

# absentizem

PREPREČEVANJE, OBVLADOVANJE IN ZMANJŠEVANJE

PRIROČNIK S PRIMERI  
DOBRIH PRAKS

[WWW.GZDBK.SI](http://WWW.GZDBK.SI)





## KAZALO

<b>UVODNIK</b>	3
<b>POZA DO ZDRAVJA ZAPOSLENIH</b>	4
<b>ZA POGLOBLJENO SODELOVANJE SMO IZBRALI TRI UGLEDNA PODJETJA</b>	5
<b>STROKOVNI PARTNERJI PRI PROJEKTU POZA</b>	6
<b>ZAKAJ IN KAKO OBVLADOVATI ABSENTIZEM</b>	
MODEL POZA	7-10
<b>ZDRAVSTVENI ABSENTIZEM,</b>	
VEČPLASTNI IZZIV ZA NAŠO DRUŽBO	11
<b>ZDRAVJE DELOVNE POPULACIJE V JV SLOVENIJI</b>	12
<b>VZOREN PRIMER RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI:</b>	
MENS SANA IN CORPORE SANO	
(ZDRAV DUH V ZDRAVEM TELESU.)	13
<b>NAMIGI MESECA: ZDRAVA POZA</b>	14
<b>MENEDŽERSKO ORODJE:</b>	
ZDRAVJEMETER KOLEKTIVA	15

ZBIRKA ZNANJA 02

**ABSENTIZEM – PREPREČEVANJE, OBVLADOVANJE IN ZMANJŠEVANJE, PRIROČNIK S PRIMERI DOBRIH PRAKS**

Izdajatelj: Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine,  
Novi trg 11, 8000 Novo mesto (info@gzdbk.si, www.gzdbk.si)

Odgovorni urednik:  
Nina Šab (nina.sab@gzdbk.si)

Uredniški odbor:  
Marta Strmec, Tatjana Mlakar, Dušan Harlander, Brigita Zupančič  
Tisovec, Miro Škufca, Marjan Šmalc, Tomaž Kordiš in Nina Šab

Fotografije: Arhiv GZDBK, Shutterstock in osebni arhivi.

Oblikovanje in grafična priprava: Solos, d. o. o.

Lektura: Nina Štampohar

Tisk: Solos, d. o. o.

Naklada: 750 izvodov

Uredništvo se je odločilo, da ob imenu in priimku opušča akademske naslove. Uredništvo si pridržuje pravico, da po potrebi skrajša ali slogovno predela članke.

Avtorske pravice © po delih in v celoti Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine, 2012, Novo mesto in avtorji. Fotokopiranje in razmnoževanje po delih ali v celoti je prepovedano. Vse pravice pridržane.

Novo mesto, oktober 2012

# ABSENTIZEM (PREPREČEVANJE, OBVLADOVANJE IN ZMANJŠEVANJE)



**PRED VAMI JE DRUGI PRIROČNIK ZBIRKE ZNANJA GOSPODARSKE ZBORNICE DOLENJSKE IN BELE KRAJINE, S KATERIM ŽELIMO DELODAJALCEM PONUDITI MODEL ZA CELOVITO IN SISTEMATIČNO OBVLADOVANJE ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA.**

Absentizem je odsotnost z dela zaradi bolezenskih razlogov. V Sloveniji na leto beležimo od 10 do 11 milijonov izgubljenih delovnih dni zaradi bolezni ali poškodb. To pomeni, da je dnevno na bolniškem staležu od 38 500 do 39 000 ljudi. V Sloveniji so skupni letni stroški zaradi zdravstvenega absentizma ocenjeni na 750 do 800 milijonov evrov. Bolniška odsotnost z dela za večino podjetij predstavlja velik problem. Pogosto izostajanje z dela zmanjšuje delovno učinkovitost, moti delovni proces, povečuje obremenitev za zaposlene, ki so prisotni na delovnem mestu, povečuje stroške delodajalcem in tudi zdravstveni blagajni. Bolniška odsotnost zaposlenega, ki je krajša od enega meseca, stane delodajalca vsaj eno plačo in pol, saj mora delodajalec poleg nadomestila za delavca zaposliti drugega delavca. Še posebej veliko tveganje za podjetja predstavljajo bolniške odsotnosti ključnih zaposlenih, za katere ni mogoče čez noč dobiti ustreznega nadomestila.

Definicija zdravja po Svetovni zdravstveni organizaciji opredeljuje zdravje kot stanje popolne telesne, duševne in socialne blaginje, in ne le odsotnost bolezni in slabosti.

Zdravje in bolezen sta posledici fizioloških in psiholoških procesov, na katere vplivajo družbeni, gospodarski in kulturni dejavniki. Raznovrstnost in hkrati povezanost osebnih in zunanjih vzrokov, ki vplivajo na zdravje ljudi, narekujejo na drugi strani široko razgledanost in delovanje na različnih strokovnih področjih pri obvladovanju absentizma. Da bi celovito predstavili obravnavano temo in jo osvetlili iz različnih zornih kotov, smo k nastajanju priročnika, ki je pred vami, povabili strokovnjake z različnih področij. Predvsem pa smo želeli ponuditi preizkušene modele za hitro in učinkovito obvladovanje absentizma v delovnih okoljih.

