodajalskih organizacij**,
- redefinicijo **vloge sindikatov**, ki so izgubili formalno politično funkcijo,
- vzpostavitev **pravnega in institucionalnega ogrodja** kolektivnega pogajanja, usklajenega z evropskimi standardi.

¹³ Prag reprezentativnosti se v praksi kaže kot eden ključnih elementov, ki določajo, kdo dejansko sedi za pogajalsko mizo. Ker je sindikalna krajina v Sloveniji razmeroma razdrobljena, zakon bistveno oblikuje strukturo pogajalskih razmerij (Eurofound, 2024).

¹⁴ [Sindikati | GOV.SI](#)

¹⁵ [Konvencija št. 98 o uporabi načel o pravicah organiziranja in kolektivnega dogovarjanja \(PISRS\)](#)

¹⁶ [Konvencija št. 87 o sindikalni svobodi in zaščiti sindikalnih pravic \(PISRS\)](#)

Leta 1994 je bil ustanovljen **Ekonomsko-socialni svet (ESS)**, ki je postal osrednji organ tripartitnega socialnega dialoga in eden najpomembnejših institucionalnih mehanizmov zgodnjega obdobja tranzicije (ESS, 2014, str. 17).

V drugi polovici 90. let je ESS postal ključen instrument za sooblikovanje zakonodaje, zlasti (ESS, 2014, str. 19):

- Zakona o delovnih razmerjih (2002),
- Zakona o kolektivnih pogodbah,
- plačne politike,
- politike minimalne plače,
- reform trga dela.

Ta faza je pogosto označena kot obdobje **relativno močnega, centraliziranega socialnega dialoga**, ki je omogočil stabilizacijo ekonomskega in političnega sistema in bil pomemben del priprav Slovenije na vstop v Evropsko unijo (GZS, 2018, str. 7).

Sindikalna gostota je bila v tem obdobju visoka (okoli 35 – 40 %), pokritost s kolektivnimi pogodbami pa zelo široka. Pogajanja so bila večinoma panožna, kar je ustvarjalo visoko stopnjo enotnosti med podjetji v posameznih dejavnostih (Eurofound, 2020a).

Po vstopu v EU se je začelo postopno preoblikovanje pogajalske arhitekture:

- nekaterim panožnim kolektivnim pogodbam je pretekel rok veljavnosti,
- delodajalske organizacije so se začele različno pozicionirati,
- podjetja so zahtevala več prožnosti pri urejanju delovnih pogojev zaposlenih.

Po Eurofнду (2025) je proces¹⁷ povzročil:

- prehod iz sektorske ravni na podjetniško raven v določenih panogah,
- večanje razlik v delovnih pogojih med podjetji,
- zmanjševanje pogajalske moči sindikatov v razdrobljenih sektorjih.

V tem obdobju so se začeli pojavljati tudi paralelni sindikati, kar je dodatno prispevalo k razpršenosti pogajalskega prostora (Mladina, 2025).

Globalna finančna kriza (2008-2013) je močno vplivala na slovensko gospodarstvo in socialni dialog. Po podatkih Eurofound (2025) in OECD (2021) je kriza povzročila:

- znaten upad sindikalne gostote,
- povečanje števila podjetij brez sindikalne organiziranosti,
- zmanjšanje članstva delodajalskih združenj,
- pritisk na znižanje stroškov dela, zaradi česar so delodajalci pogosto želeli pogajanja prestaviti na raven posameznega podjetja.

Institucionalno gledano, je prišlo do (GZS, 2018, str. 8):

- več prekinitev pogajanj,
- večjih napetosti v ESS,
- zastojev pri sklepanju novih panožnih pogodb,

¹⁷ Avtorji ta proces opisujejo kot »mehko decentralizacijo«.

- večje vloge države pri urejanju plač, zlasti v javnem sektorju.

Po podatkih Eurofound (2025) se je v več sektorjih **pokrivanje s kolektivnimi pogodbami zmanjšalo**.

V zadnjih dveh desetletjih je v Sloveniji, kot v svoji analizi »*Collective bargaining in Slovenia*« navaja Eurofound (2024), vse izrazitejši trend, da **država z zakonodajnimi posegi neposredno ureja vsebine, ki bi po svoji naravi morale biti predmet kolektivnega dogovarjanja med socialnimi partnerji**. To se nanaša zlasti na urejanje pravic in obveznosti delavcev in delodajalcev, plačila za delo, drugih osebnih prejemkov in povračil v zvezi z delom, delovnega časa ter varnosti in zdravja pri delu – torej na področja, ki tradicionalno sodijo v osrednje jedro kolektivnih pogajanj.

Takšen pristop, kot navaja Eurofound v svojem poročilu »*Collective bargaining and social dialogue – Back to normal in 2021?*« iz leta 2022, postopno omejuje avtonomijo socialnih partnerjev in slabi vlogo kolektivnih pogodb kot temeljnega instrumenta urejanja delovnih razmerij. Namesto pogajalskega usklajevanja interesov se ključne vsebinske odločitve vse pogosteje sprejemajo v zakonodajnem postopku, v katerem je vpliv socialnih partnerjev omejen, Ekonomsko-socialni svet pa je pri tem pogosto skrčen na vlogo posvetovalnega telesa brez dejanske pogajalske teže.

S tem bi se zakonodajna vloga države na področju delovnih razmerij vsebinsko omejila na vzpostavljanje okvirnih pravil in varovalnih mehanizmov (ILO, 2015), medtem ko bi se konkretna ureditev pravic in obveznosti iz dela ponovno umestila v sfero kolektivnega dogovarjanja, kjer imajo socialni partnerji ustrezno strokovno znanje in demokratično legitimnost.

V tem smislu krepitev kolektivnih pogajanj pomeni tudi potrebo po jasnejši razmejitvi med zakonodajno oblastjo in avtonomijo socialnih partnerjev, zlasti pri urejanju vsebin, ki neposredno posegajo v pravice in obveznosti iz delovnih razmerij (ILO, 2015).

Po stabilizaciji gospodarstva (2014–2020) so ostala kolektivna pogajanja¹⁸:

- hibridna (sektorska + podjetniška),
- v nekaterih panogah se dolgoročno niso obnovile veljavne panožne pogodbe,
- sindikalni prostor se je še naprej pluraliziral (naraščanje števila sindikatov in konkurence med njimi),
- razširjena veljavnost se je uporabljala izjemoma, ne sistemsko.

Eurofound (2025) ocenjuje, da je bil slovenski sistem v tem obdobju »*stabilen, a manj enoten*« in da je razpršenost omejevala pogajalsko moč socialnih partnerjev.

S pandemijo Covid-19 so se ponovno okrepila pogajanja na državni ravni, zlasti glede ukrepov za ohranitev delovnih mest, subvencij in plačne politike (Fidak, 2021) **ESS je za kratek čas doživel revitalizacijo**, a so se napetosti ponovno pojavile zaradi:

¹⁸ [30 let Ekonomsko-socialnega sveta. Ali bodo do maja spet stekla usklajevanja? - RTV SLO](#)

- različnih interesov v javnem v primerjavi z zasebnim sektorjem,
- razhajanj med sindikalnimi centralami,
- pritiskov delodajalcev za večjo prožnost.

Hkrati pa **EU politika** — zlasti Direktiva o primernih minimalnih plačah (2022) — **ustvarja močan zunanji pritisk za okrepitev kolektivnega pogajanja** in dosego 80 % pokritosti, kar bo v naslednjih letih pomembno vplivalo na slovenski model kolektivnega pogajanja (ZSSS, 2024).

Kljub navedenim izzivom je slovenski sistem kolektivnega pogajanja ostal¹⁹:

- **razmeroma stabilen,**
- **institucionalno dobro zasidran,**
- s hibridno strukturo (sektorsko in podjetniško),
- z relativno visoko pokritostjo v primerjavi z državami z izrazito decentraliziranim modelom.

Velik del pokritosti izhaja iz javnega sektorja, medtem ko je v zasebnem sektorju pokritost bolj volatilna in izrazito odvisna od moči sindikatov (UNI Europa, 2024, str. 15).

Fakulteta za družbene vede (FDV) je leta 2025 izvedla **analizo kolektivnih pogodb dejavnosti v zasebnem sektorju**, iz katere izhaja, da je v Sloveniji v veljavi 29 kolektivnih pogodb, od tega jih ima 16 razširjeno veljavnost. Kolektivne pogodbe so večinoma sklenjene za nedoločen čas, vendar so tarifne priloge pogosto zastarele, saj pri pomembnem delu pogodb niso bile posodobljene več let. Najnižje osnovne plače v večini kolektivnih pogodb dosegajo raven minimalne plače šele v sedmem tarifnem razredu, le redke pa dosegajo raven povprečne plače. Urejanje delovne in poslovne uspešnosti ter številnih dodatkov je večinoma prepuščeno podjetniški ravni, prav tako pa večina kolektivnih pogodb ne vsebuje vnaprej določenih mehanizmov rednega usklajevanja plač in povračil stroškov, saj letno usklajevanje predvideva le manjšina pogodb.

4.2.3 Glavni deležniki kolektivnega pogajanja

Slovenski sistem kolektivnega pogajanja temelji na **treh osrednjih deležnikih** – sindikatih, delodajalskih organizacijah in državi – katerih vloga, organiziranost in pogajalska moč bistveno oblikujejo obseg, vsebino in rezultate kolektivnih pogodb (Eurofound, 2025).

Formalno je sistem zasnovan kot tripartitni²⁰, v praksi pa deluje kot kombinacija bipartitnih (delodajalci-sindikati) in tripartitnih (delodajalci-sindikati-država) procesov, kar je skladno s standardi MOD in Evropske unije (Eurofound, 2025).

4.2.3.1. Sindikati

Slovenija ima visoko stopnjo **sindikalnega pluralizma**, kar pomeni, da je prisotnih več nacionalnih **konfederacij** in veliko panožnih ter podjetniških sindikatov (Eurofound, 2025).

¹⁹ OECD, 2024, str. 2-3.

²⁰ 5. člen Pravil o delovanju Ekonomsko-socialnega sveta ([Ekonomsko-socialni svet > Pravila delovanja](#))

Najpomembnejše konfederacije sindikatov²¹ v Sloveniji so:

- **Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS)**²²: Združuje 22 sindikatov dejavnosti iz različnih sektorjev celotne Slovenije in člane ter članice tako iz zasebnega kot javnega sektorja. Zaradi reprezentativnosti lahko vpliva na vsebino kolektivnih pogodb in sodeluje v Ekonomsko-socialnem svetu, kjer skupaj z delodajalci in vlado usklajuje predloge zakonov in drugih dokumentov. Cilje dosega s pogajanjem, dogovori, stankami ali množičnimi manifestacijami. Svojemu članstvu zagotavlja brezplačno pravno in drugo strokovno pomoč. Od leta 1999 je polnopravni član Evropske konfederacije sindikatov, v kateri je 60 milijonov članov iz 75 nacionalnih konfederacij iz 35 evropskih držav.
- **Konfederacija sindikatov Slovenije PERGAM**²³ je bila ustanovljena l. 1991, ko se je na skupščini združilo pet sindikatov papirne, grafične, založniške, časopisno-informativne dejavnosti ter poklicni sindikat vzdrževalcev. Skozi čas se je PERGAM razvil v več sektorsko konfederacijo, ki deluje v zdravstvu, prometu, javni upravi, socialnem varstvu, kulturi, raziskovanju, zavarovalništvu, farmaciji ter infrastrukturnih panogah. Sodeluje v kolektivnih pogajanjih, svojim članom nudi pravno zaščito. Svoje predstavnike ima v Ekonomsko-socialnem svetu, komisijah in organih socialnih zavarovanj ter posvetovalnih telesih za zakonodajo s področja dela, socialnih pravic in zavarovanj. Financira se pretežno iz članarine.
- **Konfederacija sindikatov javnega sektorja (KSJS)**²⁴ združuje sindikate zaposlenih v državnih in drugih javnih službah. Ustanovljena je bila z namenom, da okrepi skupno nastopanje sindikatov v javnem sektorju, ki se soočajo s specifičnimi izzivi, povezanimi z delovanjem javnih institucij, financiranjem, sistemom plač in delovnopравниimi standardi. Ima pomembno vlogo v kolektivnih pogajanjih na državni ravni. KSJS je članica Ekonomsko-socialnega sveta, kjer sodeluje pri usklajevanju zakonodaje in javnofinančnih ukrepov, ki vplivajo na zaposlene v javnem sektorju. Zaradi obsega javnega sektorja, ki ga zastopa, ima pomemben vpliv na socialni dialog, stabilnost sistema kolektivnega pogajanja in oblikovanje javnih politik.
- **KNSS – Neodvisnost**²⁵ poudarja neodvisnost od politike, konkurenčni pristop k sindikalnemu organiziranju in pluralizem znotraj slovenskega sindikalnega prostora. Konfederacija je bila ustanovljena v začetku 90-ih let z namenom, da ponudi alternativo tradicionalnim sindikalnim strukturam in omogoči svobodnejše organiziranje sindikatov, predvsem na ravni podjetij in dejavnosti. Povezuje več manjši ali srednje velikih avtonomnih sindikatov s področja industrije, komunalnih dejavnosti, prometa, zasebnega storitvenega sektorja, varovanja ter nekaterih upravnih in podpornih dejavnosti. V okviru Ekonomsko-socialnega sveta soustvarja politike trga dela, plačne politike, reforme delovnih

²¹ Sindikalna konfederacija je organizacija, ki povezuje več panožnih ali podjetniških sindikatov. Nastane, ko se sindikati organizacijsko povežejo, sprejmejo skupni statut, določijo skupna programska izhodišča, imenujejo vodstvo in skupne organe (kongres, predsedstvo, svet) (ZRSin, člen 8). To povezovanje je strateško: sindikati se združujejo, da bi imeli večjo pogajalsko moč in lahko nastopali na nacionalni ravni (npr. ESS, državna zakonodaja).

²² povzeto po: <https://www.zsss.si/>.

²³ povzeto po <https://sindikat-pergam.si/predstavitev>.

²⁴ Povzeto po <https://www.konfederacija-sjs.si>

²⁵ Povzeto po: <https://www.knss-neodvisnost.si/>.

razmerij in sistem kolektivnega dogovarjanja. Njen pristop je pogosto usmerjen v decentralizacijo, večjo fleksibilnost podjetniških pogajanj ter krepitev pravic delavcev na ravni delodajalcev.

- **Konfederacija sindikatov 90 Slovenije – KS 90**²⁶ je reprezentativna sindikalna organizacija na državni ravni, ki povezuje več samostojnih sindikatov dejavnosti iz zasebnega in javnega sektorja ter vključuje tudi poklicne in regionalno organizirane sindikalne organizacije. Deluje kot sindikalna konfederacija, ki zagovarja interese zaposlenih in upokojencev ter si prizadeva za izboljšanje delovnih pogojev, pravično plačilo in socialno varnost. Osredotoča se na krepitev socialnega dialoga, varstva pravic delavcev in participacije članov pri oblikovanju delovno-pravne zakonodaje. Članstvo je prostovoljno in vključuje delavce z raznolikimi statusi (zaposleni, upokojenci itd.).
- **SZS Alternativa**²⁷ je samostojna, neodvisna in demokratična interesna organizacija, ki zastopa, uveljavlja in varuje interese svojih članov. Deluje na načelih solidarnosti in vzajemnosti ter je neodvisna od političnih strank in nosilcev oblasti. V SZS-Alternativo se prostovoljno združujejo sindikati in posamezni člani z namenom varovanja in izboljševanja njihovega družbenega, ekonomskega in socialnega položaja ter uresničevanja pravic, ki izhajajo iz dela, delovnega razmerja in z delom povezanih pravnih razmerij. Svoje cilje in naloge SZS-Alternativa uresničuje predvsem z medsebojno solidarnostjo in podporo, utemeljeno na načelu »vsi za enega, eden za vse«, s povezovanjem in usklajenim nastopom sindikatov v Republiki Sloveniji ter s sodelovanjem s sindikalnimi organizacijami v tujini, s strokovnim in aktivnim delovanjem v organih podjetij, organizacij in države, s sklepanjem kolektivnih pogodb na vseh ravneh, z uveljavljanjem pravic, ki izhajajo iz mednarodnih konvencij, ustave, zakonodaje in drugih predpisov in z organiziranjem različnih oblik sindikalnega delovanja, vključno s stavkovnimi aktivnostmi.
- **Zveza delavskih sindikatov Slovenije – Solidarnost (ZDSS – Solidarnost)**²⁸ je reprezentativna sindikalna centrala na državni ravni. Od leta 2007 sodeluje v Ekonomsko-socialnem svetu ter v njegovih delovnih telesih. Deluje kot samostojna, neodvisna in demokratična organizacija, ki zastopa in varuje interese svojih članov. Njeno delovanje temelji na načelih solidarnosti in vzajemnosti ter je neodvisno od političnih strank in nosilcev oblasti. Temeljni namen delovanja organizacije je uveljavljanje in zaščita delavskih pravic ter izboljševanje ekonomskega, pravnega in socialnega položaja članov. Aktivno sodeluje pri oblikovanju politik na področju delovnega prava ter sooblikuje bipartitni in tripartitni socialni dialog na ravni podjetij, panog in države. Vključena je tudi v postopke sprejemanja zakonodaje s področja delovnega prava, socialnega varstva, zdravstvenega sistema ter pokojninskega in invalidskega zavarovanja. Pri svojem delu se povezuje z drugimi reprezentativnimi sindikalnimi organizacijami in ključnimi deležniki socialnega dialoga. Svojim članom zagotavlja tudi strokovno in pravno podporo.

²⁶ Povzeto po: [Domov | Konfederacija sindikatov delavcev](#).

²⁷ Povzeto po: [Kdo smo – SZS Alternativa](#).

²⁸ Povzeto po: [Predstavitev - Zveza delavskih sindikatov Slovenije - Solidarnost](#).

Ključni institucionalni mehanizem, ki določa, kateri sindikati lahko sodelujejo v kolektivnih pogajanjih, sklepajo kolektivne pogodbe in zastopajo delavce v tripartitnih telesih, je **represntativnost sindikatov**, ki jo določa **Zakon o reprezentativnosti sindikatov (ZRSin)**. Ta zahteva, da sindikati izpolnjujejo merila glede števila članov, organiziranosti, neodvisnosti in delovanja v skladu z zakonom. Reprezentativnost se pridobiva na različnih ravneh (podjetje, dejavnost, državni nivo), kar **omogoča razvejano strukturo sindikalnega delovanja**, vendar hkrati **vpliva tudi na fragmentacijo sindikalnega prostora**.²⁹ Le sindikati, ki dosežejo reprezentativni prag, imajo pravico sodelovati v pogajanjih o kolektivnih pogodbah, jih podpisovati ter zastopati delavce v Ekonomsko-socialnem svetu (ESS) in drugih posvetovalnih organih.³⁰ S tem ZRSin neposredno oblikuje pogajalsko arhitekturo in razmerja med akterji, saj le reprezentativni sindikati³¹ pridobijo pogajalsko moč, medtem ko ostali delujejo predvsem na ravni podjetij ali kot interesne skupine brez zmožnosti sklepanja kolektivnih pogodb (Eurofound, 2025).

4.2.3.2 Delodajalske organizacije

Delodajalske organizacije v Sloveniji predstavljajo ključni steber sistema kolektivnega pogajanja in socialnega dialoga (TIR-H, 2024, str.8). Čeprav je slovenski delodajalski prostor bolj razdrobljen kot sindikalni, imajo organizacije, ki združujejo delodajalce na panožni ali nacionalni ravni, **osrednjo vlogo pri oblikovanju pogajalskih stališč in sklepanju kolektivnih pogodb**. Njihov vpliv je odvisen od stopnje organiziranosti panoge, ekonomske moči sektorja, obveznega ali prostovoljnega članstva ter zgodovinske tradicije socialnega dialoga (Počivalšek, 2018, str. 381).

Delodajalske organizacije so ključni partnerji države in sindikatov v³²:

- **Ekonomsko-socialnem svetu (ESS)** v katerem sodelujejo pri oblikovanju zakonodaje na področju delovnih razmerij, plač, prispevkov, davkov ter socialnih politik.
- **kolektivnem pogajalskem sistemu**, tako na panožni kot tudi na nacionalni ravni. Na panožni ravni so sopodpisniki kolektivnih pogodb, na državni ravni sodelujejo v pogajanjih o minimalni plači, socialnih sporazumih in reformah trga dela.
- **regulativnih in nadzornih organih**, kjer sodelujejo v upravnih odborih Zavoda za pokojninsko zavarovanje (ZPIZ), Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ), v komisijah za poklicne standarde in posvetovalnih telesih ministrstev.

Ključne delodajalske organizacije, vključene v kolektivna pogajanja, so:

- **Gospodarska zbornica Slovenije (GZS)** je ena najstarejših in institucionalno najpomembnejših delodajalskih organizacij v državi. Do leta 2006 je imela obvezno članstvo, danes pa deluje na prostovoljni osnovi, vendar ohranja velik vpliv v

²⁹ Povzeto po ZRSin (<https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO262>).

³⁰ V skladu z Zakonom o reprezentativnosti sindikatov (ZRSin), zlasti 6. in 9. členom, lahko v kolektivnih pogajanjih ter v organih tripartitnega socialnega dialoga, kot je ESS, sodelujejo izključno sindikati, ki izpolnjujejo zakonska merila reprezentativnosti.

³¹ seznam reprezentativnih sindikatov v Sloveniji je dostopen na spletni strani:

<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.gov.si%2Fassets%2Fministrstva%2FMDDS%2FDelovna-razmerja%2FSeznam-reprezentativnih-sindikato.docx>

³² povzeto po: Behrens, 2004, str. 2-5.

gospodarsko močnih panogah (industrija, energetika, trgovina, storitve).³³ V kolektivnem pogajanju zastopa delodajalce pri sklepanju panožnih kolektivnih pogodb. Pripravlja analize, ekonomske ocene in kadrovske-pravne strokovne podlage ter koordinira pogajalske skupine v industrijskih panogah. Izrazito vlogo ima na področjih, kjer je tradicionalno močna industrijska proizvodnja in kjer so podjetja srednje do velike velikosti. Na teh področjih ima zato GZS stabilno pogajalsko strukturo³⁴.

- **Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (OzS)**³⁵ združuje predvsem mikro, mala in srednja podjetja ter obrtnike. Dolga leta je imela obvezno članstvo, kar ji je zagotavljalo širok domet — danes pa članstvo temelji na prostovoljnosti. Ima močno vlogo v kolektivnih pogajanjih v panogah, kjer prevladujejo mala in srednje velika podjetja (gostinstvo, osebne storitve, obrtne dejavnosti). V tripartitnih telesih sodeluje zlasti pri temah, ki vplivajo na male delodajalce (prispevki, davki, regulacija dela). Zaradi razgibane strukture članstva OzS pogostokrat zagovarja raznolik spekter interesov, kar ji občasno otežuje oblikovanje enotnih pogajalskih stališč (Starman, 2013, str. 3).
- **Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS)** je prostovoljna delodajalska organizacija, ki ima pomembno vlogo predvsem v zasebnem sektorju. Velja za eno najbolj aktivnih organizacij v sistemu pogajanj. V kolektivnem pogajanju vodi pogajanja in podpisuje številne panožne kolektivne pogodbe.³⁶ Je redni socialni partner države v Ekonomsko-socialnem svetu. Pripravlja strokovne delovnopravne interpretacije, ki jih delodajalci pogosto uporabljajo (Videc, 2018). ZSD ima močno usmeritev v večjo prožnost trga dela, digitalizacijo, produktivnost ter zmanjšanje administrativnih bremen, zato pogosto zastopa »modernizacijski delodajalski diskurz«³⁷.
- **Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije (ZDOPS)** je delodajalska organizacija, ki zastopa predvsem mikro, mala in srednje velika podjetja ter obrtnike, ki niso vključeni v OZS. Nastalo je kot odgovor na potrebo po samostojni organizaciji, ki bo na področju socialnega dialoga in kolektivnih pogajanj enotno zastopala interese zasebnih delodajalcev manjših in srednje velikih podjetij. Deluje kot neodvisna delodajalska organizacija in je ena izmed partneric države in sindikatov v procesih socialnega dialoga – zlasti v dejavnostih, kjer prevladujejo mala podjetja, družinska podjetja in obrtne dejavnosti. Sodeluje v panožnih kolektivnih pogajanjih, zastopa delodajalce v tripartitnih forumih in dialogu z ministrstvi, oblikuje stališča glede delovnopravne zakonodaje, obremenitev dela, prispevkov in pogojev poslovanja MSP.³⁸ V primerjavi s krovnimi organizacijami, kot sta ZDS in GZS, je ZDOPS izrazito usmerjena v interese malih delodajalcev, ki imajo drugačne potrebe kot velike korporacije – npr. večjo občutljivost na stroške dela, administrativna bremena in regulacije.
- **Trgovinska zbornica Slovenije (TZS)**³⁹ je samostojno, nepridobitno in interesno združenje pravnih oseb in samostojnih podjetnikov, ki delujejo na področju trgovinske in s trgovino povezanih dejavnosti v Sloveniji. Deluje na prostovoljnem članstvu in si prizadeva za kakovosten razvoj, uspešnost in konkurenčnost trgovine na trgu v skladu

³³ Povzeto po: [GZS - Gospodarska zbornica Slovenije](#).

³⁴ Povzeto po: GZS, 2018. str. 6.

³⁵ Povzeto po: [Skupščina, upravni odbor, nadzorni odbor in predsednik zbornice | OZS](#)

³⁶ Povzeto po: [O ZDS - ZDS](#)

³⁷ Povzeto po: [Dogodki - ZDS](#)

³⁸ Povzeto po: [Področja delovanja - Socialni dialog - ZDOPS](#)

³⁹ Povzeto po: <https://www.tzslo.si/sl/o-tzs>.

z načeli tržnega gospodarstva in konkurence. Glavne naloge in vloge TZS vključujejo zastopanje interesov svojih članov in krepitev socialnega dialoga ter partnerstva, tudi na ravni institucij in pri oblikovanju zakonodaje ali politike, nudenje strokovne podpore in svetovanja članom v zvezi z vsakodnevnim poslovanjem, posredovanje aktualnih informacij in zakonodajnih novosti na področju trgovine, izobraževanje in usposabljanje preko lastnih programov (npr. Akademija TZS), sodelovanje v strokovnih komisijah in sekcijah, ki pokrivajo različna trgovinska področja. TZS tako predstavlja pomembno delodajalsko in interesno organizacijo za trgovinski sektor v Sloveniji, ki združuje podjetja ter skrbi za njihov razvoj, strokovno podporo in vpliv na poslovno okolje.

4.2.4 Glavni izzivi in problemi

Kolektivno pogajanje v Sloveniji ostaja pomemben mehanizem urejanja delovnih razmerij, vendar se srečuje z vrsto strukturnih, institucionalnih in praktičnih izzivov, ki vplivajo na njegovo učinkovitost, stabilnost in pokritost (Franca, 2024. Str. 7). Ti izzivi izhajajo iz dolgoročnih trendov v industrijskih odnosih, ekonomskih sprememb in institucionalnih posebnosti slovenskega sistema, kar potrjujejo tako mednarodne kot tudi domače analize (OECD, 2024. str. 2).

1. Spremenjena struktura trga dela

Slovenski trg dela se hitro spreminja, kar vpliva na tradicionalne modele kolektivnega pogajanja. Po zadnjih podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (SURS), iz maja 2025, je med delovno aktivnimi približno 838.100 redno zaposlenih in 104.265 samozaposlenih oseb.