Zdravje je temelj socialnega in gospodarskega razvoja ter je odsev razmer v družbi. Zdravi zaposleni so temeljni vir zdravega, uspešnega in dolgoročnega razvoja podjetja. Kaj lahko v delovnih okoljih storimo za zdravje zaposlenih? Poleg izboljševanja delovnih pogojev in zagotavljanja tehničnih zahtev na področju varnosti in zdravja pri delu, preventivnih zdravstvenih pregledov in izobraževanja zaposlenih so za zdravje zaposlenih še posebej pomembni dobri medčloveški odnosi, pozitivno delovno vzdušje ter zaupanje in spoštovanje.

Ustvarjalci priročnika si želimo, da v njem najdete čim več spodbud, uporabnih nasvetov in primernih orodij za vaše delovno okolje in za zagotavljanje zdravja vaših zaposlenih.

Marta Strmec  
predsednica Sekcije za ravnanje s človeškimi viri pri Gospodarski zbornici Dolenjske in Bele krajine

Nina Šab, vodja projekta POZA pri Gospodarski zbornici Dolenjske in Bele krajine

# POZA DO ZDRAVJA ZAPOSLENIH

## S PROJEKTOM POZA VEČPLASTNO SPodbujamo DELODAJALCE, DA BI NA ZDRAVJE ZAPOSLENIH POGLEDALI ŠIRŠE KOT LE NA ODSOTNOST Z DELA ZARADI BOLEZNI TER S TEM USPEŠNEJE PREPREČEVALI IN ZMANJŠEVALI ZDRAVSTVENI ABSENTIZEM V DELOVNIH OKOLJIH.

Pri Gospodarski zbornici Dolenjske in Bele krajine (GZDBK) smo junija 2011 začeli izvajati projekt POZA. Ime projekta je bilo oblikovano premišljeno, saj smo z njim želeli doseči hitro, dobro in enostavno prepoznavnost. Istočasno smo si prizadevali v imenu zajeti vsebino, ki jo s projektom zasledujemo. Tako je nastalo ime projekta POZA: Preprečevanje, Obvladovanje in Zmanjševanje Absentizma v delovnih okoljih. Projekt delno (40 %) sofinancira ZZZS, in sicer do novembra 2012. Nekatere dejavnosti, ki smo jih s projektom razvili, so se izkazale za naše člane še posebej koristne (npr. izobraževanja, namigi meseca, vprašalniki idr.), zato jih bomo, kljub prenehanju projekta, izvajali tudi v prihodnje. Vse, ki nas želite pri tem spremljati, vabimo na spletno stran (<http://www.gzdbk.si/si/projekti/poza/>). Tam so zgodovina projekta, novosti in ostali uporabni podatki.

Pomembno vrednoto, psihofizično kondicijo zaposlenih kot vitalni del vsakega uspešnega podjetja oz. delovne organizacije, smo zaposleni v GZDBK prepoznali že v prvih dneh operativnega obstoja zbornice (2007). Zato v programu našega dela veliko pozornost namenjamo tudi varnosti in zdravju pri delu (VZD). Razpis ZZZS smo prepoznali kot priložnost, da se siceršnje delo zbornice na tem vsebinskem področju okrepi tudi s projektom.

Z razpisom pridobljena sredstva so omogočila nuditi projektno vsebino bistveno ugodneje (v veliki meri brezplačno) delodajalcem v naši regiji. V prijavi na razpis smo priložili številna priporočila uglednih dolenjsko-belokranjskih podjetij, medijskih hiš, društev, državnih ustanov in zavodov, ki so zaupali v delo zbornice in se zavedajo težavnosti zdravstvenega absentizma delovnoaktivne populacije v naši regiji.

Večplastne izobraževalno-vzgojne vsebine projekta so posvečene zdravemu načinu življenja, prijaznemu in zdravju neškodljivemu delovnemu okolju, ustrezni komunikaciji in spoštljivemu odnosu, pomembnosti osebne, čustvene in duhovne rasti posameznika ter ustreznim socialnim razmeram, ki vplivajo na celovito zdravje zaposlenih.

**Projekt POZA vsebuje sklop izobraževalno-vzgojnih vsebin o preprečevanju, obvladovanju in zmanjševanju zdravstvenega absentizma, namenjen delodajalcem in delavcem. To so delavnice, seminarji, posveti, okrogla miza, namigi Zdrava POZA in Model POZA oblikovan na podlagi pilotnega testiranja v realnem delovnem okolju.**

Zakonske obveze zagotavljanja VZD in novosti, kako vodja obvladuje absentizem sodelavcev, kako obvladovati vsakodnevni stres, kako ohraniti in krepiti svoje zdravje, duševna moč zaposlenega človeka, kako načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu so le nekatere od tem, ki smo jih obravnavali pri projektu POZA.

Namen in cilji projekta POZA so ob oblikovanju Modela POZA (praktičen, učinkovit in dolgoročen model, ki bi delodajalcem pomagal preprečevati,



*Projekt POZA je na podlagi Javnega razpisa za sofinanciranje projektov za promocijo zdravja v letih 2011 in 2012 finančno podprl Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.*

nadzorovati, prepoznati dejavnike absentizma in nenehno uvajati ukrepe za zmanjševanje ter obvladovanje zdravstvenega absentizma v delovnih okoljih); razkrivati in obravnavati razloge zdravstvenega absentizma; osvetliti vprašanja ustrezne komunikacije, socialnih razmer ter pomembnosti osebne, čustvene in duhovne rasti delavcev; spodbujati preprečevanje, obvladovanje in zmanjševanje zdravstvenega absentizma; krepiti vrednoto zdravja v delovnem okolju ter spodbujati prijazno in zdravju neškodljivo delovno okolje.

**Od junija 2011 smo na GZDBK izvajali številne dejavnosti pri projektu POZA. Novembra 2012 se sicer projekt zaključi, a skrb do zdravja zaposlenih bo še vedno pomemben del poslovne politike podjetij v naši regiji.**

Ob številnih dejavnostih projekta bi veljalo izpostaviti okroglo mizo, na kateri so 29. 3. 2012 na zboru Sekcije za ravnanje s človeškimi viri o absentizmu spregovorili: predsednica Sekcije za ravnanje s človeškimi viri in direktorica splošno kadrovskega sektorja v Trimu Marta Strmec, direktor Zavoda za zdravstveno varstvo Novo mesto Dušan Harlander, direktorica Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Območne enote Novo mesto, Tatjana Mlakar, direktor Term Krka Jože Berus in direktorica direkcije in sektorja Kadri in organizacija v Adri Mobil Mojca Novak. Projekt POZA, dejavnosti projekta in mnenja uglednih menedžerjev ter strokovnjakov smo predstavili tudi v televizijski oddaji, ki je bila prvič premierno predvajana 8. junija 2012 ob 21.00 na Vašem kanalu.

Nina Šab, vodja projekta POZA pri Gospodarski zbornici Dolenjske in Bele krajine

# ZA POGLOBLJENO SODELOVANJE SMO IZBRALI TRI UGLEDNA PODJETJA

**PRI PROJEKTU POZA SMO SI KOT ENO OD NALOG IN CILJEV PROJEKTA ZASTAVILI IZDELATI MODEL POZA. DA BI BIL LAHKO MODEL ČIM BOLJ REALNO KORISTEN, SMO ZA POMOČ PRI NJEGOVEM NASTAJANJU IN IZDELAVI K SODELOVANJU POVABILI TRI UGLEDNA PODJETJA, ČLANE GZDBK.**

Za projektno sodelovanje s podjetji smo se odločili zato, da na podlagi pridobljenih izkušenj tega sodelovanja pridemo do uporabnih spoznanj v realnem delovnem

okolju in da upoštevajoč ta spoznanja oblikujemo Model POZA, ki bo pomagal delodajalcem sistematično obvladovati absentizem. Ta model, ki je osnovan na krogu PDCA, je orodje s smernicami za delodajalce, kako preprečevati, obvladovati in zmanjševati zdravstveni absentizem v svoji organizaciji. Model smo natančneje predstavili v prispevku Zakaj in kako obvladovati absentizem. Poglobljeno smo sodelovali s tremi člani GZDBK, Adrio Mobil, podjetjem S. E. P. in Termami Krka, uglednimi podjetji naše regije, ki so nam razkrili svoj odnos do varstva in zdravja pri delu ter absentizma in nam pomagali oblikovati Model POZA. Ta model bo v pomoč vsem tistim podjetjem, ki želijo preveriti ali vzpostaviti dobro politiko

svojega poslovanja na tem področju. Pri izboru podjetij za poglobljeno sodelovanje smo se posvetovali s strokovnimi partnerji projekta POZA, tj. Medobčinskim društvom varnostnih inženirjev iz Novega mesta, ZZZS (vodstvom območne enote Novo mesto) ter ostalimi poznavalci podjetij v našem okolju.

**Poglobljeno smo sodelovali s tremi člani GZDBK, Adrio Mobil, podjetjem S. E. P. in Termami Krka, uglednimi podjetji naše regije, ki so nam razkrili svoj odnos do varstva in zdravja pri delu ter absentizma in nam pomagali oblikovati Model POZA.**



ADRIA MOBIL proizvodnja, trgovina in storitve, d. o. o., iz Novega mesta ([www.adria-mobil.com](http://www.adria-mobil.com)) že vrsto let zaposluje prek petsto ljudi. Začetki Adrie Mobil, enega vodilnih evropskih proizvajalcev počitniških prikolic, avtomobov in mobilnih hišic, segajo v leto 1965, ko je nastala prva počitniška prikolica Adria 375. Že ta je bila prodana na Švedsko, kar danes razumemo kot enega izmed kazalcev uspeha, ki ga Adriini izdelki vse odtlej dosegajo na evropskih trgih. Ključni dejavniki uspeha tega podjetja so bogato znanje zaposlenih, izkušnje na področju razvoja, proizvodnje in trženja. Celovitost ponudbe, inovativnost in prilagajanje izdelkov potrebam kupcev predstavljajo konkurenčno prednost podjetja in blagovne znamke Adria, ki sodi med najbolj prepoznavne in priljubljene na evropskem trgu karavaninga. Kakovost, inovativnost in izkušnje so vgrajeni v vse njihove izdelke, ki uporabnikom ponujajo aktivno in udobno preživljanje prostega časa, kar izžareva tudi njihov slogan Življenje v gibanju.