Število samozaposlenih raste⁴⁰, kar kaže, da je segment delavcev, ki pogosto niso pokriti s kolektivnimi pogodbami, vedno večji. Kot ugotavljata Breznik in Čehovin Zajc (2021, str. 35), **to spreminja strukturo trga dela in zmanjšuje razpon tradicionalnega kolektivnega dogovarjanja**, ki je bilo primarno zasnovano za klasične oblike zaposlitve, saj predvideva stabilno delovno razmerje, jasno opredeljenega delodajalca in delavca, zaposlenega za nedoločen čas, česar v primeru samozaposlenih ni (jasno) zaznati. Večina kolektivnih pogodb ureja delovno razmerje, ne pa samozaposlenih, ekonomsko odvisnih oseb in samozaposlenih strokovnjakov (*t.i. »freelancerjev«*). Podobno navaja Senčur Peček (2022, str. 448) tudi za agencijsko delo, kjer predstavlja formalnega delodajalca agencija, podjetje, v katerem takšna oseba dejansko dela, pa je dejanski uporabnik njegove storitve. **Po podatkih OECD iz I. 2024, ima Slovenija nadpovprečen delež pogodb za določen čas**, kar zmanjšuje interes delavcev po včlanitvi v sindikat, zaradi česar postane kolektivno dogovarjanje manj učinkovito. Spreminja se tudi organizacija dela (delo na daljavo, delo na domu), čemur se kolektivne pogodbe težko prilagodijo, ker so zasnovane za fizična delovna mesta.

Kolektivno dogovarjanje je najmočnejše tam, kjer je na enem mestu veliko delavcev. V panogah z mnogo majhnimi delodajalci ni kritične mase delavcev, potrebne za učinkovito pogajanje.⁴¹

⁴⁰ Št. samozaposlitev se je po podatkih SURS v obd. 2005 – 2025 povečalo za 29,5 %.

⁴¹ Povzeto po: [Effective Collective Bargaining and Negotiations | Achkar Law](#).

2. Spremenjena struktura gospodarstva

Gospodarstvo Slovenije se v zadnjih dveh desetletjih, kot v *Poročilu o razvoju 2024* izpostavlja UMAR, spreminja v smeri večje **razpršenosti sektorjev, rasti storitvenih dejavnosti, hitre digitalizacije in prožnosti dela**. Po podatkih AJ PES se več kot 98 % podjetij uvršča med mikro in mala podjetja, kar potrjuje tudi Statistični poslovni register pri SURS.

Ti procesi neposredno vplivajo na delovanje sistema kolektivnega dogovarjanja. Kot navaja Evropska komisija (2024), je bila v Sloveniji močna praksa panožnih kolektivnih pogodb, kar je omogočalo enotne minimalne standarde znotraj panog. A trend v zadnjih letih kaže, da se vse bolj uveljavlja decentralizacija — kolektivno dogovarjanje se premika z ravni panoge na raven podjetja. To lahko vodi do močnih razlik med podjetji v isti panogi — odvisno od pogajalske moči delavcev in delodajalcev — kar ogroža enotne standarde na področju dela (plače, pravice, delovni pogoji).

3. Pokritost s kolektivnimi pogodbami in zastopanost sindikatov

Po podatkih Zveze svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS), ki temeljijo na I. 2018 izvedeni raziskavi »Analiza stanja na področju razširjenosti in pokritosti kolektivnih pogodb v Sloveniji«, kolektivne pogodbe – čeprav razširjene, pogosto ne pokrivajo vseh delodajalcev v panogi, zlasti ne v zasebnem sektorju;

- pri analizi 26 kolektivnih pogodb v zasebnem sektorju je ugotovljeno, da ima le jih ima le 16 (61,5 %) razširjeno veljavnost. Še več — pri treh pogojih razširjena veljavnost zajema le posamezne podrazrede dejavnosti.
- Po podatkih iz mednarodne baze OECD/AIAS-HSI (ICTWSS) je za Slovenijo leta 2022 navedena stopnja sindikalne gostote okrog 15,3 %.
- Po analizi Evropske komisije iz leta 2019 je bila pokritost s kolektivnimi pogodbami v zasebnem sektorju ocenjena na okoli 68 %.

Zaključek iz podatkov: čeprav ima kolektivno dogovarjanje v Sloveniji relativno dolgo tradicijo in je še vedno razširjeno, pokritost in reprezentativnost nista homogeni. Obstajajo pomembni »prazni prostori«, zlasti v zasebnem sektorju in med delavci z nestandardnimi oblikami dela.

4. Trend upada sindikalne gostote in omejitve pogajalske moči

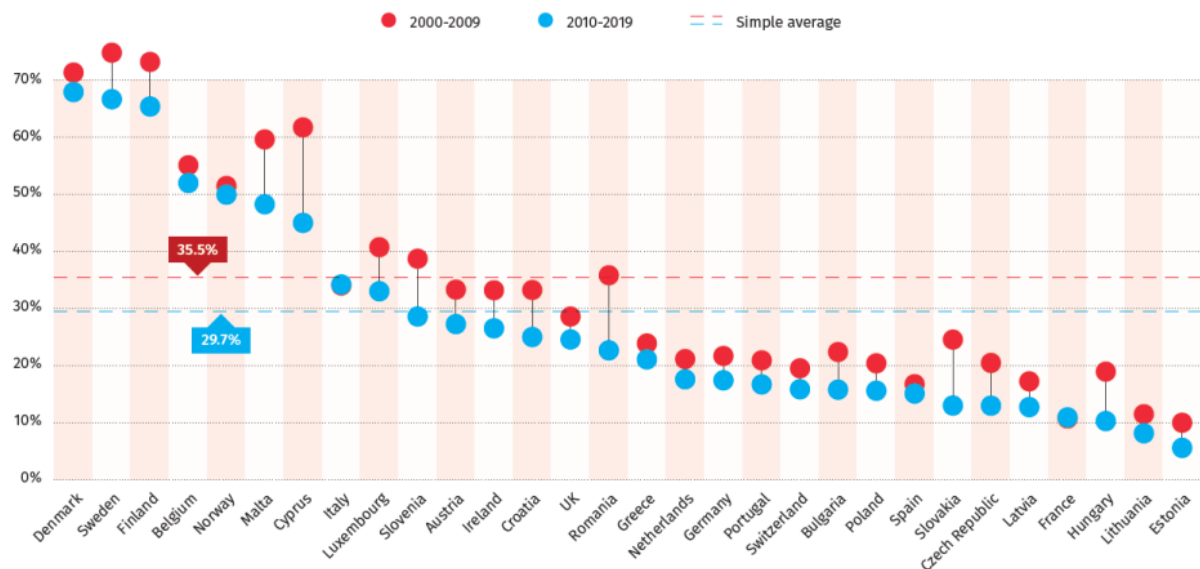
V zgodnjih 90-ih letih prejšnjega stoletja je bila stopnja sindikalne gostote precej visoka. Stanojević (2000, str. 39) navaja, da je bilo leta 1994 okoli 60 % aktivnega prebivalstva članov sindikata. Že do konca desetletja je delež padel na 42,8 %. Podatki Workers participation za leto 2019 kažejo na 15 – 17 % sindikalno gostoto, kar vključuje tudi samozaposlene ter brezposelne. Ta dolgoletna erozija članstva zmanjšuje pogajalsko moč sindikatov — kar dodatno otežuje kolektivno dogovarjanje, zlasti kadar se želi razširiti veljavnost pogodb ali doseči višje standarde.

Kot je razvidno iz grafa 1, je v obd. 2000-2009 znašala povprečna sindikalna gostota v evropskih državah 35,5 % in se v naslednjem opazovanem obdobju (2010-2019) znižala na 29,7 %. Skozi celotno opazovano obdobje ostaja sindikalna gostota najvišja v skandinavskih

državah, kjer je prisotna izrazita centralizacija kolektivnega dogovarjanja brez poseganja države. Povprečna gostota sindikatov v teh državah znaša 65 odstotkov.

Slovenija, ki ima srednjeevropski model socialnega partnerstva, sicer ostaja v zgornji polovici, toda vse bolj se približuje državam z nizkim deležem članstva, ki je značilen za južne evropske državni model (Grčija, Italija, Španija, Portugalska, Francija) oz. liberalno-pluralistični model kolektivnega dogovarjanja, ki je značilen za otoške države (Ciper, Malta, Irska, Združeno kraljestvo in Irska).

Slika 1: Sindikalna gostota v EU: 2000 - 2019



Vir: ZSSS, 2021 ([Mednarodni pogled: Različni sistemi kolektivnih pogajanj v EU - Zveza svobodnih sindikatov Slovenije](#)).

5. Odmik od panožnega k podjetniškemu kolektivnemu dogovarjanju (decentralizacija)

Tradicionalno je bila v Sloveniji močna praksa panožnih kolektivnih pogodb, ki je – kot navaja Evropska komisija (2024) – omogočala vzpostavljanje enotnih minimalnih standardov za zaposlene znotraj posameznih panog. Takšen sistem je prispeval k večji predvidljivosti delovnih pogojev ter omejeval razlike med podjetji znotraj iste panoge.

V zadnjih letih pa je zaznati izrazit trend decentralizacije kolektivnega dogovarjanja, pri katerem se pogajanja vse pogosteje prenašajo s panožne na podjetniško raven. Ta proces ni nevtralen tehnični premik, temveč je rezultat širših političnih in ekonomskih odločitev, ki pomembno vplivajo na razmerja moči med socialnimi partnerji. Prenos pogajanj na raven podjetij praviloma krepi pogajalski položaj delodajalcev, hkrati pa zmanjšuje možnosti za ohranjanje enotnih minimalnih standardov znotraj panog.

Posledično se povečujejo razlike med podjetji v isti panogi, pri čemer so delovni pogoji vse bolj odvisni od pogajalske moči posameznih delavcev oziroma sindikalnih struktur na ravni podjetja. Takšen razvoj povečuje negotovost zaposlenih, spodbuja fragmentacijo delovne sile ter postopno slabi solidarnost med delavci. Dolgoročno to prispeva k eroziji panožnega kolektivnega dogovarjanja in oslabi celoten sistem socialnega dialoga.

6. Izzivi na strani delodajalskih organizacij

Ključna težava na delodajalski strani je tako po mnenju Evropske komisije (2020) kot tudi Mednarodne organizacije dela (2015) vprašanje reprezentativnosti in pokritosti članstva. Ker je članstvo v večini organizacij prostovoljno (z izjemo zbornic v preteklosti), se pojavljajo tipični problemi kolektivnega delovanja: »*free-rider učinki*»⁴², razdrobljenost interesov med velikimi in malimi podjetji ter med panogami, in oteženo oblikovanje enotnega mandata za pogajanja. To se v praksi kaže tudi v neenotni podpori razširjeni veljavnosti kolektivnih pogodb in v občasnih umikih iz pogajanj ali v preferenci za podjetniške dogovore.

Na pomen krepitve kapacitet socialnih partnerjev na strani delodajalcev opozarjajo tudi evropske institucije. Evropska komisija v dokumentu »*Guidance on collective bargaining action plans*« (2022) kot primere dobrih praks za učinkovito izvajanje kolektivnega pogajanja izpostavlja zlasti potrebo po sistematičnem zbiranju podatkov o pokritosti s kolektivnimi pogodbami, krepitvi strokovnih služb socialnih partnerjev ter vzpostavitvi notranjih mehanizmov za usklajevanje stališč. Posebna pozornost je namenjena tudi podpornim ukrepom za mala in srednje velika podjetja, saj so ta pogosto bolj omejena pri sodelovanju v panožnih pogajanjih.

Podobno Eurofound v študiji »*Capacity building for social partners*« (2020) poudarja, da so zadostne pravne in ekonomske strokovne kapacitete ključne za kakovostno in stabilno kolektivno pogajanje. Ob tem opozarja na pomen zmanjševanja transakcijskih stroškov sodelovanja v pogajanjih, zlasti za manjša podjetja, ki se sicer pogosteje odločajo za izogibanje panožnim dogovorom ali za podjetniško raven urejanja delovnih razmerij.

7. Težave pri vključevanju nestandardnih oblik dela in novih izzivov

Kot že izhaja iz predhodnih točk, se struktura zaposlitve in trg dela spreminjata. ZSSS (2024) opozarja, da kolektivne pogodbe pogostokrat ne zajemajo samozaposlenih, agencijskih delavcev, študentov ali delavcev na pogodbah za določen čas. To pomeni, da so ti delavci pogosto brez ustreznega socialnega dialoga.

Kot navajata Šotar Žižek in Mulej (2019, str. 37), se delež takšnih oblik dela s hitro digitalizacijo, platformnim delom in fleksibilnostjo dodatno povečuje, kar pomeni, **da tradicionalni mehanizmi kolektivnega dogovarjanja potrebujejo prilagoditve in širšo definicijo delovne sile**. Nadalje navajata, da to ne vpliva le na delovna mesta in potek delovnih procesov v organizacijah ter na njihove zaposlene, temveč spreminja tudi oblike zaposlitve in sam trg dela. Zaradi digitalizacije se na trgu dela poglobljajo neenakosti, kar dodatno omejuje dostop delavcev do sistemov socialne varnosti. Posledično se zmanjšuje socialna varnost celotne družbe, če se hkrati ne krepí družbena odgovornost – ne le podjetij, temveč celotne skupnosti, ki je pri tem ključnega pomena.

8. Erozija kolektivnega dogovarjanja v širšem mednarodnem okolju

⁴² so pojav v kolektivnem dogovarjanju, ko nekateri akterji koristijo rezultate skupnih dogovorov ali ukrepov, ne da bi pri tem sodelovali ali nosili stroške njihovega nastanka.

Po podatkih OECD (2025) povprečje po državah članicah kaže na upad tako sindikalne gostote kot pokritosti s kolektivnimi pogodbami; sindikalna gostota se je po letu 1989 prepolovila in je v letih 2023/24 znašala le 15 %, v zasebnem sektorju 10,1 %. Večina držav sledi temu trendu, izjeme pa so npr. Islandija, Belgija ter deloma Kanada, Koreja in Norveška. Kratkotrajno povečanje sindikalne gostote med pandemijo COVID-19 je bilo predvsem posledica statističnih (kompozicijskih) učinkov in ne ponovnega zanimanja za sindikate.

Razlike med spoloma so minimalne, mnogo večje so razlike med sektorji: **sindikalna gostota v javnem sektorju je štirikrat večja kot v zasebnem**. Članstvo podjetij v delodajalskih organizacijah ostaja relativno stabilno (okoli 55 %) in je najvišje v državah z obveznim članstvom ali z močno tradicijo sektorskega pogajanja.

Pokritost zaposlenih s kolektivnimi pogodbami prav tako pada – s 47 % leta 1985 na 33,6 % v letih 2023/24. Upad je najbolj izrazit v srednji in vzhodni Evropi ter v državah, ki so uvedle pomembne reforme trga dela.

Trend upada je opazen tudi v Sloveniji, kar pomeni, da lokalni izzivi niso izolirani, ampak del širše dinamike (OECD, 2025, str. 1).

9. Nezadostne kompetence sindikalnih predstavnikov v procesu kolektivnega dogovarjanja

Kakovost kolektivnega dogovarjanja v Sloveniji je v veliki meri odvisna od strokovne usposobljenosti sindikalnih predstavnikov, posebej sindikalnih zaupnikov, ki imajo ključno vlogo na ravni podjetij in dejavnosti. Pri tem je pomembno poudariti, da vprašanje kompetenc sindikalnih predstavnikov ni zgolj individualna odgovornost posameznikov, temveč odraža tudi širše organizacijske in sistemske pogoje, v katerih delujejo sindikati. Učinkovitost socialnega dialoga je tako neposredno povezana z razpoložljivostjo ustrezne institucionalne podpore, časa, strokovnih virov in dostopa do znanja.

Analize na ravni države in Evropske unije kljub temu kažejo, da kompetenčna vrzel ostaja eden osrednjih sistemskih izzivov, ki zmanjšuje učinkovitost socialnega dialoga, kakovost sklenjenih kolektivnih pogodb ter pravno varnost zaposlenih.

- a) **Pomanjkanje strokovnih znanj in pravne usposobljenosti:** analiza, ki jo je leta 2019 izvedel ZSSS glede stanja na področju razširjenosti in pokritosti kolektivnih pogodb v Sloveniji (ZSSS, 2019) poudarja, da slovenski sindikalni zaupniki pogosto nimajo zadostnih znanj s ključnih področij delovnega prava, kolektivnih pogodb in pokojninske zakonodaje, kar vpliva na njihovo zmožnost zastopanja delavskih interesov. Podobne ugotovitve izpostavlja tudi Eurofound (2020), ki opozarja, da socialni partnerji v državah Srednje in Vzhodne Evrope – med njimi Slovenija – pogosto trpijo zaradi neustreznega pravnega znanja in nepoznavanja mehanizmov kolektivnega pogajanja, kar zmanjšuje njihovo pogajalsko moč in kakovost rezultatov. OECD (2023) v poročilu *Negotiating Our Way Up* poudarja, da so **pravna znanja eden ključnih pogojev** za enakopravno pogajalsko pozicijo sindikatov v sodobnih ekonomskih razmerah.
- b) **Premalo razvite pogajalske in komunikacijske veščine:** Eurofound (2020) in ILO (2015) opozarja, da sodobna kolektivna pogajanja od sindikalnih

predstavnikov terjajo tudi sposobnost strateškega komuniciranja, mediacije, upravljanja konfliktov in argumentiranja zahtev.

- c) **Nezadostna digitalna pismenost sindikalnih predstavnikov:** Eurofound (2021) v poročilu *Digitalisation and social dialogue* ugotavlja, da socialni partnerji v EU — še posebej sindikati — zaostajajo v digitalnih kompetencah, kar vodi v nižjo učinkovitost pri organiziranju članstva, pogajanjih in spremljanju izvajanja kolektivnih pogodb.
- d) **Omejen dostop do kakovostnih strokovnih gradiv, analiz in dobrih praks:** Eurofound (2021), ugotavlja, da številni sindikati v Evropi nimajo dovolj dostopa do ekonomskih analiz, podatkovnih baz in strokovnih priročnikov. OECD (2019) dodaja, da pomanjkanje analitične podpore pomeni slabše pogajalske argumente in manj zanesljive izhodiščne podatke.

Mednarodna organizacija dela (ILO) opozarja, da sindikalni predstavniki v številnih državah svoje naloge opravljajo ob rednem delu, brez sistematično zagotovljenega časa, strokovne podpore in dostopa do analitičnih virov, kljub vse večjim zahtevam po profesionalizaciji njihove vloge (ILO, 2015). Od njih se pričakuje visoka stopnja profesionalnosti in pogajalske usposobljenosti, ne da bi bili hkrati zagotovljeni ustrezni organizacijski pogoji za takšno delovanje. To dodatno potrjuje, da je krepitev kompetenc sindikalnih predstavnikov neločljivo povezana s potrebo po krepitvi institucionalne in strokovne podpore sindikatom kot ključnim akterjem socialnega dialoga.

POVZETEK GLAVNIH IZZIVOV IN PROBLEMOV NA PODROČJU KOLEKTIVNEGA DOGOVARJANJA V SLOVENIJI

- **Spremenjena struktura trga dela** zmanjšuje doseg kolektivnega dogovarjanja: narašča število samozaposlenih in drugih nestandardnih oblik dela (SURS, 2025), ki jih kolektivne pogodbe večinoma ne pokrivajo. Tradicionalni modeli pogajanj predpostavljajo stabilno zaposlitev in jasnega delodajalca, kar pri samozaposlenih, ekonomskih odvisnih osebah, »freelancerjih« ter agencijskih delavcih ni zagotovljeno (Breznik & Čehovin Zajc, 2021; Senčur Peček, 2022).
- **Gospodarske spremembe** – prehod v storitveno in digitalno gospodarstvo ter prevlada mikro in malih podjetij (UMAR, 2024; AJ PES) – razpršujejo delovno silo in zmanjšujejo koncentracijo delavcev, kar otežuje pogajanja. Ob tem Evropska komisija (2024) opozarja na trend **decentralizacije**: premik s panožne na podjetniško raven povzroča neenake standarde znotraj panog.
- **Neenakomerna pokritost s kolektivnimi pogodbami**: raziskava ZSSS (2019) kaže, da ima v zasebnem sektorju le 61,5 % analiziranih kolektivnih pogodb razširjeno veljavnost; pokritost je zlasti nizka med majhnimi delodajalci in nestandardnimi delavci. Sindikalna gostota ostaja nizka (ok. 15 %, OECD/AIAS-HSI 2022), kar zmanjšuje pogajalsko moč zaposlenih.
- **Dolgoročen upad sindikalne gostote** (60 % v 1994 → 15–17 % v 2019) močno slabi organizacijsko sposobnost sindikatov, otežuje doseganje razširjenih pogodb in zmanjšuje enotnost pogajalske fronte.
- **Težave pri vključevanju novih oblik dela**: digitalizacija, platformno delo in fleksibilne oblike zaposlovanja povečujejo delež delavcev, ki niso vključeni v tradicionalne sisteme pogajanja, kar pogloblja neenakosti in zmanjšuje socialno varnost (Šotar Žižek & Mulej, 2019).
- **Mednarodni trend erozije kolektivnega dogovarjanja**: OECD (2025) poroča o padcu sindikalne gostote in pokritosti v večini držav OECD; Slovenija sledi temu trendu, kar kaže, da so izzivi strukturne narave.
- **Nezadostne kompetence sindikalnih predstavnikov**: pomanjkanje pravnega znanja, pogajalskih in komunikacijskih veščin, digitalne pismenosti ter dostopa do strokovnih analiz (ZSSS, 2019; Eurofound 2018, 2020, 2021; OECD 2019, 2023) neposredno zmanjšuje učinkovitost kolektivnega pogajanja.
- **Ključni izziv na delodajalski strani** je nizka reprezentativnost in pokritost članstva, kar vodi v razdrobljenost interesov in oteženo panožno kolektivno pogajanje. Evropske institucije zato poudarjajo potrebo po krepitvi kapacitet delodajalskih organizacij, zlasti z izboljšanjem strokovne podpore in zmanjševanjem transakcijskih stroškov sodelovanja, predvsem za MSP.

4.3 Pregled dobrih praks v izbranih državah

4.3.1 Avstrija

Avstrija je v številnih analizah pogosto predstavljena kot primer stabilnega, institucionaliziranega socialnega dialoga in visoke pokritosti s kolektivnimi pogodbami (OECD, 2024, str. 1). Sistem temelji na dolgoletni tradiciji t.i. **Socialpartnerschaft**⁴³, v kateri delujejo organizirani delodajalci in delojemalci, kot ključni sogovorniki države pri oblikovanju gospodarskih in socialnih politik.

Evropska komisija navaja⁴⁴, da v Avstriji socialni dialog poteka kot kombinacija tripartitnega posvetovanja med državo in socialnimi partnerji ter bipartitnih pogajanj med delodajalci in delavci, usmerjenih v konsenz in kompromis.

4.3.1.1 Institucionalni okvir socialnega partnerstva

Avstrijski model socialnega dialoga je tesno povezan s sistemom **javnih zbornic in sindikatov**, ki imajo prostovoljno ali z zakonom predpisano obvezno članstvo in skupaj tvorijo jedro socialnega partnerstva. Uradni portal avstrijske vlade za podjetja (<https://www.usp.gv.at>) opredeljuje socialno partnerstvo, ki je bilo ustanovljeno l. 1946, kot **prostovoljno sodelovanje** med glavnimi organizacijami delodajalcev in delojemalcev ter zvezno vlado.

Značilnost sistema je obvezno članstvo: vsi zaposleni so z zakonom člani zbornic dela (Arbeitskammer), podjetja pa članice gospodarske zbornice (Wirtschaftskammer) ali drugih zbornic. To zagotavlja visoko stopnjo organiziranosti obeh strani in omogoča, da socialni partnerji nastopajo kot dejansko reprezentativni predstavniki svojih skupin (Glassner & Hofman, 2025, str. 3).

Pomen socialnih partnerjev je v Avstriji priznan tudi na ustavni ravni. Leta 2007 je bil sprejet **ustavni amandma, ki izrecno priznava osrednjo vlogo socialnih partnerjev** v sistemu oblikovanja politik in poudarja zavezanost države k spodbujanju njihovega delovanja (Adam G., 2008). Analize Eurofound (2024a) poudarjajo, da je ta korak potrdil socialno partnerstvo kot trajen element političnega sistema in enega izmed dejavnikov nizke stopnje konfliktov ter socialnega miru po drugi svetovni vojni.

Die Socialpartnerschaft⁴⁵ kot **temeljne značilnosti socialnega partnerstva v Avstriji** navaja:

- **Demokratska legitimnost** vseh združenj socialnih partnerjev, ki se doseže z rednimi, svobodnimi in tajnimi volitvami. Članstvo, naloge, strukture in financiranje znotraj teh organov so zakonsko opredeljeni.

1 ⁴³ Povzeto po: die Sozialpartner Österreich, ki socialno partnerstvo opredeljuje kot ...« Avstrijsko ekonomsko in socialno partnerstvo, običajno imenovano preprosto "socialno partnerstvo", je sistem sodelovanja na področju ekonomske in socialne politike med interesnimi skupinami delodajalcev in delojemalcev med seboj in z vlado«....

⁴⁴ Povzeto po: Eurofound, 2024a

⁴⁵ Povzeto po spletni strani <https://www.sozialpartner.at/>.

- **Avtonomnost:** država delegira določene javne naloge zbornicam kot avtonomnim organom strokovnega in gospodarskega javnega upravljanja. To omogoča tistim, ki jih to neposredno zadeva, da samostojno oblikujejo svoja stališča. Ti organi niso podvrženi direktivam državnih organov, temveč so pod njihovim nadzorom. Zbornice tako tvorijo osnovo avstrijskega sistema avtonomnega javnega upravljanja.
- **Prostovoljno sodelovanje:** v Avstriji sodelovanje med interesnimi skupinami temelji na načelu prostovoljnega sodelovanja. Zgodovinsko razvito sodelovanje teh skupin je v veliki meri neformalno in ni zakonsko urejeno. Z intenzivno udeležbo te interesne skupine razvijajo močan občutek odgovornosti pri svojih političnih odločitvah, saj se zavedajo, da te odločitve ne vplivajo le na njihove člane, temveč tudi na gospodarstvo in družbo kot celoto. Socialni partnerji si prizadevajo izkoristiti socialni mir kot primerjalno prednost v mednarodni konkurenci in s svojim sodelovanjem stremijo k stabilizaciji pričakovanj gospodarskih akterjev in gospodarske politike v srednjeročnem obdobju, s čimer prispevajo k stabilizaciji gospodarskega razvoja.

4.3.1.2 Ključni akterji kolektivnega dogovarjanja

Na nacionalni ravni ga sestavljajo štiri osrednje organizacije:

- **Avstrijska zveza sindikatov**⁴⁶ (ÖGB) je nestrankska interesna skupina, ki zastopa interese zaposlenih in ima 1,2 milijona članov. ÖGB in njeni članici zastopajo interese vseh zaposlenih pred delodajalci, vlado in političnimi strankami.
- **Zvezna delavska zbornica** (Bundesarbeitskammer - AK)⁴⁷ je osrednja javnopravna institucija, ki zastopa interese vseh zaposlenih brezposelnih in vajencev v Avstriji. Članstvo v zbornici je obvezno, zato predstavlja približno tri milijone delavcev, kar ji daje močno legitimnost v sistemu avstrijskega socialnega partnerstva. Kot javnopravna organizacija deluje v okviru modela avtonomnega upravljanja in ima pristojnosti na področjih socialne politike, delovnega prava, izobraževanja in varstva potrošnikov. Svojim članom nudi pravno pomoč, zastopa člane na delovnih in socialnih sodiščih ter kot ključni akter sodeluje pri kolektivnih pogajanjih in zakonodajnih procesih. S svojo analitično, pravno in ekonomsko strokovno podporo pomembno oblikuje politike trga dela in standarde kolektivnega dogovarjanja v Avstriji.
- **Avstrijske gospodarske zbornice** (Wirtschaftskammer Österreich - WKO)⁴⁸, ki zastopa več kot 540.000 včlanjenih podjetij. Zavezani so naprednim politikam, ki koristijo gospodarstvu (npr. davčnim olajšavam, zmanjševanju birokracije, subvencijam). Zbornica gospodarstvo spodbuja na način, da zanje razvija celovite storitve (hitro strokovno svetovanje o temah s področja delovnega prava, carinskih informacij, izvedba izobraženj ter usposabljanj). Prek svojih izobraževalnih ustanov (univerz uporabnih znanosti) prispevajo k izboljšanju konkurenčne sposobnosti domačih podjetij.
- **Zvezna kmetijska zbornica** (Landwirtschaftskammer Österreich – LKÖ)⁴⁹ je osrednja organizacija, ki zastopa avstrijske kmete in druge deležnike v kmetijskem sektorju. Kot

⁴⁶ Povzeto po: [Der ÖGB | ÖGB](#).

⁴⁷ Povzeto po: <https://www.arbeiterkammer.at/>.

⁴⁸ Povzeto po: <https://www.wko.at/>.

⁴⁹ Povzeto po: [Startseite | LK Österreich](#).

javnopravna zbornica deluje v sistemu avtonomnega upravljanja, kar pomeni, da ima zakonsko določen mandat za zastopanje interesov kmetijstva na nacionalni ravni. Članstvo v regionalnih kmetijskih zbornicah, ki so združene v LKÖ, je obvezno, kar zbornici zagotavlja visoko stopnjo reprezentativnosti. Zbornica sodeluje pri oblikovanju kmetijske, okoljske in podeželske politike, nudi pravno in strokovno podporo svojim članom ter predstavlja pomembnega socialnega partnerja v avstrijskem sistemu socialnega dialoga in kolektivnega pogajanja, zlasti pri pogajanjih o kmetijskih in podeželskih razvojnih politikah.

Poleg WKO pomembno vlogo igra tudi **Zveza avstrijske industrije** (Industriellenvereinigung – IV), kot prostovoljno združenje večjih industrijskih podjetij. Eurofound (2024a) ga opisuje kot drugo osrednjo delodajalsko organizacijo, ki ima v postopkih oblikovanja politik neformalni status socialnega partnerja in vpliva na pogajalsko politiko prek koordinacije stališč z WKO.

Struktura kolektivnega pogajanja in pokritost

Mednarodne podatkovne baze, kot so: OECD, ICTWSS in Workers' participation, Avstrijo uvrščajo med države z najvišjo pokritostjo s kolektivnimi pogodbami v Evropi. Po njihovih ocenah⁵⁰ je 95 % delavcev pokritih s kolektivnimi pogodbami⁵¹, ki se sklepajo v pretežni meri na ravni panoge, na ravni podjetja le dopolnilno.

Podobno v nedavni gospodarski analizi Avstrije poudarja tudi OECD⁵². Ugotavlja namreč, da skoraj vsi delavci v zasebnem sektorju spadajo pod kolektivne pogodbe, ki se pretežno sklepajo na sektorski ravni in se običajno vsako leto obnovijo. **OECD** sistem kolektivnega dogovarjanja opredeljuje kot »**organizirano decentralizacijo**«, kjer se sektorske pogodbe po potrebi prilagajajo na nižjih ravneh, kar omogoča določeno fleksibilnost, hkrati pa ohranja visoko stopnjo usklajenosti in stabilnosti.

Worker participation (2025) ocenjuje, da gre tako visoko pokritost s kolektivnimi pogodbami pripisati kombinaciji naslednjih dejavnikov:

- obveznega članstva podjetij v gospodarski zbornici,
- močne institucionalne vloge socialnih partnerjev pri oblikovanju pravil,
- tradicije, po kateri se sektorske pogodbe »de facto« uporabljajo za vsa podjetja v panogi.

Halla & Weber (2023, str. 26) Avstrijo ocenjujeta kot primer države, kjer kolektivno pogajanje na panožni ravni zagotavlja skoraj univerzalno pokritost v zasebnem sektorju, kar jo razlikuje od držav z bolj podjetniško usmerjenim modelom (države vzhodne in srednje Evrope). Hkrati ugotavljata, da je delež pokritosti kolektivnega pogajanja neodvisen od članstva v sindikatu. To je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja znašalo 50 % in se postopoma do leta 2020 prepolovilo. V Avstriji individualno članstvo v sindikatu tudi nima neposrednega vpliva na plače, ker se o plačah centralno pogaja na ravni panoge in regije.

Socialni dialog kot del zakonodajnega procesa

⁵⁰ Povzeto po Worker participation.

⁵¹ Na podlagi podatkov Worker participation je pokritost v Sloveniji 65-odstotna.

⁵² OECD, 2024, str. 26.

Avstrijski socialni partnerji ne sodelujejo le pri sklepanju kolektivnih pogodb, temveč so sistemsko vključeni v postopke priprave zakonodaje. Vodnik o življenju in delu v Avstriji⁵³, ki ga izdaja Avstrijska poslovna agencija (APA), opisuje socialno partnerstvo kot mehanizem, v katerem se predstavniki gospodarstva, dela in politike dogovarjajo o »sprejemljivih rešitvah« še pred oblikovanjem zakonov. Vloga zbornic je, da skupaj z vlado pripravijo predloge zakonodajnih rešitev na ključnih področjih, pri čemer je iskanje konsenza praviloma prednostna pot.

Evropska komisija v poročilu »Austria 2025 Country report« poudarja, da so socialni partnerji v Avstriji institucionalno priznani kot del procesa oblikovanja socialnih in gospodarskih politik, pri čemer tripartitni in bipartitni dialog prispevata k relativno stabilnim delovnim razmerjem in nizkim stopnjam konfliktov.

4.3.1.3 Ključni dejavniki na trgu dela, ki v Avstriji vplivajo na kolektivno dogovarjanje

Vpliv stanja na trgu dela ter gospodarskih razmer na kolektivno dogovarjanje v Avstriji

Na podlagi ekonomske analize OECD iz leta 2024 ocenjujemo, da je avstrijski sistem kolektivnega pogajanja močno prepleten s stanjem na trgu dela in splošnimi gospodarskimi razmerami. Kot v svojem poročilu navaja OECD, visoka zaposlenost, zgodovinsko nizka brezposelnost ter stabilna gospodarska rast tradicionalno krepijo institucionalno strukturo kolektivnega dogovarjanja, ki je ena najbolj urejenih in centraliziranih v Evropi. Istočasno pa gospodarski pritiski (inflacija, nizka produktivnost, demografski izzivi) vplivajo na prioritete in dinamiko pogajanj.

Zgodovinsko nizka brezposelnost kot stabilizacijski dejavnik pogajanj

OECD (2024) navaja, da Avstrija **tradicionalno ohranja nižje stopnje brezposelnosti od povprečja EU**, kar krepí položaj delavcev in sindikatov v pogajanjih, saj je pritisk na trg dela manjši, povpraševanje po delovni sili je stabilno. To posredno omogoča stabilno rast plač ter visoko pokritost s kolektivnimi pogodbami. Ugotavlja tudi, da nizka brezposelnost zmanjšuje tveganje za prekinitve delovnega razmerja, kar krepí pogajalski položaj sindikatov in zahteve po realnih plačah, delovnem času in izboljšanju delovnih pogojev zaposlenih.

Visoka zaposlenost in pomanjkanje delovne sile povečujeta pogajalske pritiske

Avstrija se v številnih sektorjih sooča s strukturnim pomanjkanjem delovne sile (zdravstvo, socialno varstvo, gostinstvo, industrija).

Eurofound (2024a) in ETUI (Glassner V., 2025) ugotavljata, da takšne razmere povzročaj pritisk na delodajalce, da:

- sprejemajo ugodnejše kolektivne dogovore,
- izboljšujejo plače in dodatke,

⁵³ Dostopno prek:

https://api.workinaustria.com/fileadmin/user_upload/MediaLibrary_ABAWORKINAUSTRIA/EssentialGuide/living-and-working-in-austria.pdf

- povečujejo vlaganja v usposabljanje in delovne pogoje.

Pomanjkanje zaposlenih pogosto vodi v intenzivnejša letna pogajanja o plačah, saj sektorji potrebujejo konkurenčne pogoje za privabljanje delavcev. Glassner (2025, str. 2) navaja, da kolektivna pogajanja glede plač in delovnih pogojev potekajo sistematično na letni ravni. Povišanje plač, določeno v kolektivni pogodbi za kovinsko industrijo, služi kot referenčna vrednost za ostale panoge v kasnejših pogajanjih. Javni sektor je formalno izključen iz kolektivnega pogajanja, a v praksi pogajanja kljub temu potekajo. Tako dogovorjeni standardi dela so nato z resolucijo parlamenta razglašeni za pravno zavezujoče. V Avstriji minimalna plača ni predpisana z zakonom, temveč se določi prek kolektivnega dogovarjanja. Po podatkih CXC (2025) je za leto 2025 določena mesečna minimalna plača v višini 1.700 evrov.

Makroekonomske razmere – inflacija in rast življenjskih stroškov

V zadnjih letih je imela na kolektivna pogajanja v Avstriji največji vpliv inflacija. V letih 2022-2024 so bile inflacijske stopnje, kot poroča OECD (2024b), med najvišjimi v evropskem evro območju in da so morali socialni partnerji prilagoditi tradicionalni sistem letnih pogajanj, saj so realne plače upadale. To je povzročilo:

- rekordne nominalne dvige minimalnih plač na ravni sektorjev,
- dodatne indeksacijske mehanizme v kolektivnih pogodbah,
- več pogajalskih ciklov v istem letu,
- pritiske sindikatov za »inflacijske kompenzacije« (Teuerungsausgleich).

Produktivnost, stroški dela in pritisk delodajalske strani

Avstrijski delodajalci (WKO, IV)⁵⁴ v zadnjih letih opozarjajo na zmerno rast produktivnosti, visoke stroške dela in na globalno konkurenčnost avstrijske industrije, kar po mnenju OECD (2024b) vpliva na pogajalsko dinamiko, saj delodajalci zahtevajo:

- večjo fleksibilnost pri organizaciji delovnega časa,
- omejevanje rasti plač v sektorjih z nizko produktivnostjo,
- olajšanje regulacijskega okvira.

OECD (2024b) hkrati navaja, da delodajalci pogostokrat izpostavljajo, da lahko preveliki plačni dvigi, ki sledijo inflaciji, ogrozijo konkurenčnost Avstrije na tujih trgih.

Demografske spremembe: staranje prebivalstva in pomanjkanje mladih

Demografski podatki kažejo, da Avstrija, podobno kot druge evropske države, postaja zelo »starajoča se družba«. OECD (2025a) opozarja, da bo ohranjanje gospodarske rasti zahtevalo:

- višjo udeležbo starejših⁵⁵,
- boljši dostop migrantov na trg dela,
- posodobitev politik izobraževanja in usposabljanja.

To neposredno vpliva na kolektivno dogovarjanje, saj se morajo pogodbe o zaposlitvi prilagoditi:

- delovnim pogojem starejših delavcev,

⁵⁴ Povzeto po: WKO (2024, str.1).

⁵⁵ Po podatkih Ostereich.gv, znaša starostna doba za upokojitev 65 let za moške in 60 let za ženske, ki se bo za slednje postopoma zviševala na 65 let.

- prilagoditvam delovnega časa,
- vlaganjem v poklicne kompetence zaposlenih (reskilling/upskilling).

Strukturne značilnosti trga dela krepijo centralizirano pogajanje

Iz analize OECD (2024b) izhaja, da je avstrijski trg dela **zelo institucionaliziran**:

- obvezno članstvo delodajalcev v WKO,
- obvezno članstvo zaposlenih v Arbeiterkammer,
- visoka sindikalna vključenost v ÖGB,
- sistem »*organizirane decentralizacije*«.

To omogoča (Eurofound, 2024a), da imajo gospodarski cikli, zlasti neugodni, manj vpliva na destabilizacijo kolektivnega dogovarjanja, saj:

- socialni partnerji nastopajo reprezentativno,
- panožne pogodbe pokrivajo skoraj ves trg dela (90–98 %),
- igrajo podjetniška pogajanja sekundarno vlogo.

Šoki in krize kot katalizator za krepitev socialnega dialoga

V času kriz (COVID-19, energetska kriza, inflacija) se je avstrijski model izkazal za **odpornega**, zlasti zaradi (OECD, 2024b):

- sprejetih specifičnih dogovorov na ravni panoge (npr. Kurzarbeit – subvencioniran skrajšani delovni čas).
- Kolektivna pogajanja so se preusmerila v iskanje hitrih kompromisov.
- Država je intenzivno sodelovala s socialnimi partnerji pri reševanju razmer.

Tako OECD (2024b), kot Eurofound (2024a) poudarjata, da je prav **stabilen sistem institucionalnega dialoga** preprečil večje konflikte med delavci in delodajalci.

Kompetence socialnih partnerjev v Avstriji

- Strokovna znanja in pravna usposobljenost:** čeprav Avstrija velja za eno najbolj institucionaliziranih sistemov socialnega partnerstva v EU, raziskave ETUI (2025a) in Eurofound (2020) ugotavljajo, da se tudi avstrijski sindikati soočajo s kompetenčnimi izzivi, zlasti na področju razumevanja kompleksnih pravnih okvirov sodobnega trga dela in novih oblik zaposlovanja. ETUI (2025a) poudarja, da se tradicionalne pravne kompetence sindikalnih predstavnikov težko prilagajajo izzivom digitalizacije, platformnega dela in vse bolj prožnih oblik zaposlitve. Eurofound (2020) najava, da tudi v Avstriji obstajajo vrzeli v poznavanju pravnih mehanizmov kolektivnega pogajanja, zlasti pri nižjih organizacijskih ravneh sindikatov. OECD v poročilu *Negotiating Our Way Up* (2023) dodaja, da se povečuje potreba po naprednem razumevanju pravnih ureditev, ekonomskih posledic pogajanj in razmerij med sektorji, kar zahteva dodatno usposabljanje.
- Pogajalske in komunikacijske veščine:** Eurofound (2020) ugotavlja, da se tudi avstrijski socialni partnerji, kljub tradiciji institucionaliziranega dialoga, soočajo z izzivi pri prilagajanju pogajalskih praks sodobnim razmeram, ki zahtevajo

večjo fleksibilnost, strateško komuniciranje in upravljanje konfliktov. OECD (2023) opozarja, da je v Avstriji vse več primerov, ko so pogajanja bolj kompleksna zaradi pluralizacije interesov, razpršenosti delovnih mest in novih oblik dela, zato je potrebno krepitev mediacijskih in komunikacijskih veščin tudi znotraj tradicionalno močnih pogajalskih struktur.

- c) **Digitalna pismenost sindikalnih predstavnikov:** Po ugotovitvah Eurofound (2021a) v poročilu *Social partners going digital: Using digital tools and adapting social dialogue*, številni sindikalni predstavniki v EU, vključno z avstrijskimi, zaostajajo v razumevanju digitalnih orodij, algoritmičnega upravljanja, podatkovnih analiz ter uporabe digitalnih komunikacijskih kanalov. To se v Avstriji kaže predvsem v sektorjih, kjer digitalizacija hitro napreduje (npr. logistika, storitve, industrija 4.0), socialni partnerji pa nimajo enotno razvite digitalne kompetenčne osnove, kar otežuje sodobno organiziranje članstva in spremljanje delovnih pogojev.
- d) **Dostop do kakovostnih strokovnih gradiv, analiz in dobrih praks:** Kljub razvitosti avstrijskega sistema socialnega partnerstva Eurofound (2020) navaja, da številni sindikalni deležniki na regionalni in podjetniški ravni nimajo ustreznega dostopa do sodobnih ekonomskih analiz, podatkovnih baz in primerjalnih študij, ki bi podpirale argumentirano kolektivno dogovarjanje. OECD (2023) opozarja, da je pri socialnih partnerjih prisotna potreba po boljši analitični in podatkovni podpori, zlasti na področju produktivnosti, plačnih trendov, sektorskih sprememb in vpliva novih tehnologij na pogoje dela zaposlenih in učinkovitost kolektivnega pogajanja.

POVZETEK KLJUČNIH DELAVNIKOV, KI V AVSTRIJI VPLIVAJO NA KOLEKTIVNO DOGOVARJANJE

- **Nizka brezposelnost** → krepi sindikate in povečuje pričakovanja delavcev.
- **Pomanjkanje delovne sile** → pritiska na delodajalce in dviga plače.
- **Visoka inflacija** → povzroča intenzivnejša pogajanja in višje korekcije plač.
- **Staranje prebivalstva** → zahteva spremembe organizacije dela.
- **Makroekonomski pritiski** → delodajalci zahtevajo več fleksibilnosti.
- **Močno institucionaliziran sistem** → ohranja stabilnost in visoko pokritost pogodb.
- **Pomanjkljive kompetence sindikalnih predstavnikov na regionalni/podjetniški ravni** → zmanjšujejo sposobnost prilagajanja novim oblikam dela, s čimer oslabijo učinkovitost kolektivnega dogovarjanja na regionalni/podjetniški ravni.

Zaključek: Avstrija tako ostaja eden najbolj urejenih in stabilnih modelov kolektivnega dogovarjanja v Evropi, kjer stanje na trgu dela in gospodarske razmere neposredno oblikujejo pogajalsko dinamiko, pri čemer obe strani praviloma iščeta **konsenz in dolgoročno stabilnost**.

4.3.2 Nemčija

Nemčija je v primerjalni analizi ETUI iz leta 2025 predstavljena kot klasičen primer »dvojnega sistema« predstavništva delavcev (sindikata in sveta delavcev) in kot država z ustavno zaščitenim načelom »**Tarifautonomie**«⁵⁶. Hkrati pa jo raziskave prikazujejo tudi kot državo, v kateri se od sredine 90. let dalje močno zmanjšuje pokritost s kolektivnimi pogodbami (ETUI, 2025c; OECD, 2025).

4.3.2.1 Institucionalni/pravni okvir socialnega dialoga v Nemčiji

Nemški model socialnega dialoga temelji na ustavno zaščiteni svobodi združevanja in kolektivnega dogovarjanja in temelji na naslednjih pravnih podlagah:

- **Temeljni zakon (Grundgesetz)**⁵⁷: 9(3) člen zakona zagotavlja vsem osebam pravico oblikovati združenja za varovanje in izboljšanje delovnih in gospodarskih pogojev. To je pravna podlaga za avtonomijo kolektivnega pogajanja, ki pomeni, da država praviloma neposredno ne posega v kolektivna pogajanja med sindikati in delodajalskimi organizacijami.
- **Zakon o kolektivnih pogodbah (Tarifvertragsgesetz – TVG)** iz leta 1949, kot navaja Eurofound (1999) podrobneje ureja stranke kolektivnih pogodb, vsebino, veljavnost ter možnost razširitve kolektivnih pogodb na celoten sektor. Temeljne določbe so od sprejetja ostale razmeroma nespremenjene.

V primerjavi z Avstrijo, kot ocenjuje Eurofound (2024c), Nemčija nima ustavno priznanega socialnega partnerstva. Le-ta temelji na kombinaciji:

- **avtonomnega bipartitnega kolektivnega pogajanja** med sindikati in predstavniki delodajalcev,
- **zakonsko urejenih tripartitnih ali bipartitnih organov**, kot je npr. **Komisija za minimalno plačo (Mindestlohnkommission)**, kjer socialni partnerji skupaj z neodvisnimi strokovnjaki predlagajo višino zakonske minimalne plače, vlada pa predlog praviloma potrdi.

Kot navaja Schulten (2017, str. 106), je posebnost nemškega modela tudi dvojni sistem predstavništva interesa delavcev:

- **sindikalne organizacije**, ki so vključene v kolektivno pogajanje na panožni in podjetniški ravni ter
- **sveti delavcev**, so urejeni z Zakonom o ustanovitvi podjetja (nem.: Betriebsverfassungsgesetz). Praviloma člani sveta delavcev niso člani sindikata. Uresničujejo pravice delavcev do soodločanja in obveščanja na ravni podjetja in bdijo nad tem, da se na ravni podjetja spoštujejo kolektivne pogodbe. So pa praviloma izključeni iz kolektivnega dogovarjanja.

⁵⁶ Tarifautonomie označuje ustavno zaščiteni pravico sindikatov in delodajalskih organizacij, da neodvisno od države sklepajo kolektivne pogodbe in samostojno urejajo delovne pogoje na ravni sektorjev ali podjetij (Arbeitgeber, 2025).

⁵⁷ Povzeto po: Basic Law for the Federal Republic of Germany [nem.: Grundgesetz]. (2025).

Na sindikalni strani Eurofound (2024c) med ključne akterje uvršča naslednje organizacije:

- **Nemško zvezo sindikatov** (nem.: Deutscher Gewerkschaftsbund – DGB), ki je krovna konfederacija in združuje osem večjih sindikatov ((IG Metall, Ver.di, IG BCE itd.). Predstavlja približno 5,7 milijona članov. Deluje kot politični in strateški koordinator in ne kot glavna pogajalska stran, saj potekajo kolektivna pogajanja pretežno prek panožnih sindikatov.
- **IG Metall** (nem.: Industriegewerkschaft Metall), ki je največji industrijski sindikat v Nemčiji in eden največjih v Evropi. Ima okrog 2,2 milijona članov. Pogaja se v kovinski, avtomobilski, elektronski in strojni industriji in velja na področju kolektivnih pogodb za »trend-setterja«, saj mu v pogledu doseženih plačnih standardov in pogojev dela sledijo številne panoge.
- **Ve.rdi** (nem.: Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft) – sindikat storitvenega sektorja je močan v javnem sektorju, na področju logistike, trgovine, telekomunikacij in v kulturi.
- **IG BCE, IG BAU, GEW, dbb** so panožni sindikati, ki pokrivajo sektor kemije, gradbeništva, izobraževanja in javnih uslužbencev. Združeni skupaj pokrivajo večino pomembnih sektorjev.

Sindikalna gostota se, podobno kot v Avstriji, postopno znižuje in znaša po ocenah OECD (2025) okrog 16-17 %. Kljub temu pa sindikati prek kolektivnih pogodb še vedno posredno vplivajo na pogoje dela za precejšen krog delavcev.

Tabela 1: Sindikalna gostota v Nemčiji 2010-2019

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Sindikalna gostota (%)	18.9	18.4	18.3	18.0	17.7	17.6	17.0	16.7	16.6	16.3
Sindikalna gostota - št. članov (v 1.000)	6,330	6,300	6,310	6,281	6,290	6,336	6,268	6,241	6,247	6,229

Vir: OECD (2025),

Na strani delodajalcev, se po navedbah Eurofound (2024c), med glavne delodajalske organizacije, uvrščajo:

- **Zveza združenj nemških delodajalcev** (nem.: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), ki je krovna delodajalska konfederacija. Povezuje 47

panožnih in 14 regionalnih organizacij in nastopa kot glavni politični sogovornik vlade. Kolektivnih pogodb ne sklepa neposredno.

- **Zveza kovinske industrije** (nem.: *Gesamtmetail*) – zveza delodajalskih organizacij v kovinski in elektro industriji. Je ključen akter pri pogajanjih z IG Metall.
- **Zvezno združenje delodajalcev kemične industrije** (nem.: *Bundesarbeitgeberverband*),
- **VKA in TdL** – delodajalske organizacije občin in dežel, ki se pogajajo o delovnih pogojih v javnem sektorju.
- **Osrednje združenje nemških obrti** (nem.: *Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)*) je krovna organizacija obrtnikov, ki sodelujejo pri kolektivnem dogovarjanju v obrti.

Nemčija ima tudi **gospodarske in obrtne zbornice** (nem.: *Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern*) z obveznim članstvom podjetij, ki sicer niso formalni »socialni partnerji« v smislu kolektivnega pogajanja, a so pomembni sogovorniki vlade pri gospodarskih politikah in politiki trga dela (DIHK, 2023).

Struktura kolektivnega pogajanja in pokritost s kolektivnimi pogodbami

Nemški sistem kolektivnega dogovarjanja je po Ibsen in Keune (2018, str. 11) klasičen primer »**organizirane decentralizacije**«, ker:

- je večina kolektivnih pogodb še vedno sklenjena **na panožni ravni** in pogosto regionalno diferencirana,
- v zadnjih desetletjih se je močno razširila uporaba **odstopnih klavzul**⁵⁸ in dodatnih podjetniških dogovorov, ki omogočajo prilagoditev panožnih standardov na ravni podjetja.

Kolektivna pogajanja se med panogami usklajujejo prek tako imenovanih »**vzorčnih pogajanj**«, pri katerih kolektivne pogodbe iz kovinske panoge v ključnih regijah določajo vzorec za druge pogodbe. Načeloma bi moral ta sistem zagotavljati bolj ali manj enotna povišanja plač in spremembe pogojev zaposlitve v različnih panogah. Vendar pa so, kot so pokazale raziskave (Hassel, 2014, str. 138), decentralizacija in zmanjšanje pogajanj v večini drugih panog, razen kovinske, spodkopali institucionalne temelje za močno medpanožno usklajevanje, kar je znanstvenike pripeljalo do trditve, **da nemški trg dela trpi zaradi »idealizacije**«. To je povzročilo, da plače v storitvenem sektorju, ki so slabo pokrite s kolektivnimi pogodbami, od leta 2000 dalje močno zaostajajo za plačami v proizvodnih podjetjih, ki so z njimi dobro pokrite.

Pokritost s kolektivnimi pogodbami

V nasprotju z Avstrijo, Nemčija nima obveznega članstva v delodajalskih organizacijah in nima avtomatične razširitve kolektivnih pogodb na vsa podjetja v panogi. Posledično je pokritost s kolektivnimi pogodbami bistveno nižja:

⁵⁸Odstopne klavzule so določena vrsta uvodnih klavzul, ki dovoljujejo odstopanja od standardov v panožnih kolektivnih pogodbah, ki kljub temu ostanejo v veljavi. Da bi se lahko podjetja o takšnih klavzulah pogajala, morajo za to obstajati utemeljeni (ekonomski) razlogi. (Marginson in Sisson, 2004, str. 164).

- ETUI (2025c) ocenjuje, da je pokritost s kolektivnimi pogodbami v Nemčiji padla z okrog 75 % zaposlenih leta 1996 na 49 % leta 2023; od teh 49 % jih je 42 odstotnih točk pokritih s sektorskimi pogodbami, preostali pa s podjetniškimi pogodbami.
- Nemški statistični urad poroča, da je bilo leta 2023 približno 49 % delavcev zaposlenih v podjetjih, ki so pokrita s panožnimi kolektivnimi pogodbami in 7 % v podjetjih, pokritih s podjetniškimi pogodbami. Hkrati je opaziti tudi pomembno razliko v pokritosti med vzhodno in zahodno Nemčijo. Delež zaposlenih, ki niso pokriti s kolektivno pogodbo, znaša v zahodni 49 % in v vzhodni Nemčiji 56 %.
- Okrog **50 % delavcev je neposredno pokritih s kolektivnimi pogodbami** (od tega 8 % s podjetniškimi). 26 % podjetij, ki so brez kolektivne pogodbe, se pri določanju plač in drugih pogojev dela, zgledujejo po panožnih pogodbah tako, da kolektivno dogovarjanje (ne)posredno vpliva na tri četrtine zaposlenih (Schnabel, 2025).