S. E. P. proizvodnja in storitve, d. o. o., iz Mokronoga ([www.sep.si](http://www.sep.si)) je podjetje, ki se je v petnajstih letih poslovanja iz podjetja s tremi zaposlenimi in enim izdelkom razvilo v kolektiv s 110 zaposlenimi ter z več kot devet milijoni evrov letnega prihodka. S certifikatoma ISO 9001 in ISO//TS 16949 lahko po vseh merilih pokrivajo različne potrebe proizvajalcev avtomobilov, proizvajalcev bele tehnike in kupcev široke potrošnje. Uspešnost njihovega poslovanja dokazujejo številne nagrade in priznanja ter srebrno in bronasto odličje med Gazelami Dolenjsko-posavske regije. Ker je podjetje svoje izdelke vseskozi izdelovalo zelo kakovostno in konkurenčno ter tako pridobilo zaupanje avtomobilskih proizvajalcev, je pri nekaterih podjetjih pridobilo status neposrednega dobavitelja do končnih kupcev.



TERME KRKA, zdraviliške, turistične in gostinske storitve, d. o. o., iz Novega mesta ([www.termе-krka.si](http://www.termе-krka.si)) so podjetje, ki zaposluje več kot šeststo ljudi. So del poslovne skupine Krka in eno vodilnih turističnih podjetij v Sloveniji. V podjetju združujejo več poslovnih enot, in sicer Terme v Dolenjskih in Šmarjeških Toplicah, Hotele Otočec in Hotel Krka v Novem mestu, pod njihovo okrilje sodita tudi obmorski center Talaso Strunjan in igrišče za golf na Otočcu. V Termah Krka se že vrsto let ponašajo z visoko kakovostnimi storitvami in osebnim pristopom do vsakega posameznega kupca. S pestro ponudbo zdravstvenih in sprostitvenih kot tudi gostinskih, športno-rekreacijskih in počitniških dejavnosti pomagajo gostom na poti k prijetnejšemu, ustvarjalnemu in bolj zdravemu življenju.

Nina Šab, vodja projekta POZA pri Gospodarski zbornici Dolenjske in Bele krajine

# STROKOVNI PARTNERJI PRI PROJEKTU POZA

**ZDRAVJE ZAPOSLENIH JE ENA OD POMEMBNIH VREDNOT, KI JO S SVOJIM PROGRAMOM DELA ZASLEDUJE SEKCIJA ZA RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI PRI GZDBK. TEJ VREDNOTI SLEDIJO CILJI IN DEJAVNOSTI, KI SMO JIH PRI PROJEKTU POZA DOSEGALI S STROKOVNIMI PARTNERJI.**

Izhodišča ciljev in dejavnosti projekta POZA smo v osnovi črpali že iz dozdajšnjih vsakoletnih programov dela Sekcije za ravnanje s človeškimi viri, ki je bila ustanovljena 20. 2. 2008 pri GZDBK. Za pripravo prijave projekta POZA na Javni razpis za sofinanciranje projektov za promocijo zdravja v letih 2011 in 2012 Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZVS) smo v začetku 2011 k sodelovanju povabili Medobčinsko društvo varnostnih inženirjev (MDVI) iz Novega mesta.

Omenjeno medobčinsko društvo s sedežem v Novem mestu združuje prek sto članov, ki delujejo na področju varnosti in zdravja pri delu (VZD) in varstva pred požarom (VPP). Člani društva so zaposleni bodisi v velikih podjetjih, v katerih delajo na teh področjih, bodisi imajo svoja podjetja z dovoljenjem za ta dela, ki ga podeljuje Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.

Zagotavljanje varnega, zdravega in kakovostnega delovnega mesta postaja vse pomembnejša vrednota tako za posameznika in družbo kot tudi za podjetje, v katerem posameznik dela. Razlogi za vzpostavitev varnostne in zdravstvene politike v podjetju so vezani na zahteve zakonodaje in tudi na ekonomiko poslovanja, kar pomeni manj nezgod in obolenj ter posledično manj bolniških izostankov in stabilnejšo

kakovost dela. Zaradi tega MDVI že deset let (v sodelovanju z GZDBK od 2007) vsako leto organizira posvete za usposabljanje, ozaveščanja in seznanjanje menedžmenta s spremembami predpisov ter o pomenu VZD in VPP.