Zaključek: pokritost s kolektivnimi pogodbami je izrazito višja v velikih industrijskih in javnih organizacijah, precej nižja v malih podjetjih, storitvenem sektorju in na vzhodu države. OECD in ETUI ugotavljata, da je kombinacija padajoče pokritosti in večje decentralizacije privedla do večjih razlik med podjetji in sektorji, a je sistem še vedno bolj koordiniran kot v večini držav srednje in vzhodne Evrope.

Socialni dialog kot del zakonodajnega procesa

V Nemčiji, kot navaja Eurofound (2024c), ni centralnega »socialno-ekonomskega sveta«, kot ga poznamo denimo v Sloveniji ali ki bi bil primerljiv s »socialnim partnerstvom« v Avstriji. Kljub temu igrajo socialni partnerji pomembno vlogo v zakonodajnih postopkih:

- osredni **tripartitni/bipartitni** organ je **Komisija za minimalno plačo** (nem.: Mindestlohnkommission), ki jo sestavlja 8 članov: 3 predstavniki delodajalcev, 3 predstavniki delavcev in 2 neodvisna strokovnjaka. Komisija vsaki dve leti predlaga višino zakonske minimalne plače in jo predlaga vladi, ki poskrbi, da se prevede v zakonodajo.
- **Odbor za kolektivna pogajanja** (nem.: Tariffausschuss) sodeluje pri razširitvi panožnih kolektivnih pogodb. Sestavljajo ga predstavniki sindikatov in delodajalcev, skupaj z Ministrstvom za delo, ki lahko, na podlagi 5. člena TVG, kolektivno pogodbo razglasi za splošno zavezujočo (Eurofound, 2024c).
- **Evropska komisija** v »Poročilu o Nemčiji 2024« poudarja, da socialni partnerji redno sodelujejo pri oblikovanju reform trga dela, politike minimalne plače in ukrepov za naslovitev pomanjkanja delovne sile, zlasti prek posvetovanj na ravni ministrstev in v okviru zakonodajnih postopkov.

Zaključek: socialni dialog v Nemčiji ni formaliziran na enako »korporativističen« način kot v Avstriji ali Sloveniji, vendar so sindikati in delodajalci institucionalno vpeti v ključne procese – zlasti na področju minimalne plače, razširitve kolektivnih pogodb, strokovnega izobraževanja (dualni sistem) in migracijske politike.

4.3.2.3 Ključni dejavniki na trgu dela, ki v Nemčiji vplivajo na kolektivno dogovarjanje

Vpliv stanja na trgu dela in gospodarskih razmer

Po podatkih Trading economics (2025), je nemški trg dela v zadnjih letih hkrati robusten in napet; brezposelnost od leta 2022 narašča. Letos novembra je znašala 6,3 %. V primerjavi z lanskim letom se je minimalna plača dvignila za 3,3 %. Po besedah vodje Zveznega urada za delo Andree Nahles, se trg dela še vedno trudi pridobiti zagon, saj širše gospodarstvo ostaja počasno in ne ustvarja dovolj impulzov za okrevanje.

To se neposredno odraža v kolektivnem pogajanju (Schulten (2018)):

- Po podatkih Nemške zvezne banke (2019) izhaja, da so **v obdobju gospodarske rasti** do leta 2019, **zmerne plačne politike** prispevale k visoki konkurenčnosti nemškega izvoza. Kot navaja Schulten (2018), so se socialni partnerji zavedali, da pretirana rast plač zvišuje stroške dela, kar zmanjšuje cenovno konkurenčnost nemških podjetij-izvoznikov. Po drugi strani so stabilne in predvidljive plače spodbujale zaposlovanje in investicije. Ker je rast plač zaostajala za rastjo produktivnosti, se je povečala konkurenčnost Nemčije na tujih trgih.
- Ugotavlja tudi, da so **v obdobju visoke inflacije** 2022-2023 postala kolektivna pogajanja ostrejša, vendar še vedno usmerjena v iskanje **kompromisa, da se ohrani zaposlenost**.

Po podatkih Zvezne agencije za delo (*nem.: Arbeitsagentur*) je bilo v Nemčiji leta 2024 za 7 % več brezposelnih kot leto predtem. Raste tudi prikrita brezposelnost. DBG opozarja, da sindikati v panogah z visoko dodano vrednostjo še vedno uspešno branijo realne plače, medtem ko sindikati v panogah z nizko produktivnostjo in močnim cenovnim pritiskom opozarjajo na tveganja v zvezi z zaposlovanjem in stroški delovne sile, ki povzročata selitev proizvodnje v tujino.

Pomanjkanje delovne sile in visoka zaposlenost

Kot poroča Reuters (Martinez M., 2024), se Nemčija sooča s **strukturnim pomanjkanjem kvalificirane delovne sile**, zlasti v gradbeništvu, zdravstvu, IT in tehničnih poklicih. Ankete Gospodarske in industrijske zbornice (DIHK) kažejo, da se s pomanjkanjem delavcev sooča okrog 40–50 % podjetij, pri čemer je delež v gradbeništvu in storitvah še višji.

DBG (2024) opozarja, da to v kolektivnih pogajanjih povzroča:

- **večji pritisk na rast plač in dodatkov**, da se privabi in zadrži delavce;
- poudarek na **usposabljanju, prekvalifikacijah in izboljšanju delovnih pogojev** (npr. krajšanje delovnega časa, bolj fleksibilni urniki, hibridno delo);
- pospešeno razpravo o **uvozu delovne sile** in integracijskih ukrepih.

Inflacija in rast življenjskih stroškov

Nemčija je v letih 2022–2023 doživela najvišjo inflacijo v zadnjih desetletjih; še leta 2023 je inflacija znašala okrog 5 %, nato je postopno upadla. Evropska komisija (2024) ugotavlja, da so v tem obdobju kolektivna pogajanja temeljila na kombinaciji **trajnih plačnih povišanj** in

enkratnih »**inflacijskih kompenzacijskih**« plačil, pri čemer je 86 % zaposlenih, pokritih s kolektivno pogodbo, prejelo takšno kompenzacijo.

Minimalna plača kot nova pogajalska referenca

Nemčija je, kot poroča Eurofound (2024c), zakonsko obvezno minimalno plačo uvedla leta 2015 na pobudo Komisije za minimalno plačo. Njen namen je, da krepí položaj delavcev v panogah, ki so slabše pokrite s kolektivnimi pogodbami. V panogah z večjo pokritostjo pa služi kot referenčna točka za spodnje plačne razrede.

Demografske spremembe

Nemčija je ena najbolj starajočih se družb v EU. Evropska komisija v »*Ageing Report*« (2024) opozarja na zmanjševanje delovno aktivnega prebivalstva in rast deleža starejših od 65 let, kar bo brez dodatnih ukrepov povzročilo pomanjkanje delavcev in pritiske na pokojninski sistem.

Reuters (Martinez M., 2025) navaja, da ima takšno demografsko stanje naslednje posledice za kolektivno dogovarjanje:

- fleksibilnejši **prehodi v upokožitev**, npr. delno upokoževanje, prilagojen delovni čas za starejše;
- večji poudarek na **zdravju pri delu, ergonomiji in vseživljenjskem učenju**;
- vključevanje **migrantov** in ukrepi za njihovo integracijo na trg dela.

Kompetence socialnih partnerjev v Nemčiji

Podobno kot v Avstriji raziskave ETUI, Eurofound in OECD ugotavljajo, da se tudi nemški socialni partnerji soočajo s kompetenčnimi izzivi, zlasti na nižjih ravneh organizacij in v novih oblikah dela.

- a) **Strokovna znanja in pravna usposobljenost:** Nemški sistem delovnega in socialnega prava je izjemno kompleksen (Tarifvertragsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz, Mitbestimmungsgesetze, MiLoG, Entgelttransparenzgesetz itd.), kar od sindikalnih in delodajalskih predstavnikov zahteva **visoko raven pravnega znanja**. ETUI in OECD opozarjata, da je pri **novih oblikah dela** (platformno delo, nestandardne oblike zaposlitve, verige podizvajalcev) pogosto prisotno **pomanjkljivo razumevanje pravnih možnosti kolektivnega dogovarjanja**, predvsem na ravni manjših sindikalnih podružnic in svetov delavcev.
- b) **Pogajalske in komunikacijske veščine:** Eurofound ugotavlja, da **pluralizacija interesov** (več poklicnih sindikatov, npr. zdravniki, piloti) in **fragmentacija delovnih mest** (outsourcing, podizvajalci) otežujeta doseganje enotnih pogajalskih strategij. To zahteva napredne **mediacijske in konfliktno-analitične kompetence** na obeh straneh. MOD in druge študije o nemškem sistemu navajajo, da so pogajanja vse bolj **multidimenzionalna** (plače + delo na daljavo + digitalno spremljanje + zeleni prehod), kar zahteva krepitev analitičnih in komunikacijskih sposobnosti pogajalcev.
- c) **Digitalna pismenost sindikalnih in delodajalskih predstavnikov.** Eurofound (2021a) v poročilu **Social partners going digital** ugotavlja, da je uporaba digitalnih orodij med socialnimi partnerji po EU, vključno z Nemčijo, zelo neenakomerna – od naprednih digitalnih kampanj velikih sindikatov (IG Metall, ver.di) do precej skromne uporabe v

manjših strukturah. V sektorjih z intenzivno digitalizacijo (industrija 4.0, logistika, IT) so sveti delavcev pogosto **premalo opremljeni** za razumevanje algoritmičnega upravljanja, obdelave podatkov in nadzornih sistemov, kar otežuje učinkovito regulacijo delovnih pogojev prek kolektivnih sporazumov.

- **Dostop do kakovostnih analiz, podatkov in dobrih praks:** Podobno kot v Avstriji, Eurofound ugotavlja, da imajo **velike krovne organizacije (DGB, BDA)** dobro razvit analitični aparat, medtem ko **regionalne strukture in manjši sveti delavcev** pogosto nimajo dostopa do ažurnih podatkov o produktivnosti, plačah in sektorskih trendih. OECD poudarja potrebo po boljši **podatkovni podpori** socialnim partnerjem pri oceni učinkov digitalizacije, zelenega prehoda in demografskih sprememb na trg dela, kar je ključno za modernizacijo kolektivnega dogovarjanja.

POVZETEK KLJUČNIH DEJAVNIKOV, KI V NEMČIJI VPLIVAJO NA KOLEKTIVNO DOGOVARJANJE

- **Relativno nizka brezposelnost in visoka zaposlenost** (v primerjavi z mnogimi državami EU) → krepi pogajalsko moč delavcev v sektorjih z visoko dodano vrednostjo, a ohlajanje gospodarstva jo delno omejuje.
- **Strukturno pomanjkanje kvalificirane delovne sile** → pritiska na delodajalce k višjim plačam, boljšim pogojem dela in vlaganjem v usposabljanje.
- **Visoka inflacija 2022–2023** → prinesla intenzivnejša pogajanja, enkratna inflacijska nadomestila in višje nominalne plačne dvige, zlasti v industriji in javnem sektorju.
- **Staranje prebivalstva** → sili v prilagoditve delovnih pogojev starejših, spodbujanje dela po upokojitveni starosti in večjo vlogo migracij.
- **Makroekonomski pritiski in konkurenca** → delodajalci zahtevajo več fleksibilnosti, zmerno rast plač in deregulacijo, sindikati pa opozarjajo na potrebo po vlaganju v produktivnost in kakovost delovnih mest.
- **Erozija pokritosti kolektivnih pogodb in organizirana decentralizacija** → približno polovica zaposlenih je neposredno pokritih; podjetniška pogajanja dobivajo večjo težo, kar povečuje razlike med podjetji in sektorji.
- **Dualni sistem predstavništva (sindikati + sveti delavcev)** → omogoča visoko stopnjo participacije na ravni podjetja, vendar so zmogljivosti zelo različne, zlasti v malih in srednjih podjetjih.
- **Kompetenčne vrzeli na nižjih ravneh** (pravne, analitične, digitalne) → slabijo sposobnost socialnih partnerjev, da učinkovito naslovijo nove izzive (platformno delo, digitalizacija, zeleni prehod).

Zaključek: Nemčija ostaja **osrednji evropski primer organizirane decentralizacije kolektivnega pogajanja**, kjer je ravnotežje med fleksibilnostjo in zaščito delavcev vse bolj odvisno od sposobnosti socialnih partnerjev, da svoje tradicionalne strukture posodobijo in razširijo na nove oblike dela.

4.3.3 Švedska

Švedska velja (OECD, 2025b; Eurofound, 2023) za eno najrazvitejših držav na področju kolektivnega pogajanja in socialnega dialoga v Evropi ter **predstavlja klasičen primer** t. i. **nordijskega modela industrijskih odnosov**. Ta model temelji na visoki stopnji avtonomije socialnih partnerjev, močni organiziranosti sindikatov in delodajalskih združenj ter zelo omejeni vlogi države pri neposrednem urejanju delovnih pogojev.

Za švedski sistem je značilno, da **večina ključnih vprašanj s področja delovnih razmerij** – vključno s plačami, delovnim časom, dopusti in drugimi pravicami – **ni podrobno zakonsko urejena**, temveč se ureja predvsem **s kolektivnimi pogodbami**. Država zagotavlja pravni okvir in spoštovanje temeljnih pravic, vsebino delovnih standardov pa v veliki meri prepušča avtonomnemu dogovarjanju med socialnimi partnerji (ILO, 2019).

Zaradi političnih kompromisov v 30. letih prejšnjega stoletja so se delodajalci in sindikati v Skandinaviji **dogovorili o sodelovanju in samoregulaciji** (npr. Saltsjöbadski sporazum leta 1938), kar je dolgoročno zmanjšalo število stavk. Švedska ima danes zelo malo delovnih sporov, pri čemer večina stavk poteka v javnem sektorju (Kjellberg, 2022, str. 3).

4.3.3.1 Institucionalni okvir kolektivnega pogajanja

Temelj švedskega modela kolektivnega pogajanja predstavlja **visoka stopnja institucionalne zrelosti socialnega dialoga**, ki se je začela oblikovati že v prvi polovici 20. stoletja. Švedska je ena redkih držav, kjer so se temeljna pravila industrijskih odnosov razvila predvsem kot rezultat **avtonomnega dogovora med socialnimi partnerji**, brez neposrednega in obsežnega poseganja države v vsebino delovnih razmerij.

Ključen zgodovinski mejnik pri tem je t. i. **Saltsjöbadski sporazum** iz leta 1938, ki sta ga sklenili osrednji sindikalni konfederaciji in delodajalska združenja. Sporazum je postavil temelje za dolgoročno sodelovanje, mirno reševanje industrijskih sporov, jasno razmejitve vlog države in socialnih partnerjev ter za uveljavitev načela avtonomije kolektivnega pogajanja. (Kjellberg, 2022, str. 3-5).

Leta 1990 so bila centralna pogajanja o plačah ukinjena, ker se je delodajalska stran iz njih umaknila. Od takrat imajo **pogajanja v predelovalni industriji ključno vlogo pri določanju rasti plač za celoten trg dela**. Ta *»industrijska norma«* Po Kjellbergu (2023) temelji na dobrem usklajevanju med delodajalci, sindikati in državno mediacijo. V praksi to pomeni, da plače v drugih sektorjih ne smejo rasti hitreje kot v predelovalni industriji, ki je izpostavljena mednarodni konkurenci. Hkrati pa so se konkretne vsebine kolektivnih pogajanj postopoma prenesle na nižje ravni.

Švedski industrijski sporazum iz leta 1997, sklenjen med sindikati v predelovalni industriji in združenji delodajalcev SAF je po izvoru, vsebini in duhu sodelovanja podoben Saltsjöbadskemu sporazumu. Oba sta nastala zaradi nevarnosti večjega vmešavanja države in sta določala način pogajanj ter reševanja sporov. Sporazum iz leta 1938 je kasneje omogočil centralizirana

pogajanja o plačah med sindikati (LO) in delodajalci (SAF), ki so se v 50. letih razširila tudi na zasebni sektor belih ovratnikov.

Pravni okvir kolektivnega pogajanja na Švedskem

Pravni okvir kolektivnega pogajanja na Švedskem je razmeroma okviren in socialnim partnerjem pušča širok prostor za avtonomno urejanje delovnih razmerij (Kjellberg, 2022). Osrednji zakon na tem področju je

Zakon o soodločanju na delovnem mestu (ang.: *Co-determination Act – MBL*), ki ureja pravice sindikatov do pogajanj, obveščanja in sodelovanja pri odločanju (Government of Sweden, 1976). Ključna področja zakona, ki se navezujejo na kolektivno dogovarjanje, so:

- **Pravica do združevanja:** zakon določa, da imajo tako zaposleni kot delodajalci pravico, da se svobodno združujejo v svoje organizacije (na primer sindikate ali združenja delodajalcev), v njih sodelujejo in uveljavljajo pravice članstva. **Te pravice jim nihče ne sme omejevati ali kršiti.** Za kršitev se šteje vsako ravnanje, s katerim bi nekoga kaznovali ali nanj pritiskali zato, ker je član takšne organizacije ali ker to želi postati.
- **Pravica do pogajanja:** Zaposleni in delodajalci imajo pravico, da se med seboj pogajajo o vprašanih dela in zaposlitve. Delodajalec se mora pred večjimi spremembami ali odpuščanji pravočasno pogajati s sindikatom in mu dati potrebne informacije. Predstavnikom zaposlenih mora omogočiti sodelovanje v pogajanjih.
- **Pravica do informiranosti:** Delodajalec mora sindikatom redno posredovati informacije o poslovanju podjetja, financah in kadrovski politiki ter jim omogočiti vpogled v dokumente. Informacije je treba deliti tudi med pogajanja, hkrati pa je mogoče dogovoriti zaupnost občutljivih podatkov. Predstavnikom zaposlenih mora biti omogočeno, da si za to vzamejo potreben čas.
- **Kolektivne pogodbe:** zavezujejo vse člane organizacij, tudi če se jim pridružijo pozneje ali iz njih izstopijo. Posamezne pogodbe ne smejo odstopati od kolektivne. Ob prenosu podjetja na drugega lastnika, kolektivna pogodba praviloma še naprej velja, z določenimi izjemami, odpovedati pa jo je treba pisno.
- **Pravica do soodločanja:** zaposleni lahko prek kolektivne pogodbe sodelujejo pri odločanju o pomembnih vprašanih v podjetju, kot so zaposlovanje in odpuščanje, organizacija dela ter vodenje podjetja, pri čemer se lahko del odločitev prenese z delodajalca na predstavnike zaposlenih ali skupne organe.
- **Veto sindikalnega zaupnika:** če želi delodajalec delo oddati zunanji osebi ali podjetju namesto da bi zaposlil delavca, se mora o tem najprej posvetovati s sindikatom. Sindikat ima v določenih primerih pravico takšno odločitev tudi ustaviti (veto), če meni, da krši zakon, kolektivno pogodbo ali ustaljena pravila.
- **Zakonu o varstvu zaposlitve** (ang.: *Employment Protection Act – LAS*), ki določa osnovne standarde varstva zaposlitve, vendar pušča širok prostor za kolektivno urejanje (Eurofound, 2023).

Drug ključni zakon je **Zakon o varstvu zaposlitve** (angl.: *Employment Protection Act – LAS*), ki določa temeljne minimalne standarde glede varstva pred odpovedjo, postopkov odpovedi in pravic zaposlenih ob prenehanju delovnega razmerja. Kljub temu LAS socialnim partnerjem dopušča obsežne možnosti odstopanja in prilagoditev prek kolektivnih pogodb, kar pomeni, da se tudi področje varstva zaposlitve v praksi pogosto ureja drugače po posameznih sektorjih

ali dejavnostih (Eurofound, 2023). Ta fleksibilnost omogoča prilagajanje pravil specifičnim razmeram v posameznih panogah, ob hkratnem ohranjanju osnovne ravni pravne varnosti zaposlenih.

Sistem kolektivnega dogovarjanja: kombinacija centralizacije in decentralizacije⁵⁹

Švedski sistemi industrijskih odnosov so hkrati precej centralizirani in decentralizirani. **Centralizacija omogoča splošne dogovore**, ki varujejo sindikalne pravice, povečujejo pokritost s kolektivnimi pogodbami in krepijo pogajalsko moč sindikatov tudi na delovnih mestih, kjer so šibkejši.

Za centralizirano pogajanje je bila **potrebna centralizacija delodajalskih in sindikalnih organizacij**. Delodajalci so se zgodaj povezali na nacionalni ravni, sindikati pa so vlogo svojih central okrepili postopno.

Decentralizacija se kaže **v močni prisotnosti sindikatov na ravni podjetja**. Sindikalne organizacije na delovnem mestu povezujejo sindikate z zaposlenimi, spodbujajo članstvo in omogočajo neposredno uveljavljanje interesov delavcev. V državah z manjšo sindikalno prisotnostjo na delovnem mestu imajo večji pomen dodatne spodbude za članstvo, kot je na primer zavarovanje dohodka (Kjellberg, 2022, str. 4).

Švedski sindikati imajo, kot navaja Kjellberg (2022, str. 5) **na ravni podjetja pomembno pogajalsko vlogo**, ki jo v mnogih drugih državah ne opravljajo sindikati, temveč sveti delavcev. Zlasti pri strokovnih in »belih ovratnikih«⁶⁰, kombinacija skupnega delovnega okolja in poklica krepí povezanost članov ter hkrati omogoča sindikatom, da poleg delovnih pogojev varujejo tudi strokovno avtonomijo in kakovost dela.

Kolektivna pogajanja na Švedskem potekajo pretežno na sektorski ravni, kjer socialni partnerji sklepajo panožne kolektivne pogodbe. Te pogodbe določajo okvirne standarde, ki se lahko na ravni podjetja dodatno prilagajajo, vendar le v mejah, ki jih določa panožna pogodba (OECD, 2023).

Posebnost švedskega sistema je, da **razširjena veljavnost kolektivnih pogodb ni zakonsko urejena**, vendar je kljub temu pokritost s kolektivnimi pogodbami zelo visoka – okoli 90 % zaposlenih. To je posledica visoke stopnje organiziranosti delodajalcev in močne sindikalne prisotnosti v podjetjih (Eurofound, 2023).

Švedski model se pogosto opisuje kot primer »*organizirane decentralizacije*«, saj panožne pogodbe določajo okvir, medtem ko podjetniška pogajanja omogočajo prilagoditve glede na lokalne razmere (OECD, 2025b).

Pomembna značilnost švedskega sistema je, da **zakonsko ni določene minimalne plače**. Minimalni plačni standardi se določajo izključno prek kolektivnih pogodb, kar dodatno krepí vlogo sindikatov in delodajalskih organizacij (OECD, 2025b).

⁵⁹ Povzeto po: . (Kjellberg, 2022, str. 7-8).

⁶⁰ »*Beli ovratniki*« so izraz za zaposlene, ki večinoma delajo v pisarnah ali na administrativnih, upravnih ali strokovnih delih, ne pa fizičnega oziroma ročnega dela (Cambridge dictionary, 2025).

Družbeno ločena sindikalna organiziranost

Nordijski sindikalni sistem temelji na družbeno pogojeni strukturi sindikatov, kjer so ločeno organizirani sindikati za:

- fizične delavce (modri ovratniki),
- bele ovratnike in
- visoko izobražene strokovnjake.

Ta razdelitev je najbolj izrazita na Švedskem, kjer so sindikati belih ovratnikov zelo močni in skupaj s sindikati modrih ovratnikov določajo splošni okvir rasti plač za celoten trg dela. V drugih nordijskih državah ima to vlogo predvsem sindikalna konfederacija, ki izhaja iz industrijskih sindikatov (Kjellberg, 2023, str. 1055-57).

Ločeni sindikati so prispevali k zelo visoki sindikalni vključenosti, saj se lahko skoraj vsaka družbena skupina identificira s svojim sindikatom. Posebej pomembni so sindikati strokovnih poklicev, ki poleg plač in delovnih pogojev, varujejo tudi poklicno avtonomijo, etiko in kakovost dela (Kjellberg, 2023, str. 1075).

4.3.3.2 Ključni akterji kolektivnega dogovarjanja

Švedski sistem temelji na močnih in centraliziranih organizacijah socialnih partnerjev, ki uživajo visoko stopnjo zaupanja in legitimnosti.

Posebnost švedskega modela je visoka stopnja sindikalne organiziranosti (t. i. sindikalna gostota), ki se tradicionalno giblje med 65 % in 70 % delovno aktivnega prebivalstva, kar je bistveno več kot v večini drugih evropskih držav. To sindikatom omogoča močan pogajalski položaj in prispeva k relativno majhnim plačnim razlikam ter visoki ravni socialne kohezije (Visser J., 2023).

Predstavniki delavcev

Na strani delavcev imajo osrednjo vlogo tri krovne sindikalne konfederacije, ki skupaj pokrivajo skoraj celoten spekter zaposlenih:

- **Švedska konfederacija sindikatov** (*šved.: Landsorganisationen i Sverige – LO*), ki zastopa delavce v industriji, storitvah in javnem sektorju. Je najstarejša in zgodovinsko najvplivnejša sindikalna organizacija na Švedskem. Ustanovljena je bila leta 1898 in tradicionalno zastopa delavce v industriji, storitvah ter javnem sektorju, zlasti v fizično zahtevnih in nižje plačanih poklicih. LO je tesno povezana s socialdemokratskim gibanjem in je imela ključno vlogo pri oblikovanju švedske socialne države v 20. stoletju (Erixon L., 2008, str. 685).
- **Konfederacija strokovnih in tehničnih sindikatov- TCO** zastopa predvsem srednji razred, torej zaposlene v strokovnih, administrativnih, tehničnih in storitvenih poklicih. Ustanovljena je bila leta 1944 kot odgovor na rast »belih ovratnikov« in naraščajočo diferenciacijo na trgu dela. Ima pomembno vlogo pri oblikovanju politik, povezanih z izobraževanjem, vseživljenjskim učenjem, enakostjo spolov in usklajevanjem

poklicnega in zasebnega življenja. V primerjavi z LO je politično bolj nevtralna, vendar prav tako močno vključena v socialni dialog (Kjellberg, 2022).

- **Konfederacija sindikatov visoko izobraženih -SACO** (šved.: *Sveriges akademikers centralorganisation*), ki združuje sindikate akademskih in visoko specializiranih poklicev, kot so zdravniki, inženirji, pravniki, ekonomisti in univerzitetni učitelji. Ustanovljena je bila leta 1947 in predstavlja interese visoko izobraženih delavcev, pogosto z večjo individualizacijo plačnih pogajanj. SACO poudarja pomen strokovne avtonomije, kakovosti dela in povezave med izobrazbo ter plačilom, hkrati pa podpira decentralizirane oblike kolektivnega pogajanja na ravni posameznih poklicev ali institucij (OECD, 2019, str. 195).

Skupaj te konfederacije pokrivajo velik del delovno aktivnega prebivalstva, pri čemer sindikalna gostota na Švedskem ostaja ena najvišjih v Evropi (okoli 65–70 %), čeprav se v zadnjih letih postopno znižuje (OECD/AIAS-HSI, 2024).

Predstavniki delodajalcev

V švedskem modelu kolektivnega dogovarjanja imajo delodajalci enako kot sindikati ključno in institucionalno močno vlogo. Model temelji na visoki stopnji organiziranosti delodajalcev, njihovi centralizirani koordinaciji ter na dolgoletni tradiciji avtonomije socialnih partnerjev, pri čemer ima država predvsem podporno in regulativno funkcijo (Kjellberg, 2022).

Za švedski sistem je značilno, da se **delodajalci kolektivno organizirajo v močne panožne in krovne organizacije**, ki delujejo kot legitimni pogajalci na nacionalni in sektorski ravni. Takšna organiziranost omogoča stabilnost kolektivnih pogajanj, omejevanje konfliktov in usklajevanje plačne politike v skladu z makroekonomskimi cilji (OECD, 2019).

- **Konfederacija švedskih podjetij** (šved.: *Svenskt Näringsliv*): je osrednji akter na strani delodajalcev. Konfederacija je bila ustanovljena leta 2001 z združitvijo Švedske konfederacije delodajalcev (SAF) in Industrijskega združenja (šved.: *Industriförbundet*). Organizacija zastopa interese zasebnega sektorja in združuje več deset panožnih delodajalskih združenj, ki pokrivajo večino švedskih podjetij in zaposlenih v gospodarstvu (Kjellberg, 2022). Konfederacija ima ključno vlogo pri:

- koordinaciji kolektivnih pogajanj,
- oblikovanju dolgoročnih strategij plačne politike,
- zastopanju interesov delodajalcev v socialnem dialogu in javnih razpravah.

Pomembno je poudariti, da konfederacija **ne sklepa kolektivnih pogodb neposredno**, temveč to nalogo opravljajo panožna združenja, ki so njene članice. Takšna struktura omogoča kombinacijo **centralne koordinacije in sektorske prilagodljivosti** (Visser, 2019).

- **Panožna delodajalska združenja in vloga industrije: na panožni ravni**, kjer delodajalska združenja sklepajo kolektivne pogodbe s sindikati, poteka glavna kolektivnega dogovarjanja. Posebno vlogo ima industrijski sektor, ki že od poznih devetdesetih let določa t. i. **industrijsko normo** (šved.: *Industrimärket*), ki služi kot referenčna točka za rast plač v celotnem gospodarstvu (Erixon, 2008). Delodajalci v industriji so bili pobudniki večje koordinacije plačnih pogajanj, saj so želeli zagotoviti:
 - mednarodno konkurenčnost,

- nadzor nad inflacijskimi pritiski,
- stabilno makroekonomsko okolje.

Ta pristop odraža močno zavedanje delodajalcev o lastni odgovornosti za delovanje celotnega sistema industrijskih odnosov (OECD, 2019).

Odnos do države in socialnega dialoga

Vloga države v švedskem sistemu kolektivnega pogajanja je omejena in predvsem podporna. Država ne posega neposredno v vsebino pogodb, temveč zagotavlja:

- stabilen pravni okvir,
- učinkovite mehanizme reševanja sporov,
- spoštovanje temeljnih delovnih pravic (ILO, 2019).

Tripartitni dialog obstaja predvsem na področju oblikovanja širših socialnih in ekonomskih politik (pokojnine, trg dela, izobraževanje), medtem ko je kolektivno pogajanje v veliki meri bipartitno (Eurofound, 2023).

Za razliko od številnih drugih evropskih držav, švedski delodajalci zagovarjajo **minimalno neposredno vlogo države** pri določanju plač in delovnih pogojev. (Kjellberg, 2022).

Kljub temu so delodajalske organizacije aktivno vključene v širši socialni dialog, zlasti pri vprašanih trga dela, izobraževanja, migracij in konkurenčnosti gospodarstva. S tem prispevajo k ohranjanju konsenza, ki je temelj švedskega modela (Erixon, 2008).

4.3.3.3 Ključni dejavniki na trgu dela, ki na Švedskem vplivajo na kolektivno dogovarjanje

Kolektivno dogovarjanje na Švedskem je tesno povezano s **strukturnimi značilnostmi trga dela, makroekonomskim okvirom ter dolgoletnimi politično-ekonomskimi usmeritvami**, ki poudarjajo vlogo socialnih partnerjev pri uravnavanju delovnih razmerij. Eden temeljnih dejavnikov, ki oblikujejo švedski model, je visoka stopnja zaposlenosti in relativno nizka brezposelnost v primerjavi s povprečjem EU, kar krepi pogajalsko moč zaposlenih in sindikatov (OECD, 2025b).

Visoka zaposlenost in aktivna politika trga dela

Švedski trg dela zaznamuje **tradicija aktivne politike zaposlovanja**, ki vključuje obsežne programe usposabljanja, prekvalifikacij in podpore pri iskanju zaposlitve. Ta pristop je zgodovinsko povezan z *Rehn-Meidnerjevim modelom*, ki je temeljil na kombinaciji solidarne plačne politike, aktivne politike trga dela in restriktivne makroekonomske politike (Erixon, 2008). Cilj tega modela je bil ohranjanje visoke zaposlenosti ob hkratnem pritisku na manj produktivna podjetja, da se prestrukturirajo ali zapustijo trg.

V kontekstu kolektivnega dogovarjanja takšna ureditev pomeni, da sindikati lažje zagovarjajo enotne plačne standarde in strožje delovne pogoje, saj tveganje dolgotrajne brezposelnosti za delavce ostaja relativno nizko (OECD, 2025b). Aktivna vloga države pri zagotavljanju

zaposljivosti tako posredno krepi učinkovitost kolektivnega pogajanja, čeprav se država neposredno ne vključuje v vsebino pogodb.

Solidarna plačna politika in koordinacija pogajanj

Pomemben dejavnik švedskega kolektivnega dogovarjanja je tradicija solidarne plačne politike, katere **cilj je omejevanje plačnih razlik med podjetji in sektorji**. Ta politika spodbuja enotnejšo plačno strukturo in preprečuje tekmovanje med podjetji na podlagi nižjih plač (Erixon, 2008).

V praksi se to odraža v visoki stopnji koordinacije kolektivnih pogajanj. Pogajanja v industrijskem sektorju pogosto služijo kot referenčna točka za ostale panoge (t. i. »*industrijski sporazum*«), kar omogoča usklajevanje rasti plač z razvojem produktivnosti in konkurenčnostjo gospodarstva (OECD, 2025b; Eurofound, 2023). Takšen mehanizem zmanjšuje tveganje plačnih spiral in makroekonomskih neravnovesij, hkrati pa ohranja visoko raven socialne kohezije.

Pomanjkanje delovne sile in demografski pritiski

V zadnjem desetletju se Švedska, podobno kot druge razvite evropske države, sooča s **strukturnim pomanjkanjem delovne sile** v določenih sektorjih, zlasti v zdravstvu, socialnem varstvu, izobraževanju, IT-ju in industriji. Pomanjkanje ustrezno usposobljenih delavcev **povečuje pogajalski pritisk na delodajalce** in pogosto vodi v ugodnejše kolektivne dogovore glede plač, delovnega časa in dodatkov (Eurofound, 2023).

Demografske spremembe, predvsem staranje prebivalstva, dodatno vplivajo na vsebino kolektivnih pogodb. Socialni partnerji vse pogosteje vključujejo določbe o prilagoditvah delovnega časa, možnostih postopnega upokojevanja ter vlaganjih v vseživljenjsko učenje, kar postaja pomemben element sodobnega kolektivnega dogovarjanja na Švedskem (OECD, 2025b).

Digitalizacija in nove oblike dela

Digitalizacija in širjenje platformnega dela predstavljata enega večjih izzivov za švedski sistem kolektivnega pogajanja. Čeprav je pokritost s kolektivnimi pogodbami še vedno zelo visoka, se povečuje delež delavcev v nestandardnih oblikah zaposlitve, ki niso vedno vključeni v tradicionalne sindikalne strukture (Eurofound, 2020a).

Socialni partnerji se na te spremembe odzivajo s prilagajanjem obstoječih kolektivnih pogodb in iskanjem novih oblik zastopanja interesov delavcev. Kljub temu analize Eurofounda opozarjajo, da **digitalizacija povečuje potrebo po dodatnih kompetencah sindikalnih predstavnikov**, zlasti na področju razumevanja novih poslovnih modelov, algoritmičnega upravljanja dela in podatkovnih praks delodajalcev (Eurofound, 2021a).

Makroekonomske razmere in inflacijski pritiski

V zadnjih letih so imeli pomemben vpliv na kolektivno dogovarjanje tudi inflacijski pritiski in rast življenjskih stroškov. Socialni partnerji so bili prisiljeni prilagoditi pogajalske strategije, da bi ohranili realno vrednost plač, ob hkratnem upoštevanju konkurenčnosti gospodarstva (OECD, 2025b).

V tem kontekstu se je znova pokazala prednost visoko **koordiniranega sistema kolektivnega pogajanja**, ki **omogoča relativno hitro in usklajeno prilagajanje plačnih dogovorov gospodarskim razmeram**, brez večjih industrijskih konfliktov (Eurofound, 2025b).

Kompetence socialnih partnerjev na Švedskem

Visoka učinkovitost kolektivnega pogajanja na Švedskem je v veliki meri povezana z razvitimi kompetencami socialnih partnerjev, zlasti sindikatov in delodajalskih organizacij, ki razpolagajo z močno strokovno, analitično in organizacijsko podporo. **Švedski model industrijskih odnosov temelji na predpostavki, da so socialni partnerji sposobni samostojno in odgovorno urejati delovna razmerja**, kar zahteva visoko raven znanj, izkušenj in institucionalne stabilnosti (OECD, 2025b; Eurofound, 2023).

- a) **Strokovna in pravna usposobljenost:** švedski sindikati in delodajalske organizacije imajo dolgo tradicijo vlaganja v razvoj strokovnih znanj svojih predstavnikov. Sindikalni zaupniki in pogajalci so praviloma dobro usposobljeni na področjih delovnega prava, kolektivnih pogodb, socialne varnosti in ekonomskih vprašanj, povezanih s trgom dela. Eurofound poudarja, da imajo sindikati na Švedskem na voljo obsežno strokovno podporo v obliki pravnih služb, raziskovalnih oddelkov in specializiranih inštitutov, ki pripravljajo analize za potrebe pogajanj (Eurofound, 2023). Pravna ureditev, zlasti **Zakon o soodločanju na delovnem mestu (MBL)**, **socialnim partnerjem ne nalaga le pravic, temveč tudi odgovornost za učinkovito uporabo teh pravic**. To pomeni, da morajo sindikalni predstavniki razumeti kompleksne pravne postopke, povezane s pogajanjem, sodelovanjem pri odločanju in reševanjem sporov, kar dodatno povečuje pomen sistematičnega usposabljanja (Government of Sweden, 1976).
- b) **Pogajalske, komunikacijske in strateške kompetence:** Za švedski sistem je značilna visoka stopnja koordinacije kolektivnih pogajanj, kar zahteva razvite pogajalske in strateške kompetence. Socialni partnerji morajo pri pogajanjih upoštevati ne le interese posamezne panoge ali podjetja, temveč tudi širše makroekonomske učinke, kot so inflacija, produktivnost in konkurenčnost gospodarstva (OECD, 2025b). Eurofound (2023) ugotavlja, da so švedski sindikalni in delodajalski pogajalci praviloma izkušeni v dolgoročnem načrtovanju, sklepanju kompromisov in upravljanju konfliktov. Pogajanja so pogosto strukturirana, podprta z empiričnimi podatki in ekonomskimi analizami, kar zmanjšuje tveganje impulzivnih odločitev ter prispeva k stabilnosti dogovorov. **Takšna profesionalizacija pogajalskih procesov je eden ključnih dejavnikov visoke stopnje zaupanja med socialnimi partnerji**.
- c) **Analitične in ekonomske kompetence:** pomembna značilnost švedskih socialnih partnerjev je **močna analitična podpora kolektivnemu pogajanju**. Sindikati in delodajalske organizacije razpolagajo z lastnimi raziskovalnimi enotami ali tesno sodelujejo z univerzami in raziskovalnimi inštituti. To jim omogoča poglobljeno razumevanje ekonomskih trendov, produktivnosti, plačnih gibanj in vpliva kolektivnih pogodb na konkurenčnost podjetij (OECD, 2025b). Analize Erixona (2008) v kontekstu

Rehn-Meidnerjevega modela kažejo, da je bila prav sposobnost sindikatov in delodajalcev za razumevanje makroekonomskih povezav ključna za vzdrževanje solidarne plačne politike in visoke zaposlenosti. Tudi danes ekonomska pismenost socialnih partnerjev ostaja bistvena za usklajevanje plačnih zahtev z dolgoročnimi cilji gospodarskega razvoja.

- d) **Digitalne kompetence in prilagajanje novim oblikam dela:** Kljub visoki stopnji institucionalne razvitosti se tudi švedski socialni partnerji soočajo z izzivi digitalizacije in novih oblik dela. Eurofound (2021) opozarja, da **digitalna transformacija zahteva nova znanja na področju algoritmičnega upravljanja dela, uporabe digitalnih komunikacijskih orodij ter razumevanja platformnih poslovnih modelov**. Švedski sindikati so se na te izzive odzvali z razvojem digitalnih storitev za člane, spletnih izobraževanj in specializiranih programov usposabljanja za sindikalne zaupnike. Kljub temu ostajajo razlike v stopnji digitalnih kompetenc med posameznimi sektorji, zlasti med tradicionalnimi industrijami in hitro rastočimi storitvenimi dejavnostmi (Eurofound, 2021a).
- e) **Organizacijske in participativne kompetence:** visoka stopnja sindikalne gostote na Švedskem omogoča močno prisotnost sindikatov na ravni podjetij, kjer imajo sindikalni zaupniki pomembno vlogo pri vsakodnevem izvajanju kolektivnih pogodb in sodelovanju pri odločanju. To zahteva razvite organizacijske in participativne kompetence, vključno z vodenjem članstva, notranjo komunikacijo in zastopanjem interesov različnih skupin zaposlenih (Eurofound, 2023). OECD (2025b) poudarja, da prav ta **kombinacija močne baze članstva in profesionaliziranih strokovnih struktur omogoča švedskim socialnim partnerjem, da ostajajo relevanten in učinkovit akter tudi v času hitrih sprememb na trgu dela**.

Zaključek: Analiza ključnih dejavnikov na trgu dela kaže, da švedski sistem kolektivnega dogovarjanja temelji na medsebojni povezanosti visoke zaposlenosti, aktivne politike trga dela, solidarne plačne politike in močnih (kompetentnih) socialnih partnerjev. Ti dejavniki omogočajo, da kolektivno pogajanje ostaja osrednji mehanizem urejanja delovnih razmerij tudi v razmerah gospodarskih in tehnoloških sprememb. Hkrati pa se sistem sooča z novimi izzivi, zlasti pri vključevanju nestandardnih oblik dela, kar bo v prihodnje zahtevalo nadaljnji razvoj institucionalnih in pogajalskih praks (OECD, 2025b; Eurofound, 2023).

POVZETEK KLJUČNIH DEJAVNIKOV, KI NA ŠVEDSKEM VPLIVAJO NA KOLEKTIVNO DOGOVARJANJE

- Dolga tradicija socialnega dialoga in Saltsjöbadski sporazum zagotavljata stabilen in avtonomen okvir kolektivnega pogajanja.
- Okvirna zakonodaja (MBL, LAS) socialnim partnerjem daje močne procesne pravice in širok prostor za kolektivno urejanje.
- Minimalna plača ni zakonsko določena, temveč se v celoti oblikuje s kolektivnimi pogodbami.
- Visoka sindikalna gostota in organiziranost delodajalcev omogočata zelo visoko pokritost s kolektivnimi pogodbami.
- Aktivna politika trga dela in visoka zaposlenost krepi pogajalski položaj zaposlenih.
- Koordinirana pogajanja in solidarna plačna politika omejujeta plačne razlike in podpirata makroekonomsko stabilnost.
- Pomanjkanje delovne sile in staranje prebivalstva povečujeta pritiske za izboljšanje delovnih pogojev.
- Digitalizacija in nove oblike dela zahtevajo prilagoditve obstoječih kolektivnih praks.
- Visoke strokovne in pogajalske kompetence socialnih partnerjev omogočajo učinkovito in stabilno dogovarjanje.
- Razvita organizacijska infrastruktura podpira izvajanje kolektivnih pogodb na ravni podjetij.

Zaključek: Švedska tako predstavlja enega najbolj razvitih in avtonomnih modelov kolektivnega dogovarjanja v Evropi, v katerem razmere na trgu dela, makroekonomski okvir in visoka raven kompetenc socialnih partnerjev odločilno vplivajo na pogajalsko dinamiko, ki je praviloma usmerjena v usklajevanje interesov, makroekonomsko stabilnost in dolgoročno vzdržnost dogovorov.

5 PRIMERJALNA ANALIZA: SLOVENIJA IN IZBRANE DRŽAVE

5.1 Uvod

Primerjalna analiza kolektivnih pogajanj predstavlja osrednji del te analize, saj omogoča poglobljeno razumevanje, kako se slovenski sistem uvršča v širši evropski kontekst ter katere institucionalne prakse in mehanizmi v tujini prispevajo k bolj učinkovitemu socialnemu dialogu. Čeprav ima Slovenija dolgo tradicijo kolektivnega dogovarjanja, številni kazalniki — od stopnje sindikalne gostote, pokritosti s kolektivnimi pogodbami, do strukture pogajalskih ravni — kažejo na postopno zmanjševanje centraliziranosti sistema ter vse večjo razpršenost. To odpira vprašanje, kako lahko Slovenija okrepi svoj model kolektivnih pogajanj, pri čemer primerjalni vpogled v države z bolj stabilnimi in visoko razvitimi sistemi predstavlja ključen analitični pripomoček.

V ta namen analiza primerja slovenski model s sistemi Avstrije, Nemčije in Švedske — držav, ki v evropskem prostoru izstopajo zaradi visoke stopnje pokritosti zaposlenih s kolektivnimi pogodbami, močnega institucionalnega okvira ter dobro razvitih kultur socialnega partnerstva. Izbor temelji na njihovi reprezentativnosti različnih evropskih modelov: avstrijskega systemskega vključevanja socialnih partnerjev v oblikovanje politik trga dela, sistema z izjemno stabilno pogajalsko arhitekturo, nemškega koordiniranega modela z močnimi sektorskimi pogajanjmi ter skandinavskega modela, ki poudarja avtonomijo socialnih partnerjev in visoko stopnjo zaupanja ter profesionalizacije pogajalskega procesa.

Cilj primerjalne analize ni zgolj deskriptivna predstavitev tujih sistemov, temveč identifikacija tistih elementov, ki bi lahko služili kot zgled za izboljšanje slovenskega modela, ob hkratnem upoštevanju institucionalnih, pravnih in kulturnih posebnosti. Primerjalni pristop omogoča boljše razumevanje, zakaj so nekateri sistemi pogajanj bolj stabilni, učinkoviti in vključujoči, ter katere prakse prispevajo k visoki stopnji socialnega miru, predvidljivosti in kakovosti delovnih razmerij.

5.2 Cilji

Cilji primerjalne analize so usmerjeni v razumevanje položaja in učinkovitosti slovenskega sistema kolektivnega pogajanja v primerjavi z izbranimi evropskimi državami ter v identifikacijo tistih institucionalnih in praktičnih rešitev, ki bi lahko prispevale k njegovemu izboljšanju. Primerjalna analiza zasleduje naslednje ključne cilje:

1. Opredeliti temeljne značilnosti sistemov kolektivnega pogajanja v Avstriji, Nemčiji in na Švedskem

Cilj je celovito opisati organizacijske strukture, institucionalne mehanizme, pravila delovanja in pogajalske tradicije v državah, ki veljajo za stabilne in učinkovite modele socialnega partnerstva.

2. Oceniti, v kolikšni meri slovenski sistem odstopa od izbranih evropskih modelov

Analiza želi identificirati ključne razlike v pokritosti s kolektivnimi pogodbami, pogajalski moči sindikatov in delodajalskih organizacij, ravneh sklepanja pogodb ter mehanizmi koordinacije in razširjene veljavnosti.

3. Prepoznati strukturne in institucionalne dejavnike, ki v izbranih državah prispevajo k visoki učinkovitosti pogajalskega procesa

Poseben poudarek je na dejavnikih, kot so centralizacija pogajanj, profesionalizacija socialnih partnerjev, sistemski modeli sodelovanja, tradicija zaupanja ter stabilnost tripartitnih mehanizmov.

4. Oceniti prenosljivost dobrih praks v slovenski institucionalni in zakonodajni okvir

Cilj je ugotoviti, katere tuje rešitve so realno izvedljive, katere bi zahtevale prilagoditve in katere so omejene zaradi specifičnih zgodovinskih, družbenih ali pravnih značilnosti Slovenije.

5. Pripraviti podlago za oblikovanje priporočil za krepitev sistema kolektivnega pogajanja v Sloveniji

Na podlagi primerjav analiza omogoča pripravo strokovno utemeljenih usmeritev za:

- izboljšanje pokritosti delavcev s kolektivnimi pogodbami,
- krepitev usposobljenosti sindikalnih zaupnikov,
- stabilizacijo pogajalskih struktur,
- učinkovitejšo vključitev socialnih partnerjev v oblikovanje politik,
- razvoj digitalnih in organizacijskih orodij za podporo pogajanjem.

6. Podpreti razvoj vsebin usposabljanj in gradiv v okviru projekta *SINDIKAT+*

Primerjalna analiza služi tudi kot strokovna podlaga za pripravo učnih vsebin, priročnikov in modulov za sindikalne zaupnike, ki naj bi bili usmerjeni v razumevanje dobrih praks ter njihovo uporabo v slovenskih razmerah.

5.3 Metodologija

Primerjalna analiza kolektivnih pogajanj med Slovenijo, Avstrijo, Nemčijo in Švedsko temelji na kombinaciji opisnega, analitičnega in primerjalnega pristopa. Namen metodologije je zagotoviti sistematičen, transparenten in ponovljiv okvir za razumevanje razlik, podobnosti in razvojnih možnosti, ki jih ponujajo modeli kolektivnega pogajanja v izbranih državah.

Zbiranje in pregled sekundarnih virov

Analiza temelji na obsežnem pregledu domačih in mednarodnih virov, med drugim:

- zakonodaje in podzakonskih aktov, ki urejajo kolektivno pogajanje,
- dokumentov Mednarodne organizacije dela (MOD),
- poročil Eurofounda, OECD, Evropske komisije in ETUI,
- nacionalnih strateških dokumentov in pogajalskih praks,

- znanstvenih in strokovnih člankov s področja industrijskih odnosov,
- statistik o sindikalni gostoti, pokritosti kolektivnih pogodb ter institucionalni ureditvi trga dela.

Ta korak je omogočil vzpostavitev primerjalno relevantne podatkovne baze ter identifikacijo ključnih indikatorjev za nadaljnjo analizo.

Opredelitev analitičnega okvira

Za primerjalno analizo je bil oblikovan analitičen okvir, ki vključuje naslednje dimenzije:

1. institucionalni in pravni okvir kolektivnega pogajanja,
2. struktura pogajalskega sistema (**centralizacija vs. decentralizacija**),
3. pokritost s kolektivnimi pogodbami in sindikalna gostota,
4. vloga in moč socialnih partnerjev,
5. mehanizmi koordinacije in razširjene veljavnosti,
6. vključevanje atipičnih in novih oblik dela,
7. učinkovitost pogajalskega sistema (**stabilnost, kakovost pogodb, pogajalski izidi**),
8. prenosljivost dobrih praks v slovenski kontekst.

Na ta način je bil zagotovljen enoten kriterijski okvir, ki omogoča primerjavo držav kljub njihovim strukturnim razlikam.

Vzpostavitev primerjalnega modela

Primerjalna analiza temelji na pristopu »najboljšega primera« (angl.: *best practice benchmarking*), ki omogoča:

- identifikacijo držav z razvito in stabilno pogajalsko arhitekturo,
- razumevanje dejavnikov, ki prispevajo k visoki pokritosti s kolektivnimi pogodbami,
- prenos ključnih mehanizmov v slovenski sistem ob upoštevanju institucionalnih razlik.

Izbrane države predstavljajo tri različne evropske modele:

- **Avstrija** – visoko centraliziran in stabilen sistem, skoraj univerzalna pokritost s kolektivnimi pogodbami;
- **Nemčija** – koordiniran, a delno decentraliziran model z močno tradicijo socialnega partnerstva;
- **Švedska** – skandinavski model, ki temelji na popolni avtonomiji socialnih partnerjev in izjemno visokem standardu pogajalske kulture.

Komparativna analiza ključnih elementov

Za vsako državo je pripravljena strukturirana analiza, ki zajema:

- opis institucionalnih značilnosti pogajalskega sistema,
- identifikacijo ključnih elementov, ki omogočajo njegovo učinkovitost,
- opis vlog sindikatov in delodajalskih organizacij,

- pregled ravni sklenjenih kolektivnih pogodb,
- način razširjene veljavnosti (erga omnes),
- sistem koordinacije med ravnmi pogajanj,
- mehanizme vključevanja novih oblik dela.

Rezultati so nato primerjani s slovenskimi značilnostmi, s ciljem ugotoviti, kje so največja odstopanja ter potencialne priložnosti za izboljšave.

Sinteza in oblikovanje priporočil

Končni korak metodologije obsega:

- sintezo primerjalnih ugotovitev,
- identifikacijo dobrih praks, ki so za slovenski sistem relevantne, izvedljive in institucionalno prenosljive,
- oblikovanje konkretnih priporočil za krepitev sistema kolektivnega pogajanja,
- povezavo ugotovitev s cilji projekta SINDIKAT+ in potrebami sindikalnih zaupnikov.

Omejitve metodologije

Pri izvajanju primerjalne analize so bila upoštevana naslednja metodološka omejitvena izhodišča:

- različni gospodarski, institucionalni in kulturni konteksti držav lahko vplivajo na prenosljivost rešitev,
- dostopnost podatkov je neenakomerna, zlasti glede najnovejših statistik in neformalnih praks,
- nekatere značilnosti pogajanj (npr. kakovost socialnega dialoga) so delno kvalitativne in jih ni mogoče povsem kvantificirati.

Kljub tem omejitvam analiza omogoča zanesljivo primerjavo in identifikacijo ključnih razvojnih usmeritev za slovenski sistem kolektivnega pogajanja.

5.4 Primerjalna analiza

V tem poglavju je predstavljena primerjalna analiza ključnih elementov kolektivnega pogajanja v Sloveniji in v izbranih evropskih državah z učinkovitejšimi in stabilnejšimi modeli socialnega dialoga. Cilj primerjave je identificirati podobnosti, razlike in dobre prakse, ki lahko služijo kot strokovna podlaga za izboljšanje slovenskega sistema kolektivnega dogovarjanja ter za krepitev kompetenc sindikalnih predstavnikov.

5.4.1 Struktura kolektivnega dogovarjanja

Struktura kolektivnih pogajanj, zlasti razmerje med centraliziranimi (panožnimi, nacionalnimi) in decentraliziranimi (podjetniškimi) ravnmi, predstavlja enega ključnih dejavnikov učinkovitosti sistema kolektivnega dogovarjanja. **Stopnja centralizacije pomembno vpliva na**

pokritost zaposlenih s kolektivnimi pogodbami, enotnost delovnih standardov znotraj panog ter pogajalsko moč socialnih partnerjev.

Avstrija predstavlja primer visoko stabilnega in močno koordiniranega sistema kolektivnih pogajanj. Pogajanja potekajo pretežno na panožni ravni, kjer se sklepajo kolektivne pogodbe, ki v praksi zajemajo skoraj vse delodajalce in zaposlene v posamezni panogi. Takšna struktura omogoča visoko stopnjo predvidljivosti, enotne minimalne standarde ter stabilnost delovnih razmerij. Čeprav so možne prilagoditve na ravni podjetij, te praviloma ne spodkopavajo panožnih dogovorov, temveč jih dopolnjujejo. Sistem je pogosto opredeljen kot visoko centraliziran, vendar hkrati dovolj fleksibilen, da se odziva na specifične potrebe posameznih sektorjev, kar prispeva k skoraj univerzalni pokritosti s kolektivnimi pogodbami.