Po sklepu o izboru projekta POZA na omenjenem javnem razpisu smo za sodelovanje prosili Območno enoto ZZVS Novo mesto. Vodstvo enote nam je svetovalo pri naboru podjetij za poglobljeno sodelovanje, nam priskrbelo strokovna pojasnila in podatke, ki smo jih potrebovali za delo pri projektu, sodelovalo pri vseh pomembnejših dejavnostih projekta, pri čemer bi še posebej izpostavili sodelovanje na Zboru sekcije za ravnanje s človeškimi viri (SRČV) 29. 3. 2012 v Dolenjskih Toplicah, v okviru katerega smo imeli okroglo mizo o zdravstvenem absentizmu.

**Pooblaščen strokovni delavci varnosti in zdravja pri delu, združeni v MDVI, iz Novega mesta ugotavljajo, da je ključnega pomena, da vodilni v delovnih organizacijah čim bolj poznajo in tudi zagotavljajo zakonske obveze s področja VZD in VPP ter nenehno sledijo spreminjajočim se zahtevam. Vedenja o pomenu tega, pri poglobljenem sodelovanju s tremi uspešnimi podjetji naše regije (Adria Mobil in Terme Krka iz Novega mesta ter podjetje S. E. P. iz Mokronoga), pri katerem je neposredno sodelovalo vodstvo društva, gotovo ne prmanjkuje.**

Projekt POZA je s strokovnimi vsebinami bogatil tudi Zavod za zdravstveno varstvo Novo mesto (ZZV Nm). Z zavodom smo organizirali predavanja, delavnice in posvete. Zbor sekcije so strokovnjaki

zavoda obogatili s predavanjem o Promociji zdravja na delovnem mestu, direktor zavoda pa je sodeloval kot sogovornik na okrogli mizi o zdravstvenem absentizmu. Pri dejavnosti ZZV Nm velja še posebej izpostaviti zagotavljanje vsebin mesečnih namigov Zdrava POZA. Namigi so koristno dejanje, ki delodajalcem naše regije na eni strani približuje strokovnost in poslanstvo ZZV Nm, na drugi strani pa so praktična dobrina, s katero delodajalci na kakovosten in ugoden način lahko bogatijo svoje načrtno promoviranje zdravja v delovnem okolju.

Pri projektih dejavnostih smo sodelovali tudi z Vsebinsko mrežo »NVO varujejo naše zdravje«, območno enoto Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije Novo mesto, območno enoto Zavoda za zaposlovanje Novo mesto, Društvom za kadrovske dejavnosti Dolenjske in Bele krajine, Televizijo Vaš kanal ter ostalimi ustanovami ali posamezniki, poznavalci nevarnosti in problematike zdravstvenega absentizma.

Nina Šab, vodja projekta POZA pri GZDBK in Miro Škufca, predsednik MDVI Novo mesto

# ZAKAJ IN KAKO OBVLADOVATI ABSENTIZEM

**STROKA JE POIMENOVALA ZDRAVSTVENI ABSENTIZEM KOT ZAČASNO ZADRŽANOST ZAPOSLENEGA Z DELA ZARADI BOLEZENSKIH RAZLOGOV. TA V SLOVENIJI PREDSTAVLJA DRUŽBENI, ORGANIZACIJSKI IN PRAVNI PROBLEM, SAJ IMA OBČUTNE EKONOMSKE POSLEDICE ZA DELAVCE, DELODAJALCE, GOSPODARSTVO IN DRŽAVNO BLAGAJNO. V TEM PRISPEVKU VAM PODOJAMO RAZLOGE, ZAKAJ OBVLADOVATI ZDRAVSTVENI ABSENTIZEM, TER MODEL POZA, S KATERIM SE LAHKO ABSENTIZEM OBVLADUJE.**

Zaradi staranja (tudi delovno aktivnega) prebivalstva je za konkurenčno gospodarstvo vse pomembnejše psihofizično zdravje (kondicija) zaposlenih. Zakonodaja delodajalcu nalaga številne zapovedi za varno in zdravo delo. Z letom 2011 se je zakonodaja na tem področju prenovila in delodajalce zadolžila tudi s promocijo zdravja na delovnem mestu.

Bolniška odsotnost za delodajalca poleg stroška predstavlja tudi organizacijski problem, saj lahko povsem ohromi delovanje podjetja, dodatno obremeni ostale delavce in negativno vpliva na kakovost dela. Zagotavljanje varnega, zdravega in urejenega delovnega mesta (okolja) postaja vse pomembnejša vrednota tako za posameznika, družbo in tudi podjetje (delovno organizacijo), v katerem

delavec dela. Razlogi za vzpostavitev varnostne in zdravstvene politike v podjetju so vezani na zahteve zakonodaje in tudi na ekonomiko poslovanja, kar pomeni manj bolniških izostankov, posledično manj stroškov poslovanja, preprečitev kazenske in finančne odgovornosti ter stabilnejšo kakovost dela.

**Raziskave v svetu so pokazale, da se vlaganje v delavce bistveno bolj in hitreje obrestuje kot vlaganje v tehnologijo. Dobri delovni pogoji v primerno organiziranem in vodenem podjetju so predpogoj za kakovostno delo zaposlenega. Vložek v delavca in njegovo počutje na delovnem mestu je ekonomska kategorija, ki se podjetju povrne z mnogokratnikom, in to zelo hitro.**

## ZAKONODAJNA IZHODIŠČA PLAČNIH NADOMESTIL V PRIMERU ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA

V Sloveniji področje plačnih nadomestil za čas zadržanosti z dela urejata dva zakona, in sicer Zakon o delovnih razmerjih, ki omogoča zaposlenim, da izostanejo z dela zaradi bolezenskih vzrokov, in Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, ki ureja postopke za ugotavljanje opravičene zadržanosti z dela. Podrobneje pa so urejena plačna nadomestila zaradi zdravstvenega

absentizma v Pravilih obveznega zdravstvenega zavarovanja.

Začasno nezmožnost za delo do 30 delovnih dni zavarovancu (zaposlenemu) ugotavlja osebni zdravnik, nad 30 delovnih dni pa imenovani zdravnik, ki je izvedenski organ Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Nadomestilo plače do 30 delovnih dni gre v breme zavarovalčevega delodajalca, od 31. dne pa v breme Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Višina nadomestila za čas začasne zadržanosti z dela se giblje od 80 do 100 %, odvisno od vzroka začasne zadržanosti.

## OBVEZE DELODAJALCA PRI VARNOSTI IN ZDRAVJU PRI DELU

Delodajalec je po Zakonu o varnosti in zdravju pri delu ZVZD-1 (Ur. l. RS št. 43/2011) dolžan zagotoviti varnost in zdravje delavcev pri delu (VZD). V ta namen mora izvajati potrebne ukrepe za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev, vključno s preprečevanjem nevarnosti pri delu, z obveščanjem in usposabljanjem delavcev, zagotavljanjem strokovnega dela VZD, ter potrebna materialna sredstva za delavce pri njihovem delu.

Delovni proces mora delodajalec prilagajati telesnim in duševnim zmožnostim delavca, delovno okolje in sredstva za delo pa morajo glede na naravo dela zagotavljati delavcu varnost, in ne smejo ogroziti njegovega zdravja.

Delodajalec mora delavca usposobiti za varno opravljanje dela in mu nuditi varno delovno okolje in delovne naprave. Poleg tega mora biti delo ustrezno organizirano in voden, da ne prihaja do nepotrebnih stresov, ki so jim danes delavci vse bolj izpostavljeni.

**V letu 2011 je nova zakonodaja delodajalca zavezala k večji skrbi za zdravje na delovnem mestu.**

Delodajalec mora v skladu z zakonodajo promovirati zdravje na delovnem mestu načrtovati ter zanj zagotavljati potrebna sredstva pa tudi način spremljanja njenega izvajanja. Promocija zdravja na delovnem mestu so sistematične ciljne aktivnosti in ukrepi, ki jih delodajalec izvaja zaradi ohranjanja in krepitev telesnega in duševnega zdravja delavcev. V ta namen je priporočljivo med zaposlenimi izvajati tudi letne vprašalnike (ankete), ki bodo pomagali ugotoviti prisotnost še posebej psihosomatskih tveganj (prisotnost stresa, trpinčenja ali drugih oblik nasilja na delovnem mestu). S pridobljenimi podatki iz vprašalnikov (v ta namen je na GZDBK na voljo vprašalnik, ki smo ga za potrebe poglobljenega sodelovanja s tremi podjetji razvili in uporabili v sklopu projekta POZA z MDVI) lahko delodajalec poskuša psihosomatska tveganja prepoznati, jih načrtno odpravljati in tudi tako zagotavljati prijetnejše delovno okolje.

**Zdravstveni absentizem vse pogosteje nastaja ne le kot posledica poškodb (pri delu ali v zasebnem času delavno aktivne populacije) in bolezni, pač pa je to vse pogosteje posledica številnih psihosomatskih tveganj, kar se kaže kot stiska delavcev, v kateri se ti znajdejo zaradi slabe organizacije dela, slabe klime v delovnem okolju, stresa, neustreznega ali nezdravega delovnega okolja, kjer se delavec ne počuti dobro, in, ne nazadnje, zaradi ostalih socialnih težav delavca.**

**Kako zagotavljati VZD v skladu z zakonodajo, predvsem pa s ciljem, da bodo delavci bolj motivirani, privrženi podjetju in bo absentizem čim manjši?**

Delodajalec mora izdelati in sprejeti izjavo o varnosti z oceno tveganja v pisni obliki, s katero določa način in ukrepe za zagotavljanje VZD. Izjavo mora dopolnjevati ob vsaki novi nevarnosti in spremembi ravni tveganja. Sestavni del ocene tveganja je tudi zdravstvena ocena tveganja, ki jo izdela izvajalec medicine dela. Izjava o varnosti temelji na ugotovitvi možnih vrst nevarnosti in škodljivosti na delovnem mestu in v delovnem okolju ter oceni tveganja za nastanek poškodb in zdravstvenih okvar.