Nemčija se uvršča med države z modelom t. i. »organizirane decentralizacije«. Jedro kolektivnega dogovarjanja ostaja panožno oziroma regionalno, zlasti v tradicionalno močnih industrijskih panogah. Hkrati pa sistem dopušča obsežne odstopne klavzule (t. i. opening clauses), ki podjetjem omogočajo prilagoditve dogovorjenih standardov glede plač, delovnega časa ali drugih pogojev dela. To pomeni, da se pomemben del dejanskega urejanja delovnih razmerij prenaša na podjetniško raven. Takšen model povečuje prilagodljivost podjetij, vendar hkrati vodi v večje razlike med podjetji znotraj iste panoge in postopno zmanjševanje dejanske pokritosti s kolektivnimi pogodbami, zlasti v storitvenih dejavnostih in pri manjših delodajalcih.

Švedska predstavlja skandinavski model kolektivnega dogovarjanja, ki temelji na visoki avtonomiji socialnih partnerjev in zelo razviti pogajalski kulturi. Pogajanja potekajo predvsem na panožni ravni, pri čemer so močno koordinirana in usmerjena v t. i. solidarno plačno politiko, katere cilj je zmanjševanje razlik v plačah in delovnih pogojih med sektorji in podjetji. Država ima v sistemu omejeno neposredno vlogo, saj socialni partnerji samostojno oblikujejo ključne dogovore, vključno z najnižjimi plačami. Kljub relativni decentralizaciji izvajanja pogodb na podjetniški ravni ostaja sistem visoko usklajen, kar zagotavlja visoko pokritost zaposlenih in stabilnost delovnih razmerij.

Slovenija ima dolgo tradicijo kolektivnega pogajanja, ki je bila v preteklosti izrazito zaznamovana s panožnimi kolektivnimi pogodbami in relativno visoko stopnjo centralizacije. V zadnjih desetletjih pa dokumenti in analize kažejo na postopno zmanjševanje centraliziranosti in večjo razpršenost pogajalskega sistema. V številnih panogah se pogajanja selijo na podjetniško raven, panožne kolektivne pogodbe pa se ponekod ne obnavljajo ali imajo omejen doseg. Posledično se povečujejo razlike v delovnih pogojih med podjetji znotraj iste panoge, zlasti v zasebnem sektorju in pri manjših delodajalcih. Sistem tako deluje kot hibriden model, ki združuje elemente panožnega in podjetniškega pogajanja, vendar brez močnih koordinacijskih mehanizmov, kar oslabi pogajalsko moč socialnih partnerjev in zmanjšuje enotnost standardov.

Tabela 2: Struktura kolektivnih pogajanj – stopnja centralizacije in koordinacije

Država	Prevladujoča raven pogajanj	Stopnja centralizacije	Koordinacija med ravnimi	Ključne značilnosti	Učinki na pokritost
--------	-----------------------------	------------------------	--------------------------	---------------------	---------------------

Avstrija	Panožna; podjetniška dopolnilno	Visoka	Zelo močna	Močno institucionaliziran socialni dialog; panožne pogodbe določajo minimalne standarde	Skoraj univerzalna pokritost; enotni standardi
Nemčija	Panožna/regionalna; podjetniška pomembna	Srednja	Srednja (odvisna od panoge)	Organizirana decentralizacija z odstopnimi klavzulami	Zmanjševanje pokritosti; razlike med podjetji
Švedska	Panožna; podjetniška v okviru dogovorov	Srednje visoka	Močna, koordinirana	Visoka avtonomija socialnih partnerjev; solidarna plačna politika	Zelo visoka pokritost; stabilni standardi
Slovenija	Panožna in podjetniška (hibridno)	Srednja do nizka	Šibkejša, neenotna	Trend decentralizacije; omejeni koordinacijski mehanizmi	Neenakomerna pokritost; razdrobljeni standardi

Primerjalna sinteza

Primerjava struktur kolektivnega pogajanja kaže, da so sistemi z visoko stopnjo koordinacije na panožni ravni (Avstrija, Švedska) praviloma povezani z višjo pokritostjo zaposlenih, večjo enotnostjo delovnih standardov in stabilnejšim socialnim dialogom. Nemški model organizirane decentralizacije omogoča večjo prilagodljivost podjetjem, vendar ob hkratnem tveganju večjih razlik med delodajalci in postopnem upadu dejanske pokritosti s kolektivnimi pogodbami. **Slovenski sistem se po svojih značilnostih približuje hibridnemu modelu z elementi decentralizacije, vendar brez dovolj močnih koordinacijskih mehanizmov, kar omejuje njegovo učinkovitost.** Primerjalna analiza tako potrjuje, da je za ohranjanje visoke pokritosti in pogajalske moči ključna ne toliko formalna raven pogajanj kot stopnja koordinacije, organiziranosti in kompetentnosti socialnih partnerjev.

Sklep: primerjava kaže, da so najučinkovitejši sistemi kolektivnega pogajanja utemeljeni na močni panožni ravni in dobri koordinaciji socialnih partnerjev. **Avstrijski in švedski model potrujeta, da enotni minimalni standardi zmanjšujejo razlike med podjetji in krepijo stabilnost sistema.** Za Slovenijo to pomeni, da nadaljnja nekontrolirana decentralizacija povečuje razdrobljenost in slabi pogajalsko moč, zato je smiselna usmeritev krepitev panožnih pogajanj ob jasnih pravilih za podjetniška odstopanja.

5.4.2 Pokritost s kolektivnimi pogodbami

Pokritost zaposlenih s kolektivnimi pogodbami je eden ključnih kazalnikov učinkovitosti sistema kolektivnega pogajanja, saj neposredno odraža dejanski doseg dogovorjenih delovnih standardov. Visoka pokritost praviloma pomeni večjo enotnost delovnih pogojev, manjšo neenakost med zaposlenimi in večjo stabilnost trga dela, medtem ko nizka ali neenakomerna pokritost vodi v razlike med podjetji in oslabi socialni dialog.

Avstrija dosega eno najvišjih stopenj pokritosti s kolektivnimi pogodbami v Evropi, ki se giblje okoli 95 % zaposlenih. Tako visoka pokritost ni posledica visoke sindikalne gostote, temveč predvsem obveznega članstva delodajalcev v gospodarskih zbornicah in močne institucionalne vloge socialnih partnerjev. Panožne kolektivne pogodbe se v praksi uporabljajo za skoraj vsa podjetja v panogi, kar zagotavlja univerzalen doseg dogovorjenih standardov in visoko stopnjo enakosti med zaposlenimi.

Nemčija je v preteklosti prav tako imela zelo visoko pokritost s kolektivnimi pogodbami, vendar se je ta v zadnjih desetletjih občutno zmanjšala. Po mednarodnih podatkih pokritost danes znaša približno polovico zaposlenih. Razlogi za upad so povezani z zmanjševanjem članstva delodajalcev v panožnih združenjih, širjenjem podjetniških dogovorov ter večjo uporabo odstopnih klavzul. Kljub temu panožne kolektivne pogodbe v številnih sektorjih še vedno delujejo kot referenčni okvir, po katerem se ravna tudi podjetja, ki formalno niso zajeta v sistem.

Švedska ohranja zelo visoko pokritost s kolektivnimi pogodbami, ki presega 85–90 % zaposlenih. Ta temelji na visoki sindikalni gostoti, močni organiziranosti delodajalcev in dolgotrajni tradiciji prostovoljnega, a zelo discipliniranega kolektivnega dogovarjanja. Čeprav država neposredno ne posega v sistem, socialni partnerji zagotavljajo skoraj univerzalno pokritost, tudi brez zakonsko določene minimalne plače.

Slovenija ima v primerjavi z navedenimi državami neenakomerno pokritost s kolektivnimi pogodbami. Medtem ko je pokritost v javnem sektorju zelo visoka, je v zasebnem sektorju izrazito različna med panogami. Posebej nizka je pri malih delodajalcih in v dejavnostih z nizko sindikalno organiziranostjo. Dodatno omejitev predstavlja dejstvo, da razširjena veljavnost kolektivnih pogodb ni sistemsko uporabljena, kar ustvarja »prazne prostore« na trgu dela in zmanjšuje dejanski doseg kolektivnega dogovarjanja.

Tabela 3: Pokritost s kolektivnimi pogodbami

Država	Ocenjena pokritost zaposlenih	Ključni mehanizmi	Značilnosti pokritosti
Avstrija	≈ 95 %	Obvezno članstvo delodajalcev; panožne pogodbe	Skoraj univerzalna pokritost; enotni standardi
Nemčija	≈ 49 %	Prostovoljno članstvo; odstopne klavzule	Upad pokritosti; panožne pogodbe kot referenca
Švedska	85–90 %	Visoka sindikalna gostota; močna organiziranost delodajalcev	Visoka pokritost brez državnega posega
Slovenija	≈ 68 % (zasebni sektor nižje)	Neenakomerna razširjenost; omejena razširjena veljavnost	Vrzeli pri MSP in nestandardnih oblikah dela

Primerjalna sinteza

Primerjava kaže, da **visoka pokritost s kolektivnimi pogodbami ni nujno povezana z visoko sindikalno gostoto**, temveč predvsem z institucionalno ureditvijo sistema in stopnjo

organiziranosti socialnih partnerjev. Avstrija in Švedska dosegata zelo visoko pokritost z različnimi mehanizmi, vendar v obeh primerih z močno koordinacijo in disciplino akterjev. Nemčija in Slovenija kažeta, da prostovoljno članstvo in decentralizacija brez sistemskih varovalk vodita v postopno zmanjševanje dejanskega dosega kolektivnega dogovarjanja.

Sklep: Za Slovenijo primerjava jasno kaže potrebo po okrepitevi mehanizmov, ki povečujejo dejanski doseg kolektivnih pogodb, zlasti v zasebnem sektorju. **Ključna usmeritev je krepitev panožnih kolektivnih pogodb in bolj sistematična uporaba instrumentov razširjene veljavnosti, ob hkratnem vlaganju v organiziranost in koordinacijo socialnih partnerjev.** Brez teh ukrepov obstaja tveganje nadaljnje razdrobljenosti delovnih standardov in poglobljanja razlik med zaposlenimi.

5.4.3 Razširjena veljavnost kolektivnih pogodb

Razširjena veljavnost kolektivnih pogodb **predstavlja pomemben mehanizem za zagotavljanje širšega dosega dogovorjenih delovnih standardov** tudi za delodajalce in zaposlene, ki niso neposredno vključeni v kolektivna pogajanja. Njena vloga je zlasti pomembna v okoljih z nižjo sindikalno gostoto ali razpršenim delodajalskim prostorom, saj prispeva k zmanjševanju neenakosti na trgu dela in krepitevi stabilnosti sistema kolektivnega dogovarjanja.

Avstrija razširjene veljavnosti v formalnem smislu sicer ne uporablja pogosto, vendar v praksi dosega skoraj univerzalno pokritost s kolektivnimi pogodbami. To je posledica obveznega članstva delodajalcev v gospodarskih zbornicah, kar pomeni, da panožne kolektivne pogodbe dejansko veljajo za večino podjetij v panogi. Takšen sistem deluje kot funkcionalni ekvivalent razširjene veljavnosti in zagotavlja enotne minimalne standarde na celotnem trgu dela.

Nemčija ima zakonsko možnost razširitve veljavnosti kolektivnih pogodb, vendar se ta v praksi uporablja razmeroma redko. Razlogi so predvsem v zahtevnih postopkih in omejeni podpori socialnih partnerjev. Posledično je pokritost s kolektivnimi pogodbami neenakomerna, panožne pogodbe pa pogosto delujejo zgolj kot referenčni okvir, ki ga delodajalci lahko upoštevajo, niso pa k temu zavezani.

Švedska razširjene veljavnosti kolektivnih pogodb formalno ne pozna. Kljub temu dosega zelo visoko pokritost zaposlenih zaradi visoke stopnje sindikalne organiziranosti, močnih delodajalskih združenj in dolgoletne tradicije spoštovanja kolektivnih dogovorov. Sistem temelji na visoki stopnji zaupanja in avtonomiji socialnih partnerjev, pri čemer država neposredno ne posega v širjenje veljavnosti kolektivnih pogodb.

Slovenija ima razširjeno veljavnost kolektivnih pogodb zakonsko urejeno, vendar se ta mehanizem uporablja selektivno in nesistemsko. V praksi to pomeni, da številne panožne kolektivne pogodbe v zasebnem sektorju nimajo razširjene veljavnosti, kar ustvarja neenakomerno pokritost in »prazne prostore« na trgu dela. Omejena uporaba razširjene veljavnosti dodatno oslabi učinke kolektivnega pogajanja, zlasti v panogah z nizko sindikalno organiziranostjo in pri manjših delodajalcih.

Tabela 4: Razširjena veljavnost kolektivnih pogodb

Država	Uporaba razširjene veljavnosti	Institucionalni mehanizmi	Učinki na sistem
Avstrija	De facto univerzalna	Obvezno članstvo v zbornicah; panožne pogodbe	Zelo visoka pokritost; enotni standardi
Nemčija	Omejena, izjemna	Formalna možnost razširitve; panožne pogodbe kot referenca	Neenakomerna pokritost; razlike med podjetji
Švedska	Ni formalne razširitve	Visoka organiziranost socialnih partnerjev	Visoka pokritost brez državnega posega
Slovenija	Selektivna, nesistemska	Možnost razširitve po ZKOlP; redka uporaba	Vrzeli v pokritosti; razdrobljeni standardi

Primerjalna sinteza

Primerjava razširjene veljavnosti kolektivnih pogodb kaže, da države z visoko pokritostjo zaposlenih uporabljajo bodisi formalne bodisi funkcionalne mehanizme za širjenje dosega kolektivnih dogovorov. Avstrija dosega skoraj univerzalno pokritost z obveznim članstvom delodajalcev v zbornicah, medtem ko Švedska enak učinek dosega brez formalne razširitve, na podlagi visoke organiziranosti in discipline socialnih partnerjev. Nemčija in Slovenija kažeta, da omejena ali selektivna uporaba razširjene veljavnosti vodi v neenakomerno pokritost in večje razlike med podjetji znotraj panog.

Sklep: Za Slovenijo primerjalna analiza jasno kaže, da obstoječi sistem razširjene veljavnosti kolektivnih pogodb ni dovolj sistematičen, da bi zagotavljal enotne minimalne delovne standarde v zasebnem sektorju. Smiselna razvojna usmeritev je pogostejša in bolj predvidljiva uporaba razširjene veljavnosti panožnih kolektivnih pogodb, ob jasnih merilih in soglasju socialnih partnerjev. Takšen pristop bi zmanjšal »prazne prostore« na trgu dela, okrepil učinke kolektivnega pogajanja in prispeval k večji stabilnosti ter pravičnosti sistema.

5.4.4 Vloga države v kolektivnem dogovarjanju in določanje minimalnih standardov

Vloga države v sistemu kolektivnega pogajanja se med državami bistveno razlikuje in pomembno vpliva na razmerje med zakonodajo in avtonomijo socialnih partnerjev. Posebej izrazito se te razlike kažejo pri določanju minimalne plače in drugih temeljnih delovnih standardov, kjer lahko država nastopa kot aktivni regulator, koordinator ali zgolj kot varovalka v primeru neučinkovitega socialnega dialoga.

Avstrija nima zakonsko določene minimalne plače. Najnižji plačni standardi so določeni izključno prek kolektivnih pogodb, ki se sklepajo na panožni ravni. Zaradi skoraj univerzalne

pokritosti s kolektivnimi pogodbami ta sistem v praksi zagotavlja visoko raven zaščite zaposlenih brez neposrednega posega države. Vloga države je predvsem podporna in posvetovalna, socialni partnerji pa imajo osrednjo odgovornost za oblikovanje plačne politike. **Nemčija** je leta 2015 uvedla zakonsko minimalno plačo kot odziv na upad pokritosti s kolektivnimi pogodbami in rast nizko plačanega dela. Višina minimalne plače se določa prek posebne komisije, v kateri so zastopani socialni partnerji, kar pomeni, da država združuje zakonodajno vlogo z institucionaliziranim socialnim dialogom. Kljub temu kolektivne pogodbe v številnih panogah še naprej igrajo pomembno vlogo pri določanju višjih standardov od zakonskega minimuma.

Švedska prav tako nima zakonsko določene minimalne plače. Določanje najnižjih plač je izključno v pristojnosti socialnih partnerjev in je urejeno s kolektivnimi pogodbami. Država se zavestno vzdržuje neposrednih posegov, saj velja, da bi zakonodajna določitev minimalne plače lahko oslabilo avtonomijo kolektivnega pogajanja. Visoka stopnja organiziranosti in zaupanja med socialnimi partnerji omogoča učinkovit sistem brez zakonskih minimumov.

Slovenija ima zakonsko določeno minimalno plačo, ki predstavlja pomemben zaščitni mehanizem, zlasti v panogah z nizko pokritostjo s kolektivnimi pogodbami. Hkrati pa močna vloga države pri določanju minimalnih standardov deloma nadomešča šibkejšo kolektivno pogajanje v zasebnem sektorju. To ustvarja napetost med zakonodajnim urejanjem in avtonomijo socialnih partnerjev ter odpira vprašanje, kako okrepiti vlogo kolektivnih pogodb pri oblikovanju plačnih in delovnih standardov nad zakonskim minimumom.

Tabela 5: Vloga države in določanje minimalnih standardov

Država	Minimalna plača	Vloga države	Vloga kolektivnih pogodb
Avstrija	Ni zakonske minimalne plače	Posvetovalna in podporna	Kolektivne pogodbe določajo najnižje standarde
Nemčija	Zakonska minimalna plača	Aktivna; komisija s socialnimi partnerji	Določajo višje standarde od zakonskega minimuma
Švedska	Ni zakonske minimalne plače	Zelo omejena; spoštovanje avtonomije	Osrednji mehanizem za plačne standarde
Slovenija	Zakonska minimalna plača	Močna regulatorna vloga	Dopolnilna vloga nad zakonskim minimumom

Primerjalna sinteza

Primerjava kaže, da države z močno in učinkovito vlogo kolektivnega pogajanja minimalnih plačnih standardov praviloma ne urejajo z zakonom, temveč jih prepuščajo socialnim partnerjem. Avstrija in Švedska dosejata visoko raven zaščite zaposlenih brez zakonsko določene minimalne plače, saj kolektivne pogodbe zagotavljajo skoraj univerzalno pokritost. Nemčija in Slovenija sta zakonsko minimalno plačo uvedli oziroma okrepili kot odziv na

zmanjšano pokritost s kolektivnimi pogodbami, pri čemer Nemčija ohranja močno institucionalno vlogo socialnih partnerjev v postopku določanja višine minimalne plače.

Sklep: Za Slovenijo primerjalna analiza kaže, da zakonsko določena minimalna plača učinkovito deluje kot zaščitni mehanizem v okoljih s šibkejšo pokritostjo s kolektivnimi pogodbami, vendar hkrati ne more nadomestiti vloge kolektivnega pogajanja pri oblikovanju celostnih delovnih standardov. Dolgoročno je zato smiselno krepiti vlogo kolektivnih pogodb kot primarnega instrumenta določanja plač nad zakonskim minimumom, ob hkratnem postopnem zmanjševanju odvisnosti od zakonodajnih posegov in večji odgovornosti socialnih partnerjev.

5.4.5 Vključevanje nestandardnih oblik dela in digitalizacije

Vključevanje nestandardnih oblik dela in odzivanje na digitalizacijo postajata vse pomembnejši vprašanji za sisteme kolektivnega pogajanja. Rast samozaposlovanja, platformnega in agencijskega dela ter širjenje digitalnih oblik organizacije dela postavljajo pod vprašaj tradicionalne modele kolektivnega dogovarjanja, ki so bili zasnovani predvsem za standardno zaposlitev za nedoločen čas pri enem delodajalcu.

Avstrija se z digitalizacijo in nestandardnimi oblikami dela sooča predvsem kot s širšim pritiskom na prilagajanje obstoječih pogajalskih praks. Čeprav večina kolektivnih pogodb še vedno temelji na standardnih oblikah zaposlitve, se v nekaterih panogah postopoma uvajajo prilagoditve, zlasti na panožni in regionalni ravni. Ključni izziv ostaja prenos novih tematik v kolektivna pogajanja ter krepitev strokovnih in digitalnih kompetenc socialnih partnerjev.

Nemčija zaznava digitalizacijo in platformno delo v kombinaciji z decentralizacijo kolektivnega pogajanja. Vključevanje nestandardnih delavcev je pogosto prepuščeno podjetniški ravni, kar vodi v neenakomerno zaščito in razdrobljenost standardov. Čeprav obstajajo posamezni primeri vključevanja novih oblik dela v kolektivne dogovore, sistemsko reševanje ostaja omejeno, zlasti v sektorjih z nizko sindikalno organiziranostjo.

Švedska digitalizacijo in platformno delo prepoznava kot pomemben izziv za tradicionalni sistem kolektivnega dogovarjanja, vendar se nanj odziva bolj proaktivno. Sindikati razvijajo nove pristope organiziranja platformnih delavcev in prilagajajo kolektivne pogodbe novim oblikam dela. Poseben poudarek je na krepitvi kompetenc sindikalnih predstavnikov, zlasti na področjih razumevanja algoritmičnega upravljanja, digitalnega nadzora in podatkovnih pravic delavcev.

Slovenija se sooča z izrazito rastjo samozaposlenih, agencijskega dela in platformnega dela, ki so večinoma slabo vključeni v obstoječe sisteme kolektivnega pogajanja. Večina kolektivnih pogodb še vedno ureja klasična delovna razmerja, medtem ko nestandardni delavci pogosto ostajajo zunaj kolektivne zaščite. Posledično se povečujejo vrzeli v pravicah, socialni varnosti in dostopu do socialnega dialoga, zlasti v zasebnem sektorju in storitvenih dejavnostih.

Tabela 6: Vključevanje nestandardnih oblik dela in digitalizacije

Država	Ključni trendi	Vključenost v kolektivno pogajanje	Glavni izzivi
Avstrija	Digitalizacija, fleksibilne oblike dela	Posredna vključitev prek panožnih pogodb	Prilagajanje pogajalskih praks; kompetenčni izzivi
Nemčija	Platformno delo, decentralizacija	Delna vključenost; podjetniška raven	Razdrobljenost zaščite
Švedska	Digitalizacija, platformno delo	Aktivna vloga sindikatov	Znanja o algoritmičnem upravljanju
Slovenija	Rast samozaposlenih, agencijsko in platformno delo	Omejena vključenost	Vrzeli v zaščiti; nizka pokritost

Primerjalna sinteza

Primerjava kaže, da digitalizacija in rast nestandardnih oblik dela predstavljata skupen izziv vsem obravnavanim državam, vendar se sistemi nanj odzivajo različno. Švedska izstopa z bolj proaktivnim pristopom, ki temelji na prilagajanju kolektivnih pogodb in krepitvi kompetenc sindikalnih predstavnikov. Avstrija in Nemčija se soočata predvsem s pritiskom prilagajanja obstoječih struktur, pri čemer je v Nemčiji vključenost novih oblik dela izraziteje razdrobljena. Slovenija zaostaja predvsem pri sistemskem vključevanju nestandardnih delavcev v kolektivno pogajanje.

Sklep: za Slovenijo primerjalna analiza jasno kaže, da obstoječi sistem kolektivnega pogajanja ni ustrezno prilagojen rasti nestandardnih oblik dela in digitalizaciji. Ključna razvojna usmeritev je razširitev vsebine kolektivnih pogodb na nove oblike dela ter ciljno vlaganje v kompetence sindikalnih predstavnikov, zlasti na področju digitalnih procesov, platformnega dela in algoritmičnega upravljanja. Brez teh prilagoditev obstaja tveganje nadaljnega povečevanja vrzeli v zaščiti delavcev in oslabitve socialnega dialoga.

5.4.6 Kompetence sindikalnih predstavnikov

Kompetence sindikalnih zaupnikov in drugih predstavnikov zaposlenih so eden ključnih dejavnikov kakovosti in učinkovitosti kolektivnega pogajanja. V sodobnih razmerah, ki jih zaznamujejo decentralizacija pogajanj, digitalizacija, nove oblike dela in kompleksnejši pravni okvirji, se od sindikalnih predstavnikov zahteva bistveno širši nabor znanj in veščin kot v preteklosti.

Avstrija ima dolgo tradicijo institucionaliziranega socialnega partnerstva, kar se odraža tudi v razmeroma visoki ravni kompetenc sindikalnih predstavnikov. Sindikati in zbornice zagotavljajo sistematično podporo, zlasti na področjih delovnega prava, kolektivnega pogajanja in osnovnih ekonomskih znanj. Kljub temu tudi v Avstriji narašča potreba po

nadgradnji kompetenc, predvsem zaradi digitalizacije, novih oblik dela in vse večje kompleksnosti pogajalskih tem.

Nemčija razpolaga z zelo razvitim sistemom sindikalnega izobraževanja, zlasti v tradicionalno močnih panogah, kot je industrija. Sindikalni zaupniki imajo pogosto dobra pogajalska, pravna in ekonomska znanja, vendar so kompetence neenakomerno porazdeljene med panogami. V sektorjih z nižjo sindikalno organiziranostjo in večjo decentralizacijo pogajanj so kompetenčne vrzeli izrazitejše.

Švedska izstopa po sistematičnem vlaganju v razvoj kompetenc sindikalnih predstavnikov. Usposabljanja zajemajo ne le klasična področja kolektivnega pogajanja, temveč tudi komunikacijske veščine, digitalna znanja in razumevanje novih oblik dela, vključno z algoritmičnim upravljanjem in platformnim delom. Visoka strokovna usposobljenost sindikalnih zaupnikov pomembno prispeva k učinkovitosti in avtonomiji kolektivnega pogajanja.

Slovenija se sooča z izrazitimi kompetenčnimi razlikami med sindikalnimi zaupniki. V številnih primerih je znanje omejeno na osnovno poznavanje delovnopravne zakonodaje, pogajalske in komunikacijske veščine pa niso sistematično razvite. Usposabljanja so pogosto projektno financirana in nepovezana v celovit sistem, dostop do strokovnih analiz, gradiv in digitalnih orodij pa je omejen, kar neposredno zmanjšuje učinkovitost kolektivnega pogajanja.

Tabela 7: Kompetence sindikalnih zaupnikov in predstavnikov

Država	Ključne kompetence	Sistemska podpora razvoju kompetenc	Glavni izzivi
Avstrija	Pravno znanje, pogajalske veščine, osnovne digitalne kompetence	Močna institucionalna podpora (zbornice, sindikati)	Prilagajanje novim oblikam dela in digitalizaciji
Nemčija	Pogajalske, pravne in ekonomske kompetence	Razvita infrastruktura sindikatov v močnih panogah	Neenakomerna usposobljenost po panogah
Švedska	Napredne pogajalske, komunikacijske in digitalne kompetence	Sistematična usposabljanja znotraj sindikatov	Kompleksnost novih tem (algoritmi, platforme)
Slovenija	Osnovna pravna in pogajalska znanja (neenakomerno)	Omejena, projektno odvisna usposabljanja	Kompetenčne vrzeli; omejen dostop do strokovnih gradiv, prilagajanje novim oblikam dela in digitalizaciji

Primerjalna sinteza

Primerjava kaže, da je visoka raven kompetenc sindikalnih zaupnikov skupna značilnost držav z učinkovitim in stabilnim sistemom kolektivnega pogajanja. Švedska in Avstrija sistematično vlagata v pravna, pogajalska in digitalna znanja sindikalnih predstavnikov, kar krepi njihovo pogajalsko moč in omogoča uspešno prilagajanje novim izzivom. Nemčija kaže, da neenakomerna razvitost kompetenc po panogah vodi v različno kakovost kolektivnega dogovarjanja. Slovenija na tem področju izrazito zaostaja, kar predstavlja enega ključnih strukturnih izzivov sistema.