**Delodajalec zagotavlja varnost in zdravje pri delu zlasti tako, da:**

- poveri opravljanje nalog varnosti pri delu strokovnemu delavcu za VZD, naloge varovanja zdravja pri delu pa izvajalcu medicine dela,
- sprejme ukrepe za zagotavljanje požarnega varstva in evakuacije v skladu s predpisi,
- sprejme ukrepe za zagotavljanje nudenja prve pomoči in evakuacije v primeru ogroženosti ter ukrepe za sodelovanje s službo nujne medicinske pomoči,
- obvešča delavce o uvajanju novih tehnologij in sredstev za delo ter o nevarnostih za poškodbe in zdravstvene okvare, ki so povezane z njimi, ter izdaja navodila za varno delo,
- v uporabo daje delovno opremo in druga sredstva za delo delavcem, za katera predhodno pridobi potrebno dokumentacijo, ki zagotavlja njihovo skladnost z bistvenimi zdravstvenimi in varnostnimi zahtevami za sredstva za delo, in potrebno dokumentacijo po predpisih o varnosti in zdravju,
- periodično usposablja delavce za varno delo (periodika je odvisna od ocene tveganja VZD),
- zagotavlja delavcem sredstva in opremo za osebno varnost pri delu in njihovo rabo v delovnem okolju,
- zagotavlja periodične preiskave delovnega okolja in periodične preglede in preizkuse delovne opreme,
- zagotavlja periodične zdravstvene preglede delavcev,
- delavcu prepove delo, če je delavec pod vplivom alkohola, drog in prepovedanih substanc (pri tem naj delodajalec preudarno poskrbi za pravilno izvedbo postopka takega ukrepa, saj v primeru sodnega spora zaradi svojih nepravilno izvedenih dejanj lahko utrpri dodatno škodo), ter
- delavcu prepove izvajanje delovnih opravil, pri katerih je večja nevarnost za nezgode pri delu, če je delavec pod vplivom zdravil (droge anksiolitiki, psihiatrična zdravila, zdravila z oznako trikotnika).

**Če se na delovnem mestu zaznajo prekomerno delo, preobremenjenost in stres, je delodajalec dolžan, da prekomernost odpravi z organizacijskimi in tehničnimi ukrepi, in sicer to lahko naredi, tako da:**

- delavcem omogoči dovolj časa, da opravijo svoje naloge,
- zagotovi jasne opise del in nalog,
- ustrezno nagradi delavce za dobro opravljeno prekomerno delo,
- omogoči delavcem, da mu lahko povedo, da se po potrebi tudi pritožijo (tako pridobljena pojasnila in pritožbe obravnava delodajalec resno in preudarno),
- omogoči delavcem, da imajo tudi oni nadzor nad svojim delom,
- upoštevajoč naravo procesa dela delodajalec poskrbi za to, da čim bolj zmanjša fizična tveganja,
- omogoči delavcem, da sodelujejo pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo nanje,
- uskladi delovno obremenitev s sposobnostmi in z zmoglostmi posameznega delavca,
- prilagodi delo z ustreznim oblikovanjem delovnega mesta in delovnega okolja, delovnih prostorov, delovnih in tehnoloških postopkov,



zagotovi delovno in osebno varovalno opremo ter delovno izvedbene metode, še zlasti pa tako, da odpravlja monotono delo ter pogoje z vsiljenim ritmom dela in ostale zdravju škodljive okoliščine (humanizacija dela), ter

- oblikuje naloge, tako da so stimulative, in da jasno opredeli delovne vloge in odgovornosti.

**Zakonsko obvezujoče mora delodajalec zagotavljati (v skladu z ZVZD-1) številne pisne evidence pri VZD. Gre za evidence, ki jih od delodajalca praviloma ob inšpekcijskem nadzoru zahteva v vpogled delovni inšpektor. Če jih delodajalec nima, mu lahko inšpektor takoj (torej neposredno ob inšpekcijskem pregledu) izda pravnomočno mandatno kazen v višini tudi do 40 000 €.**

Med zakonsko obvezujoče (v skladu z ZVZD-1) sodijo (vsaj) naslednje pisne evidence:

- ocena tveganja za vsako delovno mesto,
- periodične preiskave kemičnih, fizikalnih in bioloških škodljivosti,
- periodični preizkusi in pregledi delovne opreme,
- preizkusi in pregledi sredstev ter opreme za osebno varnost pri delu,
- opravljena usposabljanja za varno delo in preizkusi praktičnega znanja,
- opravljeni preventivni zdravstvenih pregledih zaposlenih,
- evidence nezgod pri delu, kolektivnih nezgodah, nevarnih pojavih, ugotovljenih poklicnih boleznih in o boleznih v zvezi z delom ter o njihovih vzrokih,
- obvestila inšpekciji dela o začetku del, pri katerem obstajajo večje nevarnosti za poškodbe in zdravstvene okvare, ter

- evidenca nevarnih snovi, ki jih uporabljajo zaposleni pri delu (nevarne kemikalije).