Sklep: za Slovenijo primerjalna analiza jasno potrjuje, da je sistematična krepitev kompetenc sindikalnih zaupnikov nujen pogoj za izboljšanje kakovosti kolektivnega pogajanja. Ključna usmeritev je vzpostavitev trajnega in celostnega sistema usposabljanj, ki bo poleg pravnega znanja zajemal tudi pogajalske, komunikacijske in digitalne kompetence ter razumevanje novih oblik dela. Prav na tem področju ima projekt SINDIKAT+ ključno vlogo, saj lahko zapolni obstoječe kompetenčne vrzeli in dolgoročno prispeva k močnejšemu in učinkovitejšemu socialnemu dialogu v Sloveniji.

5.5 Zaključek

Primerjalna analiza sistemov kolektivnega pogajanja v Sloveniji ter v izbranih državah (Avstrija, Nemčija in Švedska) kaže, da **učinkovitost in stabilnost kolektivnega dogovarjanja nista odvisni od enega samega institucionalnega elementa**, temveč od celovite kombinacije strukture pogajanj, pokritosti s kolektivnimi pogodbami, vloge države, mehanizmov razširjene veljavnosti ter kompetenc socialnih partnerjev.

Države z visoko kakovostjo socialnega dialoga praviloma temeljijo na močni panožni ravni kolektivnega pogajanja in visoki stopnji koordinacije, ki omogoča enotne minimalne standarde ob hkratni prilagodljivosti na nižjih ravneh. Avstrija in Švedska izstopata po stabilnosti in visoki pokritosti zaposlenih, ki jo dosegata bodisi z institucionalnimi mehanizmi bodisi z visoko organiziranostjo in avtonomijo socialnih partnerjev. Nemčija predstavlja vmesni model organizirane decentralizacije, ki sicer povečuje prilagodljivost, vendar ob hkratnem tveganju razdrobljenosti in zmanjševanja pokritosti.

Slovenski sistem kolektivnega pogajanja se v primerjavi z navedenimi modeli kaže kot hibriden in vse bolj razpršen, z neenakomerno pokritostjo, omejeno uporabo razširjene veljavnosti in izrazitimi kompetenčnimi vrzeli na ravni sindikalnih zaupnikov. Primerjalna analiza potrjuje, da nadaljnja decentralizacija brez ustreznih koordinacijskih mehanizmov in vlaganj v znanje socialnih partnerjev predstavlja tveganje za oslabitev kolektivnega dogovarjanja in socialnega dialoga.

Ključni sklep primerjalne analize je, da mora Slovenija okrepiti učinkovitost kolektivnega pogajanja, hkrati nasloviti več povezanih področij: okrepiti panožno raven pogajanj, razširiti dejanski doseg kolektivnih pogoib, zagotoviti uravnoteženo vlogo države ter sistematično vlagati v kompetence sindikalnih predstavnikov. Ta spoznanja predstavljajo neposredno izhodišče za oblikovanje priporočil in vsebin usposabljanj v nadaljevanju dokumenta.

Primerjalna analiza potrjuje, da so učinkoviti sistemi kolektivnega dogovarjanja neločljivo povezani s sistematičnim razvojem znanj sindikalnih predstavnikov kakor tudi predstavnikov delodajalcev ter z dostopom do kakovostnih, praktično naravnanih strokovnih gradiv. Na tej podlagi je v nadaljevanju oblikovan nabor priporočil, usmerjenih v pripravo konkretnih usposabljanj in podpornih gradiv za sindikalne zaupnike.

5.6 Rezultati

Rezultati primerjalne analize kolektivnih pogajanj v Sloveniji ter v izbranih državah z razvitejšimi modeli socialnega dialoga (Avstrija, Nemčija in Švedska) kažejo na več ključnih ugotovitev, ki so pomembne za razumevanje stanja in nadaljnji razvoj slovenskega sistema kolektivnega dogovarjanja.

1. Analiza potrjuje, da so sistemi kolektivnega pogajanja z močno panožno ravniyo in visoko stopnjo koordinacije med socialnimi partnerji praviloma učinkovitejši, stabilnejši in dosegajo višjo pokritost zaposlenih s kolektivnimi pogodbami. Avstrija in Švedska dosegata skoraj univerzalno pokritost z različnimi institucionalnimi pristopi, vendar v obeh primerih na temelju visoke organiziranosti in odgovornosti socialnih partnerjev. Nasprotno pa modeli z večjo stopnjo decentralizacije, kot je nemški, kažejo večjo prilagodljivost, vendar tudi tveganje za razdrobljenost standardov in postopno zmanjševanje pokritosti.
2. Rezultati kažejo, da visoka pokritost s kolektivnimi pogodbami ni odvisna zgolj od sindikalne gostote, temveč predvsem od obstoja sistemskih mehanizmov, ki omogočajo širitev dosega kolektivnih dogovorov. Avstrijski model obveznega članstva delodajalcev in švedski model visoke prostovoljne discipline socialnih partnerjev delujeta kot učinkovita ekvivalenta razširjene veljavnosti. V Sloveniji je omejena in nesistemska uporaba razširjene veljavnosti eden ključnih razlogov za neenakomerno pokritost, zlasti v zasebnem sektorju.
3. Primerjalna analiza potrjuje, da ima vloga države pomemben, vendar različen vpliv na delovanje kolektivnega pogajanja. V državah z močnimi socialnimi partnerji (Avstrija, Švedska) država nastopa predvsem kot podporni in posvetovalni akter, medtem ko v Nemčiji in Sloveniji zakonsko določena minimalna plača deluje kot varovalni mehanizem v razmerah oslabiljenega kolektivnega dogovarjanja. Rezultati kažejo, da zakonodajni posegi ne morejo dolgoročno nadomestiti vloge kolektivnih pogodb pri oblikovanju celostnih delovnih standardov.
4. Analiza izpostavlja, da sistemi kolektivnega pogajanja v vseh obravnavanih državah vse težje vključujejo nestandardne oblike dela in se prilagajajo digitalizaciji. Švedska se temu izzivu približuje najbolj sistematično, z razvojem novih pristopov organiziranja in nadgradnjo vsebin kolektivnih pogodb, medtem ko Slovenija na tem področju zaostaja, saj nestandardni delavci pogosto ostajajo zunaj kolektivne zaščite.
5. Rezultati jasno potrjujejo, da so kompetence sindikalnih zaupnikov in drugih predstavnikov zaposlenih ključni dejavnik kakovosti kolektivnega pogajanja. Države z učinkovitim socialnim dialogom sistematično vlagajo v pravna, pogajalska, komunikacijska in digitalna znanja sindikalnih predstavnikov. V Sloveniji so kompetenčne vrzeli izrazite in neposredno vplivajo na pogajalsko moč sindikatov ter na sposobnost odzivanja na sodobne izzive trga dela.

Sklepno rezultati primerjalne analize kažejo, da so ključni izzivi slovenskega sistema kolektivnega pogajanja strukturne, institucionalne in kompetenčne narave in da so medsebojno povezani. Brez hkratnega naslavljanja vseh teh področij ni mogoče pričakovati bistvenega izboljšanja učinkovitosti kolektivnega dogovarjanja. Ugotovitve iz tega poglavja tako predstavljajo neposredno izhodišče za oblikovanje priporočil in razvoj vsebin usposabljanj v nadaljevanju analize.

5.7 Zaključek

Primerjalna analiza kolektivnih pogajanj v Sloveniji in izbranih evropskih državah je pokazala, da kolektivno dogovarjanje ostaja ključen mehanizem za urejanje delovnih razmerij, zagotavljanje socialne varnosti zaposlenih in ohranjanje socialnega dialoga, vendar se njegova učinkovitost v praksi močno razlikuje glede na institucionalno ureditev, organiziranost socialnih partnerjev in razvitost njihovih kompetenc.

Slovenski sistem kolektivnega pogajanja ima dolgo tradicijo in razmeroma dobro pravno podlago, vendar se sooča z izzivi razdrobljenosti, neenakomerne pokritosti, omejene uporabe razširjene veljavnosti ter nezadostne prilagojenosti novim oblikam dela in digitalizaciji. **Primerjava z Avstrijo, Nemčijo in Švedsko kaže, da uspešnejši sistemi temeljijo na močni panožni ravni pogajanj, visoki stopnji koordinacije in sistematičnem vlaganju v znanje in usposobljenost socialnih partnerjev.**

Ugotovitve te analize se vsebinsko ujemajo z predlaganimi izhodišči in usmeritvami, ki so bile v letu 2025 oblikovane v okviru razprav socialnih partnerjev in Vlade RS ob pripravi Akcijskega načrta Republike Slovenije za spodbujanje kolektivnih pogajanj 2026–2030.

Zaključna ugotovitev analize je, da izboljšanje sistema kolektivnega pogajanja v Sloveniji zahteva celovit pristop, ki hkrati krepi institucionalne mehanizme, povečuje dejanski doseg kolektivnih pogodb ter sistematično razvija kompetence sindikalnih zaupnikov in drugih predstavnikov zaposlenih. Ugotovitve te analize zato predstavljajo trdno strokovno podlago za oblikovanje ciljno usmerjenih priporočil in razvoj usposabljanj v okviru projekta SINDIKAT+, katerih cilj je dolgoročna krepitev učinkovitega in vključujočega socialnega dialoga.

6 OSNUTEK AKCIJSKEGA NAČRTA ZA SPODBUJANJE KOLEKTIVNIH POGAJANJ KOT ODGOVOR NA IDENTIFICIRANE IZZIVE SOCIALNEGA DIALOGA V SLOVENIJI

Osnutek Akcijskega načrta je nastal kot odziv na obveznosti, ki jih državam članicam nalaga Direktiva (EU) 2022/2041 o ustreznih minimalnih plačah v Evropski uniji, hkrati pa predstavlja poskus celovitejšega naslavljanja strukturnih izzivov kolektivnega dogovarjanja v Sloveniji.

Analiza je pokazala, da kljub razmeroma visoki stopnji pokritosti s kolektivnimi pogodbami sistem kolektivnega pogajanja v Sloveniji zaznamujejo številne ranljivosti, zlasti v zasebnem sektorju. Med ključnimi izzivi izstopajo razdrobljenost sistema kolektivnih pogodb, neenakomerna razširjenost panožnega dogovarjanja, pomanjkanje posodobljenih tarifnih prilog, omejeni mehanizmi rednega usklajevanja plač ter pomanjkljive kapacitete socialnih partnerjev za učinkovito in strokovno izvajanje pogajanj. Ti izzivi niso vezani zgolj na sindikalno stran, temveč se nanašajo tudi na delodajalske organizacije, zlasti z vidika njihove reprezentativnosti, organiziranosti in razpoložljivih strokovnih virov.

V tem kontekstu osnutek akcijskega načrta opredeljuje več vsebinskih sklopov ukrepanja, ki jih je mogoče razumeti kot institucionalni odgovor na ugotovljene pomanjkljivosti. Poseben poudarek je namenjen morebitnim prilagoditvam pravnega in institucionalnega okvira, zlasti glede vprašanj reprezentativnosti socialnih partnerjev, trajanja in veljavnosti kolektivnih pogodb ter uporabe instituta razširjene veljavnosti. Analiza potrjuje, da so ta vprašanja v slovenskem prostoru še vedno osrednjega pomena, saj neposredno vplivajo na stabilnost in učinkovitost panožnega kolektivnega dogovarjanja.

Pomemben del osnutka Akcijskega načrta in spremljajočih predlogov ukrepov se nanaša na krepitev kapacitet socialnih partnerjev, kar je tudi ena osrednjih ugotovitev te analize. Pomanjkanje pravne, ekonomske in analitične podpore, časovne omejitve ter neenaka usposobljenost pogajalcev na obeh straneh pomembno vplivajo na kakovost in vsebino kolektivnih pogodb. Predlagani ukrepi, kot so dodatna analitična podpora, nadaljevanje in nadgradnja projektov usposabljanja ter krepitev institucionalne vloge Ekonomsko-socialnega sveta, so zato smiselno umeščeni kot ključni omogočitveni pogoji za izboljšanje socialnega dialoga.

Osnutek Akcijskega načrta odpira tudi razpravo o neposrednih in posrednih spodbudah za sodelovanje socialnih partnerjev v kolektivnem dogovarjanju, pri čemer se posebej izpostavlja vloga države kot omogočevalke in podpornice socialnega dialoga. Pri tem je poudarjeno, da morebitne finančne ali druge spodbude ne smejo posegati v avtonomijo socialnih partnerjev, temveč morajo prispevati k stabilnejšemu in bolj predvidljivemu delovanju struktur socialnega dialoga, zlasti na panožni ravni in v okoljih, kjer je kolektivno dogovarjanje šibkejše.

Nazadnje osnutek Akcijskega načrta izpostavlja tudi pomen prakse delovanja socialnih partnerjev in Vlade RS, pri čemer poudarja javni interes za delujoč socialni dialog ter potrebo po krepitvi zaupanja, kontinuitete in koordinacije v procesih bipartitnega in tripartitnega

dogovarjanja. Ugotovitve te analize potrjujejo, da brez ustrezne politične in institucionalne podpore ter brez skupne zavezanosti socialnih partnerjev dolgoročna krepitev kolektivnega pogajanja ni mogoča.

Osnutek Akcijskega načrta in spremljajoči predlogi ukrepov tako ne predstavljajo ločenega ali zunanjega elementa glede na ugotovitve te analize, temveč se z njimi vsebinsko dopolnjujejo. Skupaj tvorijo okvir za nadaljnjo razpravo socialnih partnerjev o možnih poteh razvoja kolektivnega dogovarjanja v Sloveniji, ob polnem spoštovanju avtonomije in odgovornosti vseh vključenih akterjev.

Analiza in pregled aktualnih usmeritev, povzetih v poglavju o Akcijskem načrtu, kažeta, da obstaja vsebinska osnova za postopno krepitev kolektivnega pogajanja v Sloveniji, pri čemer bo ključna zavezanost vseh socialnih partnerjev in države.

7 PRIPOROČILA

Na podlagi celovite analize sistema kolektivnih pogajanj v Sloveniji, pregleda pravnega in institucionalnega okvira ter primerjalne analize dobrih praks iz Avstrije, Nemčije in Švedske, je mogoče oblikovati nabor usmerjenih in izvedljivih priporočil. Ta priporočila so namenjena krepitvi učinkovitosti kolektivnega dogovarjanja, povečanju pogajalske moči sindikatov ter izboljšanju kakovosti socialnega dialoga v Sloveniji. Poseben poudarek je namenjen razvoju kompetenc sindikalnih zaupnikov in drugih predstavnikov delavcev, kar je skladno s cilji projekta **Krepitev kompetenc sindikalnih zaupnikov za učinkovit socialni dialog – SINDIKAT+**.

Priporočila so razdeljena v dva vsebinska sklopa:

- priporočila za **pripravo in izvedbo usposabljanj**,
- priporočila za **pripravo strokovnih in podpornih gradiv**.

Takšna razdelitev omogoča neposredno uporabnost ugotovitev analize v okviru projektnih aktivnosti ter dolgoročno krepitev sindikalnih struktur.

7.1 Priporočila za pripravo usposabljanj

Ugotovitve analize kolektivnih pogajanj v Sloveniji in primerjalni pregled dobrih praks iz izbranih evropskih držav kažejo, da je ena ključnih omejitev učinkovitega socialnega dialoga pomanjkanje sistematičnih, ciljno usmerjenih in vsebinsko poglobljenih usposabljanj za sindikalne zaupnike. Kompetenčne vrzeli se kažejo zlasti na področju delovnega prava, kolektivnega dogovarjanja, pokojninske zakonodaje ter pri razumevanju vplivov digitalizacije in vseživljenjskega učenja na delovna razmerja.

Usposabljanja, predvidena v okviru projekta, naj bodo zato vsebinsko neposredno povezana z identificiranimi izzivi sistema kolektivnega dogovarjanja in naj sledijo potrebam sindikalnih zaupnikov v praksi. Poseben poudarek naj bo na povezovanju pravnega znanja s konkretnimi primeri iz delovnih okolij ter na krepitvi sposobnosti sindikalnih zaupnikov za aktivno sodelovanje v procesih kolektivnega pogajanja.

a) Delovno pravo

Usposabljanja s področja delovnega prava naj predstavljajo temeljni sklop, saj analiza kaže, da pomanjkanje pravnega znanja bistveno omejuje sposobnost sindikalnih zaupnikov za zastopanje interesov zaposlenih. Delavnice naj bodo strukturirane po naslednjih vsebinskih sklopih:

- Delavnica 1: Temeljne pravice iz delovnega razmerja in razmerje med zakonom in kolektivno pogodbo

Obravnava naj vključuje temeljna načela delovnega prava (načelo ugodnejšega pravila, hierarhija pravnih aktov), pravice in obveznosti iz delovnega razmerja, razmerje med individualno pogodbo o zaposlitvi in kolektivno pogodbo ter vlogo sindikalnega zaupnika pri varstvu teh pravic v praksi.

- Delavnica 2: Atipične in nove oblike dela

Poseben poudarek naj bo namenjen delavcem v nestandardnih oblikah zaposlitve (pogodbe za določen čas, agencijsko delo, delo na daljavo, platformno delo, ekonomsko odvisne osebe). Obravnava naj vključuje pravni položaj teh delavcev, omejitve obstoječe zakonodaje ter možnosti sindikalnega delovanja in kolektivnega urejanja njihovih pravic.

- Delavnica 3: Uveljavljanje pravic in reševanje sporov

Vsebina naj bo usmerjena v praktične vidike: postopki pred delodajalcem, vloga sindikata pri individualnih in kolektivnih sporih, mediacija, arbitražna ter sodno varstvo pravic iz delovnega razmerja. Poseben poudarek naj bo na preventivni vlogi sindikalnega zaupnika.

b) Kolektivno dogovarjanje

Delavnica s področja kolektivnega dogovarjanja naj bo osredotočena na praktično razumevanje in uporabo sistema kolektivnih pogajanj v Sloveniji. Obravnavati mora:

- strukturo kolektivnega dogovarjanja (panožna in podjetniška raven),
- vlogo sindikalnih zaupnikov v pogajalskem procesu,
- pripravo pogajalskih izhodišč in argumentov,
- razširjeno veljavnost kolektivnih pogodb,
- izzive decentralizacije in dobre prakse iz tujine, ki krepijo pogajalsko moč sindikatov.

Cilj delavnice je okrepiti strateško razmišljanje sindikalnih zaupnikov in njihovo razumevanje kolektivnega dogovarjanja kot procesa, ne zgolj formalnega sklepanja pogodb.

c) Pokojninska zakonodaja

Analiza kaže, da je poznavanje pokojninskega sistema med sindikalnimi zaupniki pogosto omejeno, kljub temu pa gre za področje, ki je za člane sindikatov izjemno pomembno. Delavnica naj obravnava:

- osnovne značilnosti pokojninskega in invalidskega zavarovanja,
- pogoje za pridobitev pravic,
- vpliv različnih oblik zaposlitve na pokojninske pravice,
- vlogo kolektivnih pogodb in socialnega dialoga pri dopolnilnih oblikah zavarovanja.

d) Vseživljenjsko učenje

Usposabljanje s področja vseživljenjskega učenja naj sindikalne zaupnike opremi z znanjem o:

- pravici do izobraževanja in usposabljanja iz delovnega razmerja,
- vlogi kolektivnih pogodb pri urejanju izobraževanja,
- možnostih sooblikovanja politik usposabljanja na ravni podjetij in panog,

- pomenu vseživljenjskega učenja za prilagodljivost delavcev v razmerah digitalizacije in prestrukturiranja gospodarstva.

e) Digitalne veščine

Digitalne delavnice naj bodo izrazito praktične in usmerjene v usposabljanja na konkretna digitalna komunikacijska orodja.

- Delavnica 1: Digitalna orodja za sindikalno delo

Uporaba digitalnih komunikacijskih orodij, spletnih platform, varstvo osebnih podatkov in učinkovito obveščanje članstva.

- Delavnica 2: Digitalizacija in njen vpliv na delo in kolektivno dogovarjanje

Razumevanje vpliva digitalizacije na organizacijo dela, nove oblike zaposlovanja ter priložnosti in tveganja za sindikalno delovanje.

7.2 Priporočila za pripravo gradiv

Gradivo, ki bo pripravljeno v okviru projekta, in sicer »*Priročnik za sindikalne zaupnike o delovnopравни zakonodaji s poudarkom na kolektivnih pogajanjih*«, mora biti zasnovano kot praktično, pregledno in dolgoročno uporabno orodje za vsakodnevno delo sindikalnih zaupnikov.

Vsebinska zasnova priročnika

Priročnik naj bo strukturiran v jasno ločena, tematsko zaokrožena poglavja, ki sledijo logiki usposabljanj:

- osnovni pravni okvir delovnega prava,
- kolektivne pogodbe in kolektivno dogovarjanje,
- posebnosti nestandardnih oblik dela,
- uveljavljanje pravic in reševanje sporov,
- povezava delovnega prava s pokojninsko zakonodajo,
- vloga vseživljenjskega učenja in digitalizacije.

Praktična naravnost

Poseben poudarek naj bo na praktični uporabi znanja. Priporočljivo je vključevanje:

- konkretnih primerov iz prakse,
- shem in preglednic (npr. razmerje med zakonom in kolektivno pogodbo),
- odgovorov na najpogostejša vprašanja sindikalnih zaupnikov,
- opozoril na pogoste napake pri razlagi zakonodaje.

Poudarek na kolektivnih pogajanjih

Ker je priročnik namenjen predvsem podpori kolektivnemu dogovarjanju, naj jasno izpostavlja:

- vlogo sindikalnih zaupnikov v pogajalskih procesih,
- pomen kolektivnih pogodb kot orodja za izboljševanje delovnih pogojev,
- povezavo med pravnim znanjem in pogajalsko močjo.

Dostopnost in posodobljivost

Gradivo naj bo napisano v razumljivem jeziku, prilagojenem »*nepravnikom*«, hkrati pa dovolj strokovno natančno. Priporočljivo je, da je priročnik zasnovan modularno, kar omogoča njegovo posodabljanje ob spremembah zakonodaje ali kolektivnih pogodb.

8 ZAKLJUČEK

Analiza kolektivnih pogajanj v Sloveniji je pokazala, da ima slovenski sistem socialnega dialoga razmeroma trdne pravne in institucionalne temelje, ki izhajajo iz ustavne zaščite sindikalnega delovanja, razvitega zakonodajnega okvira ter dolgoletne tradicije tripartitnega sodelovanja. Kljub temu pa se sistem v praksi sooča s številnimi izzivi, ki omejujejo njegovo učinkovitost, stabilnost in zmožnost prilagajanja sodobnim spremembam na trgu dela.

Med osrednjimi ugotovitvami analize **izstopajo razdrobljenost pogajalskih struktur, upad sindikalne gostote, neenakomerna pokritost s kolektivnimi pogodbami ter vse večja decentralizacija pogajanj**, zlasti v zasebnem sektorju. Poseben izziv predstavljajo tudi spremembe v strukturi trga dela, kot so rast nestandardnih oblik zaposlitve, digitalizacija dela in prevlada mikro ter malih podjetij, ki tradicionalne modele kolektivnega dogovarjanja postavljajo pred nove zahteve. Ti procesi povečujejo tveganje za poglobljanje razlik v delovnih pogojih in za oslabitev pogajalske moči delavcev, zlasti v manj organiziranih panogah.

Primerjalna analiza dobrih praks iz **Avstrije, Nemčije in Švedske** je pokazala, da so učinkoviti sistemi kolektivnega pogajanja praviloma povezani z visoko stopnjo koordinacije, stabilnimi sektorskimi pogajalskimi ravni ter z močnimi, strokovno usposobljenimi sindikalnimi strukturami. **Skupna značilnost teh sistemov je tudi sistematično vlaganje v razvoj kompetenc sindikalnih predstavnikov ter razvita podporna infrastruktura v obliki usposabljanj, strokovnih gradiv in digitalnih orodij.** Ti elementi se v analiziranih državah izkazujejo kot ključni dejavniki za ohranjanje visoke pokritosti s kolektivnimi pogodbami in za prilagajanje socialnega dialoga novim izzivom.

Ugotovitve analize jasno kažejo, da **prihodnji razvoj kolektivnega pogajanja v Sloveniji ne bo mogoč brez ciljno usmerjenih ukrepov za krepitev znanj, veščin in organizacijskih kapacitet socialnih partnerjev.** Posebej pomembna je vloga sindikalnih zaupnikov, ki v praksi predstavljajo prvi stik med kolektivnimi pogodbami in vsakdanjimi delovnimi razmerami zaposlenih. Njihova strokovna usposobljenost, pogajalska samozavest in sposobnost strateškega delovanja pomembno vplivajo na kakovost socialnega dialoga na vseh ravneh, pri čemer pa teh kompetenc ni mogoče razvijati brez ustreznih organizacijskih pogojev, časa in systemske podpore.

V tem kontekstu analiza potrjuje pomen projekta **Krepitev kompetenc sindikalnih zaupnikov za učinkovit socialni dialog – SINDIKAT+**, ki neposredno naslavlja identificirane vrzeli v znanju in podpornih mehanizmih. S povezovanjem analitičnih ugotovitev, usposabljanj, priprave strokovnih gradiv in vzpostavitve digitalne platforme projekt ustvarja celovit okvir za dolgoročno krepitev sindikalnega delovanja. Takšen pristop presega kratkoročne intervencije in prispeva k trajnejši profesionalizaciji socialnega dialoga.

Hkrati analiza opozarja, da **prihodnost kolektivnega pogajanja v Sloveniji ni odvisna zgolj od aktivnosti socialnih partnerjev, temveč tudi od aktivne vloge države.** Formalni pravni okvir sam po sebi ne more nadomestiti dejanskih razmerij moči, ki so ključna za učinkovito, vključujoče in stabilno kolektivno dogovarjanje. Brez sistematične podpore socialnim partnerjem in dolgoročnega vlaganja v krepitev kompetenc sindikalnih predstavnikov obstaja tveganje nadaljnje erozije kolektivnega dogovarjanja, tudi ob formalno ustrezni zakonodaji.

Poseben strukturni izziv predstavlja **pomanjkanje systemskega oziroma akreditiranega izobraževanja za sindikalne kadre**. Odsotnost strukturiranih in priznanih izobraževalnih poti ima neposredne posledice za kakovost zastopanja delavcev, organizacijsko učinkovitost sindikalnih organizacij ter zaupanje članstva. V takšnih razmerah so sindikalni zaupniki in funkcionarji pogosto prepuščeni ad hoc pridobivanju znanj, kar omejuje njihovo pogajalsko moč in razvoj dolgoročno vzdržnih sindikalnih strategij.

V tem okviru bi država lahko odigrala pomembno vlogo z razvojem in uveljavitvijo akreditiranih izobraževalnih programov s področja sindikalnega in socialnega menedžmenta, umeščenih v širši izobraževalni sistem. Takšni programi bi prispevali k profesionalizaciji sindikalnega delovanja, večji legitimnosti sindikalnih predstavnikov ter dolgoročni krepitvi socialnega dialoga kot enega temeljnih stebrov socialne države.

Zaključno je mogoče ugotoviti, da **kolektivna pogajanja v Sloveniji kljub številnim izzivom ostajajo ključen mehanizem za zagotavljanje dostojnih delovnih pogojev, socialne varnosti in stabilnosti trga dela**. Njihova prihodnja učinkovitost bo v veliki meri odvisna od sposobnosti socialnih partnerjev, da se prilagodijo spremenjenim razmeram, okrepijo medsebojno sodelovanje ter vlagajo v razvoj človeškega in strokovnega kapitala. Analiza in iz nje izhajajoča priporočila predstavljajo strokovno podlago za takšen razvoj ter prispevajo k oblikovanju bolj enotnega, vključujočega in odpornega sistema kolektivnega dogovarjanja v Sloveniji.

8 LITERATURA IN VIRI

- Achkar Law. (2024, 25. junija). Effective collective bargaining and negotiations. <https://achkarlaw.com/effective-collective-bargaining-and-negotiations/> (dostopano 9. 12. 2025).
- Adam, G. (2008). Constitutional amendment endorses role of social partners. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/constitutional-amendment-endorses-role-social-partners> (dostopano 8. 12. 2025).
- Arbeiterkammer Österreich. (n.d.). Mitgliedschaft – gesetzliche Mitgliedschaft. https://www.arbeiterkammer.at/ueberuns/mitgliedschaft/Mitgliedschaft.html#heading_Gesetzliche_Mitgliedschaft (dostopano 5. 12. 2025).
- Basic Law for the Federal Republic of Germany [Grundgesetz]. (2025). Gesetze-im-Internet. https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_gg/englisch_gg.html (dostopano 10. 12. 2025).
- Behrens, M., & Traxler, F. (2004). *Employers' organisations in Europe*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2004/employers-organisations-in-europe> (Dostopano 6. 12. 2025).
- Breznik, M., & Čehovin Zajc, J. (2021). Prekarizacija standardnega in nestandardnega zaposlovanja v Sloveniji (2005–2019) [Precarisation of standard and nonstandard employment in Slovenia (2005–2019)]. *Teorija in praksa*, 58(1), 28–48. <https://doi.org/10.51936/tip.58.1.28-48> (dostopano 9. 12. 2025).
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. (2024). Tarifautonomie. <https://arbeitgeber.de/themen/arbeitsrecht-und-tarifpolitik/tarifautonomie> (dostopano 10. 12. 2025).
- C. L. Ibsen in M. Keune. (2018). Organised Decentralisation of Collective Bargaining: Case Studies of Germany, Netherlands and Denmark, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, št. 217 (Pariz: OECD Publishing). <https://doi.org/10.1787/f0394ef5-en> (dostopano 10. 12. 2025).
- CXC Global. (2025). Payroll and benefits in Austria. CXC Global. <https://www.cxcglobal.com/global-hiring-guide/austria/payroll-and-benefits-in-austria/> (dostopano 10. 12. 2025).
- Debono, M. (2004). Employers' organisations examined. [Employers' organisations examined | Eurofound](#) (Dostopano 6. 12. 2025)

Deutsche Bundesbank Monthly Report, April 2018:

<https://www.bundesbank.de/en/publications/reports/monthly-reports/monthly-report-april-2018-732988> (dostopano 21. 12. 2025).

DIHK. (2023). #GemeinsamBesseresSchaffen – jetzt!.

<https://gemeinsambesseresschaffen.jetzt/> (dostopano 10. 12. 2025).

Ekonomsko-socialni svet. (2014). Ekonomsko-socialni svet 2004–2014 (Ob dvajseti obletnici delovanja). <https://www.ess.si/ess/ess->

[si.nsf/c7c1db093afdbbffc12578020059cc52/7cbcd2e1f1219618c12578aa0030b481/\\$FILE/ESS_2004_2014_zazsplet.pdf](https://www.ess.si/ess/ess-si.nsf/c7c1db093afdbbffc12578020059cc52/7cbcd2e1f1219618c12578aa0030b481/$FILE/ESS_2004_2014_zazsplet.pdf) (dostopano 5. 12. 2025).

Ekonomsko-socialni svet Republike Slovenije. (različna leta). *Zapisniki sej Ekonomsko-socialnega sveta*. <https://www.ess.si/> (dostopano 15. 1. 2026).

Erixon, L. (2008). The Rehn-Meidner model in Sweden: Its rise, challenges and survival

(Research Paper No. 2008:2). Stockholm University, Department of Economics. [\(PDF\) The Rehn-Meidner Model in Sweden: Its Rise, Challenges and Survival](#) (dostopano 16. 12. 2025).

ETUI. (2025). Austria: Collective bargaining and minimum wage regime.

https://www.etui.org/sites/default/files/2025-06/Austria_Collective%20bargaining%20and%20minimum%20wage%20regime_2025.pdf (dostopano 10. 12. 2025).

ETUI. (2025a). Benchmarking Working Europe 2025:

<https://www.etui.org/sites/default/files/2025-06/Benchmarking%20Working%20Europe%202025%20-%20WEB.pdf> (dostopano 10. 12. 2025).

ETUI. (2025c). *Collective bargaining and minimum wage regime in Germany*. ETUI Country Profile.

https://www.etui.org/sites/default/files/2025-06/Germany_Collective%20bargaining%20and%20minimum%20wage%20regime_2025.pdf. (dostopano 10. 12. 2025).

Eurofound. (1999). Collective Agreement Act celebrates its 50th anniversary.

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/collective-agreement-act-celebrates-its-50th-anniversary> (dostopano 10. 12. 2025).

- Eurofound. (2015). Collective bargaining in Europe in the 21st century.
<https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/99e4acb98f/ef1548en.pdf>
(dostopano 16. 12. 2025).
- Eurofound. (2020). Capacity building for effective social dialogue in the European Union.
Publications Office of the European Union.
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/capacity-building-effective-social-dialogue-european-union> (dostopano 10. 12. 2025).
- Eurofound. (2020a). Industrial relations and social dialogue. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
<https://www.eurofound.europa.eu/en/about/what-we-do/work-programme/industrial-relations-and-social-dialogue> (dostopano 16. 12. 2025).
- Eurofound. (2021). Digitisation in the workplace. Publications Office of the European Union.
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/digitisation-workplace>
(dostopano 9. 12. 2025).
- Eurofound. (2021a). Social partners going digital: Using digital tools and adapting social dialogue. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/social-partners-going-digital-using-digital-tools-and-adapting-social-dialogue> (dostopano 16. 12. 2025).
- Eurofound. (2022). Collective bargaining and social dialogue – Back to normal in 2021? European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/collective-bargaining-and-social-dialogue-back-normal-2021> (dostopano 6. 2. 2026).
- Eurofound. (2023). Industrial relations in Sweden. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
(<https://lucris.lub.lu.se/ws/files/5884525/1466307.pdf> (dostopano 16. 12. 2025)).
- Eurofound. (2024a). Collective bargaining in Austria.
<https://www.eurofound.europa.eu/en/countries/austria/collective-bargaining>
(dostopano 10. 12. 2025)
- Eurofound. (2024c). Actors and institutions in Germany.
<https://www.eurofound.europa.eu/en/countries/germany/actors-and-institutions>
(dostopano 10. 12. 2025).

- Eurofound. (2025). Collective bargaining in Slovenia. Eurofound.
<https://www.eurofound.europa.eu/en/countries/slovenia/collective-bargaining>
(dostopano 5. 12. 2025).
- European Commission. (2020). *Industrial relations in Europe 2018*. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/> (dostopano 15. 1. 2026).
- European Commission. (2022). *Guidance on collective bargaining action plans*. Publications Office of the European Union. <https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/>
(dostopano 15. 1. 2026).
- European Commission & Council. (2024). Proposal for a Joint Employment Report (COM(2024) 701 final). Strasbourg, 17. december 2024.
https://commission.europa.eu/document/download/23d334e4-f4b8-480c-bdcf-111a40c0c4f0_en?filename=COM_2024_701_1_EN.pdf (dostopano 11. 12. 2025).
- European commission (2024). 2024 Ageing Report. Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2022-2070). https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2024-ageing-report-economic-and-budgetary-projections-eu-member-states-2022-2070_en (dostopano 12. 12. 2025).
- European Commission (2025). Country Report 2025– Austria. https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2025-european-semester-country-reports_en
(dostopano 8. 12. 2025).
- European Research Area. (2025). ERA Country Report 2024 – Germany. <https://european-research-area.ec.europa.eu/sites/default/files/documents/2025-08/ERA%20Country%20Report%202024%20Germany.pdf> (dostopano 10. 12. 2025).
- European Trade Union Institute. (2018). Industrial relations in Slovenia: Background summary. <https://www.etui.org/covid-social-impact/slovenia/industrial-relations-in-slovenia-background-summary> (dostopano 5. 12. 2025).
- Federal Employment Agency, Statistics / Labour Market Reporting. (2025). The German labour market in 2024 (Reports: The Labour Market in Brief). Federal Employment Agency. https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Service/English-Site/Generische-Publikationen/German-labour-market-2024.pdf?__blob=publicationFile (dostopano 11. 12. 2025).
- Fidak d.o.o. (2021). Ukrepi osmega protikorona zakona.
<https://www.fidak.si/ukrepi-osmega-protikorona-zakona> (dostopano 5. 12. 2025).

- Forum Media. (2019). Kolektivne pogodbe in njihova veljavnost. Kadrovik. <https://forum-media.si/kadrovik/kolektivne-pogodbe-in-njihova-veljavnost/> (dostopano 5. 12. 2025)
- Franca, V. (2024). CB Slovenia – wersja 3. https://www.isp.org.pl/uploads/drive/CEECAW/CB_Slovenia_-_wersja_3.pdf (dostopano 6. 12. 2025).
- Gewerkschaftsbund. (2025). Der ÖGB. <https://www.oegb.at/der-oegb> (dostopano 8. 12. 2025).
- Glassner, V., & Hofmann, J. (2025). Collective bargaining and minimum wage regime in Austria. Arbeiterkammer Wien. https://www.etui.org/sites/default/files/2025-06/Austria_Collective%20bargaining%20and%20minimum%20wage%20regime_2025.pdf (dostopano 8. 12. 2025).
- Gospodarska zbornica Slovenije. (2018). Pogajalske veščine za uspešno kolektivno dogovarjanje: O kolektivnem dogovarjanju in kolektivnih pogodbah. https://www.gzs.si/Portals/SN-Pravni-Portal/pogajanja_SN1_ENG_web.pdf (dostopano 5. 12. 2025).
- Gospodarska zbornica Slovenije. (n.d.). O GZS. https://www.gzs.si/o_gzs (6. 12. 2025).
- Government of Sweden. (1976). Co-determination at work act (Medbestämmandelagen – MBL). Government Offices of Sweden. https://www.government.se/contentassets/bea67b6c1de2488cb454f9acd4064961/sfs-1976_580-employment-co-determination-in-the-workplace-act-sfs-2021_1114.pdf (dostopano 16. 12. 2025).
- Halla, M., & Weber, A. (2023). Inequality in Austria in recent decade. Institute for Fiscal Studies. <https://ifs.org.uk/inequality/wp-content/uploads/2023/11/Inequality-in-Austria.pdf> (dostopano 8. 12. 2025).
- Hassel, A. (2014). "Chapter 7." In The Political Economy of the European Social Model (neobjavljeno poglavje / working paper). Berlin: Hertie School of Governance. http://ankehassel.de/downloads/hassel_chapter-7_2014.pdf (dostopano 10. 12. 2025).
- Hermann, C., & Flecker, J. (2023). Austrian trade unions, social partnership and contested stability. In J. Fulton (Ed.), Trade unions in a world of contested stability (pp. 27–46).

- European Trade Union Institute.
[https://www.etui.org/sites/default/files/2023-06/Chapter2 %20Austria Trade%20unions%20in%20a%20world%20of%20contested %20stability 2023.pdf](https://www.etui.org/sites/default/files/2023-06/Chapter2%20Austria%20Trade%20unions%20in%20a%20world%20of%20contested%20stability%202023.pdf) (dostopano 10. 12. 2025).
- Home Town Media GmbH. (2021). The essential guide to living and working in Austria. Austrian Business Agency.
https://api.workinaustria.com/fileadmin/user_upload/MediaLibrary_ABAWORKINAUSTRIA/EssentialGuide/living-and-working-in-austria.pdf (dostopano 8. 12. 2025).
- Ifo Institut. (2016). CESifo DICE Report 2/2016: Extension of collective agreements in Europe.
<https://www.ifo.de/DocDL/dice-report-2016-2-oesingmann-june.pdf> (dostopano 4. 12. 2025).
- International Labour Organization. (2015). Collective bargaining. A policy guide.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/instructionalmaterial/wcms_425004.pdf (dostopano 4. 12. 2025).
- International Labour Organization. (2019). Nordic countries an inspiration for the ILO.
<https://www.ilo.org/resource/statement/nordic-countries-inspiration-ilo>. (dostopano 16. 12. 2025).
- Kjellberg, A. (2022). The Nordic Model of Industrial Relations. Lund University.
[https://lucris.lub.lu.se/ws/files/115413346/The Nordic Model of Industrial Relations Kjellberg.pdf](https://lucris.lub.lu.se/ws/files/115413346/The_Nordic_Model_of_Industrial_Relations_Kjellberg.pdf) (dostopano 16. 12. 2025).
- Kjellberg, A. (2023). Sweden: Still high union density, but widening gaps by social category and national origin. European Trade Union Institute (ETUI).
[https://www.etui.org/sites/default/files/2023-06/Chapter28 Sweden still%20high%20union%20density%2C%20but%20widening%20gaps%20by%20social%20category%20and%20national%20origin 2023.pdf](https://www.etui.org/sites/default/files/2023-06/Chapter28_Sweden_still%20high%20union%20density%2C%20but%20widening%20gaps%20by%20social%20category%20and%20national%20origin_2023.pdf) (dostopano 16. 12. 2025).
- Konfederacija novih sindikatov Slovenije – Neodvisnost. (n.d.). KNSS – Neodvisnost.
<https://www.knss-neodvisnost.si> (dostopano 5. 12. 2025).
- Konfederacija sindikatov 90 Slovenije. (n. d.). *Konfederacija sindikatov 90 Slovenije*.
<https://sindikat-ks90.si/> (dostopano 14. 1. 2026).

Konfederacija sindikatov javnega sektorja Slovenije. (n.d.). Konfederacija sindikatov javnega sektorja Slovenije (KSJS). <https://www.konfederacija-sjs.si> (dostopano 5. 12. 2025).

Kresal Šoltes, K. (2018). Analiza stanja na področju razširjenosti in pokritosti kolektivnih pogodb v Sloveniji: Zaključne ugotovitve s predlogi. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS). https://www.zsss-zksd.si/wp-content/uploads/2019/12/Zaklju%C4%8Dne-ugotovitve_Analiza-stanja-na-podro%C4%8Dju-raz%C5%A1irjenosti-in-pokritosti-kolektivnih-pogodb-v-Sloveniji.pdf (dostopano 8. 12. 2025).

Landwirtschaftskammer Österreich. (n.d.). Landwirtschaftskammer Österreich. <https://www.lko.at/> (dostopano 8. 12. 2025).

Marginson, P., & Sisson, K. (2004). European integration and industrial relations: Multi-level governance in the making. New York: Palgrave MacMillan. https://www.researchgate.net/profile/Paul-Marginson/publication/37155376_European_Integration_and_Industrial_Relations_Multi-Level_Governance_in_the_Making/links/02e7e5357be3924687000000/European-Integration-and-Industrial-Relations-Multi-Level-Governance-in-the-Making.pdf?origin=publication_detail&tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uRG93bmVYVWQiLCJwcmV2aW91c1BhZ2UiOiJwdWJsaWNhdGlvbiJ9fQ&cfchl=tk=fLwb0L0SOzDPEGZyAyX1xTfCvr9fy4U8XeHu01E7XM-1767020940-1.0.1.1-jpkiXLX6dEZkV2fTFF6_JCBQS8ldQALHPoLICxpKX5U (dostopano 10. 12. 2025).

Martinez, M. (2024). Labour shortages ease in Germany's economy, survey shows. Reuters, 19. december 2024. Dostopno na: <https://www.reuters.com/markets/europe/labour-shortages-ease-germanys-economy-survey-shows-2024-12-19/> (dostopano 11. 12. 2025).ž

Mednarodna organizacija dela. (n.d.). Konvencija št. 87 o sindikalni svobodi in zaščiti sindikalnih pravic. <https://www.pisrs.si/pregledPredpisa?id=MEDO101> (dostopano 5. 12. 2025).

Mednarodna organizacija dela. (n.d.). Konvencija št. 98 o uporabi načel o pravicah organiziranja in kolektivnega dogovarjanja. <https://www.pisrs.si/pregledPredpisa?id=MEDO102> (dostopano 5. 12. 2025).

- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2025). *Akcijski načrt Republike Slovenije za spodbujanje kolektivnih pogajanj 2026–2030* (osnutek delovnega gradiva). Vlada Republike Slovenije.
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2025). *Predlogi ukrepov za spodbujanje socialnega dialoga in kolektivnih pogajanj* (delovno gradivo). Vlada Republike Slovenije.
- Mladina. (2025). Sindikati morajo spremeniti svoje delovanje: Intervju z Moniko Weiss. <https://www.mladina.si/243296/v-zacetku-90-let-je-bilo-v-sindikate-vkljucenih-60-odstotkov-delavcev-v-sloveniji-zdaj-smo-pri-20> (dostopano 5. 12. 2025).
- Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije. (n.d.). Organiziranost. <https://www.ozs.si/o-zbornici/organiziranost/> (6. 12. 2025).
- OECD. (2019). *Negotiating our way up: Collective bargaining in a changing world of work*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1fd2da34-en> (dostopano 10. 12. 2025).
- OECD. (2021). *Slovenia: Main indicators and characteristics of collective bargaining*. https://www.oecd.org/en/publications/main-indicators-and-characteristics-of-collective-bargaining-2021-country-notes_b1dc510b-en/slovenia_951e9974-en.html (dostopano 5. 12. 2025).
- OECD. (2023). *Negotiating our way up: Collective bargaining in a changing world of work*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/employment/negotiating-our-way-up.htm> (dostopano 16. 12. 2025).
- OECD. (2024). *Slovenia: Main indicators and characteristics of collective bargaining*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/10/main-indicators-and-characteristics-of-collective-bargaining-2021-country-notes_4b5553c9/slovenia (dostopano 6. 12. 2025).
- OECD. (2024b). *OECD Economic Surveys: Austria 2024*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-austria-2024_60ea1561-en.html (dostopano 10. 12. 2025).
- OECD. (2024a). *OECD employment outlook 2024*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2024_ac8b3538-en.html (dostopano 16. 12. 2025).

- OECD. (2025). Membership of unions and employers' organisations, and bargaining coverage: Standing, but losing ground. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/fe47107c-en> (dostopano 9. 12. 2025).
- OECD. (2025a). OECD Employment Outlook 2025:
https://www.oecd.org/en/publications/2025/07/oecd-employment-outlook-2025_5345f034.html (dostopano 10. 12. 2025).
- OECD/AIAS-HSI. (2025b). OECD Economic Surveys: Sweden 2025. Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-sweden-2025_75e94b2f-en.html (dostopano 16. 12. 2025).
- Optius. (n.d.). Kolektivne pogodbe: ključni element delovnopravne ureditve.
<https://www.optius.com/delodajalci/nasveti-za-upravljanje-s-kadri/kolektivne-pogodbe-kljucni-element-delovnopravne-ureditve/> (dostopano 4. 12. 2025).
- Počivalšek, J., & Krištof, A. (2018). Aktualna vprašanja socialnega dialoga in vloge sindikata v prihodnje. Inštitut za delo, Pravna fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Regionalna gospodarska zbornica Celje. (2023). Poročilo analize stanja na področju socialnega dialoga v Sloveniji in tujini ter pregled dobrih praks doma in v tujini. [Analiza socialni dialog.pdf](#) (3. 12. 2025).
- Republika Slovenija. (2006). Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKolP).
<https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO4337> (dostopano 4. 12. 2025).
- Republika Slovenija. (2013). Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1).
<https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO5944> (dostopano 4. 12. 2025).
- Republika Slovenija. (n.d.). Ustava Republike Slovenije.
<https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=USTA1> (dostopano 4. 12. 2025).
- RTV Slovenija. (n.d.). 30 let Ekonomsko-socialnega sveta: Ali bodo do maja spet stekla usklajevanja?
<https://www.rtvlo.si/slovenija/30-let-ekonomsko-socialnega-sveta-ali-bodo-do-maja-spet-stekla-usklajevanja/706237> (dostopano 5. 12. 2025).
- Schnabel, C. (2025). Unions and employers' associations in Germany: a survey of their membership, density and bargaining coverage. Journal for Labour Market Research, 59(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s12651-025-00393-2> (dostopano 10. 12. 2025).

- Schulten, T. (Ed.). (2018). Collective bargaining in Germany 2017 (WSI Collective Bargaining Report). WSI Collective Agreement Archive, Hans-Böckler-Stiftung. <https://www.wsi.de/en/21691.htm> (dostopano 11. 12. 2025).
- Schulten, T. (2017). Varieties of decentralisation in German collective bargaining. European Trade Union Institute. Retrieved from https://www.etui.org/sites/default/files/Chapter%204_7.pdf. (dostopano 10. 12. 2025).
- Senčur Peček, D. (2022). Nestandardne oblike dela, prekarnost in revščina. Univerza v Mariboru, Pravna fakulteta. <https://doi.org/10.18690/um.1.2022.18> (dostopano 9. 12. 2025).
- Slovenska zveza sindikatov – Alternativa. (2025). *Kdo smo*. <https://www.szs-alternativa.si/kdo-smo/> (dostopano 14. 1. 2026).
- Slukan, N. (2025). *Pregled stanja na področju kolektivnih pogodb, sklenjenih za območje države v zasebnem sektorju* (delovno gradivo). Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Sozialpartner.at. (n.d.). Sozialpartner Österreich. https://www.sozialpartner.at/?page_id=127 (dostopano 8. 12. 2025).
- Stanojevič, M. (2000). Slovenian trade unions – the birth of labor organizations in post-communism. DR, 16(32-33), 39–52. <https://www.sociolosko-drustvo.si/wp-content/uploads/2021/10/dr32-33stanojevic.pdf> (dostopano 9. 12. 2025).
- Starman, Janez. (2013). Želimo si odpreti razpravo. Odvetniki 59, Ljubljana.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2025. Delovno aktivno prebivalstvo, maj 2025. <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/13747> (dostopano 8. 12. 2025).
- Šarotar Žižek, S., & Mulej, M. (2019). Vpliv digitalizacije na trg dela in socialno varnost zaposlenih. Anali PAZU HD, 5(1-2), 35–63. [dLib.si - Vpliv digitalizacije na trg dela in socialno varnost zaposlenih](https://dlib.si/Vpliv-digitalizacije-na-trg-dela-in-socialno-varnost-zaposlenih) (dostopano 9. 12. 2025).
- TIR-H. (2014). Prenos industrijskih odnosov na vodik. https://www.adapt.it/wp-content/uploads/2024/05/TIR-H_policy_rec_EN-1_SL.pdf (Dostopano 6. 12. 2025).
- Trgovinska zbornica Slovenije. (n. d.). *O TZS*. <https://www.tzslo.si/sl/o-tzs> (dostopano: 14. 1. 2026).

- TradingEconomics. (2025). Germany – Unemployment Rate. <https://tradingeconomics.com/germany/unemployment-rate> (dostopano 11. 12. 2025).
- UNI-Europa. (2021). CB Systems in Europe. <https://uni-europa.org/old-uploads/2021/04/CB-Systems-in-Europe-EN.pdf> (dostopano 4. 12. 2025).
- UNI Europa. (2024). Time for action! How policy can strengthen (multi-employer) collective bargaining in Europe. https://news.industrial-europe.eu/documents/upload/2024/4/638484438299232249_UNI_report_on_cover_age_etc.pdf (dostopano 5. 12. 2025).
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (UMAR). (2024). Poročilo o razvoju 2024. UMAR. https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2024/slovenski/POR2024_S_01.pdf (dostopano 9. 12. 2025).
- Videc, Boris. 2018. Izgorevanje na delovnem mestu v podjetju XXX (Diplomsko delo). B&B – Višja strokovna šola. [verbic_boris_1.pdf](#) (dostopano 1. 12. 2025).
- Visser, J. 2023. ICTWSS Database: Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts. Version 6.1. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies (AIAS), University of Amsterdam Sweden | OECD [https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_TUD_CBC%40DF_TUD&df\[ag\]=OECD.ELS.SAE&dq=..&pd=2000%2C&to\[TIME_PERIOD\]=false](https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_TUD_CBC%40DF_TUD&df[ag]=OECD.ELS.SAE&dq=..&pd=2000%2C&to[TIME_PERIOD]=false) (dostopano 16. 12. 2025).
- Vlada Republike Slovenije. (n.d.). Sindikati. <https://www.gov.si/teme/sindikati/> (dostopano 5. 12. 2025).
- Vlada Republike Slovenije. (n.d.). Socialni dialog edini način za reševanje ključnih izzivov. <https://www.gov.si/novice/2023-10-04-socialni-dialog-edini-nacin-za-resevanje-kljucnih-izzivov/> (dostopano 5. 12. 2025)
- Wirtschaftskammer Österreich. (2024). Less EU Bureaucracy – Increased Competitiveness for our Companies. <https://www.wko.at/oe/news/wko-factsheet-less-burocracy.pdf> (dostopano 10. 12. 2025).

- Wirtschaftskammer Österreich. (2025). WKO – Wirtschaftskammer Österreich.
<https://www.wko.at/> (dostopano 8. 12. 2025).
- Worker-Participation. (2025). Collective bargaining – Across Europe. <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Collective-Bargaining2>
(dostopano 8. 12. 2025).
- Zakon o reprezentativnosti sindikatov (ZRSin). [Zakon o reprezentativnosti sindikatov \(ZRSin\) \(PISRS\)](#) (dostopano 2. 12. 2025).
- Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije. (n.d.). Področja delovanja – socialni dialog. <https://zdops.si/podrocja-delovanja-socialni-dialog/> (6. 12. 2025).
- Združenje delodajalcev Slovenije. (n.d.). Delodajalska akademija – Dogodki.
<https://www.zds.si/sl/delodajalska-akademija/dogodki/> (6. 12. 2025).
- Združenje delodajalcev Slovenije. (n.d.). O ZDS. <https://www.zds.si/sl/o-zds/> (6. 12. 2025).
- Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. (2019). Analiza stanja na področju razširjenosti in pokritosti kolektivnih pogodb v Sloveniji: Zaključne ugotovitve. https://www.zsss-zksd.si/wp-content/uploads/2019/12/Zaključne-ugotovitve_Analiza-stanja-na-podrocju-razsirjenosti-in-pokritosti-kolektivnih-pogodb-v-Sloveniji.pdf (dostopano 9 12 2025).
- Zveza delavskih sindikatov Slovenije – Solidarnost. (n. d.). *Predstavitev*.
<https://www.sindikat-solidarnost.si/o-sindikatu/predstavitev/> (dostopano 14. 1. 2026).
- Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. (2024). Po direktivi potrebni še konkretni ukrepi za krepitev socialnega dialoga.
<https://www.zsss.si/po-direktivi-potrebni-se-konkretni-ukrepi-za-krepitev-socialnega-dialoga> (dostopano 5. 12. 2025).
- Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. (n.d.). Zakonodaja. <https://www.zsss.si/podrocja-dela/zakonodaja/> (dostopano 4. 12. 2025).
- Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. (n.d.). ZSSS – Zveza svobodnih sindikatov Slovenije.
<https://www.zsss.si/> (dostopano 5. 12. 2025).