## METODOLOŠKO OBVLADOVANJE ABSENTIZMA V PODJETJU (DELOVNI ORGANIZACIJI)

Najbolj priznan svetovni standard OHSAS 18001, britanski standard za varnost in zdravje pri delu in sistem za upravljanje varnosti, kompleksno in celovito vodi organizacijo pri VZD, po katerem se lahko delovne organizacije certificirajo ali pa, še pomembneje, ga smiselno uporabljajo pri obvladovanju VZD ter absentizmu. Standardi OHSAS se lahko povezujejo z ostalimi gospodarskimi potrebami in pomagajo organizacijam dosegati boljše poklicne zdravstvene in varnostne ukrepe ter ekonomske cilje.

**Sistem vodenja VZD, kot ga določa standard BS OHSAS 18001, se smiselno dopolnjuje z zakonodajo. Zakonske zahteve nadgrajuje z dodatnimi dejavnostmi, ki večinoma odražajo željo po izboljšanju učinkovitosti poslovanja. Poudarja predvsem preventivno delovanje in predpisuje vrsto rednih ukrepov, ki omogočajo celovit pregled nad področjem VZD.**

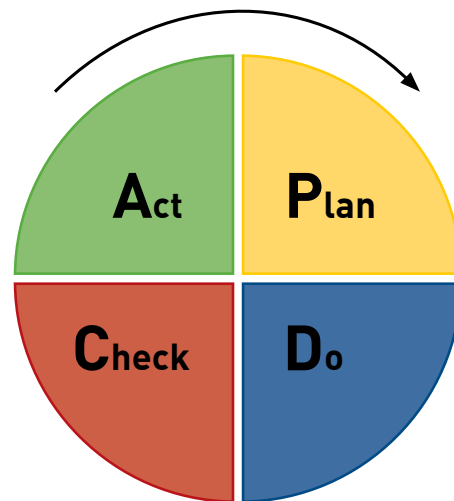
## KAKO TOREJ NENEHNO OBVLADOVATI ZDRAVSTVENI ABSENTIZEM? NAŠ ODGOVOR JE MODEL POZA.

Delovna organizacija je dolžna, in to ne le zaradi zakonskih zahtev, ampak tudi zaradi večje lastne učinkovitosti, konkurenčnosti in uspešnosti, nenehno obvladovati, spremljati in izboljševati pogoje za VZD ter s tem sistematično obvladovati tudi absentizem.

**Še posebej za delovne organizacije, ki nimajo lastnih služb ali sodelavcev, ki se lahko posvetijo predvsem obvladovanju VZD, priporočamo model nenehnega obvladovanja in izboljševanja absentizma z Modelom POZA, ki smo ga podredili tako imenovani metodi Demingov krog PDCA.**

Bistveni koraki metode PDCA, ki so sicer uporabni tudi pri drugih področjih nenehnega sistematičnega obvladovanja in izboljševanja delovnih procesov, so: načrtovanje (ang. Plan), izvrševanje (ang. Do), preverjanje (ang. Check) in ukrepanje (ang. Act).

Model POZA smo razvrstili v sedem Korakov po modelu PDCA kroga za reševanje problematike absentizma v razpredelnici. Poleg Opravil, ki jih priporočamo pri posameznem koraku, smo v stolpcu Usmeritve za izvedbo koraka podali pojasnila in namige, ki lahko pomagajo pri zastavljanju, razvijanju in izvajanju posameznih korakov.



Slika 1: Grafični prikaz Demingovega PDCA kroga.

# MODEL POZA

V preglednici vam podajamo smernice za izvedbo korakov na osnovi PDCA kroga, s katerim boste dobili vpogled v napotke ter potek posameznih opravil in usmeritev. Pri tem zasledujemo napotila za obvladovanje in izboljševanje razmer v delovni organizaciji na področju absentizma.

KORAK	OPRAVILO	USMERITVE ZA IZVEDBO KORAKA
	<b>NAČRTUJ/PLANIRAJ (ANG. PLAN)</b>	
<i>Opis zatečenega stanja absentizma</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ugotavljanje stopnje absentizma v delovni organizaciji in primerjava z okoljem</li> <li>• ugotavljanje deleža absentizma, ki je vezan na poškodbe pri delu</li> <li>• sestava delovnega tima za izvajanje nadzora in nadaljnjih aktivnosti pri obvladovanju absentizma v delovni organizaciji</li> <li>• opredelitev tveganj in nevarnosti, ki vplivajo na absentizem iz organizacijskega in tehniškega vidika</li> <li>• postavitve merljivih ciljev absentizma, poškodb pri delu itn.</li> <li>• izdelava jasnih (pisnih) delovnih navodil/pravil za spremljanje, analiziranje, motiviranje in nadziranje bolniške odsotnosti sodelavcev,</li> <li>• izdelava jasnih (pisnih) delovnih navodil oz. pravilnikov ukrepanja v primeru poškodb pri delu in v primeru suma zlorabe alkohola ter drugih psihoaktivnih sredstev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovanje kontrolnega diagrama (npr. kazalnikov za spremljanje absentizma; število nezgod v celotni organizaciji, v posameznem oddelku/enoti, v določenem časovnem obdobju, vrsta nezgod, dolžina bolniškega odsotnosti, analize podatkov ali povratnih mnenj pridobljenih z anketnimi vprašalniki, intervjuji, možganskim viharjenjem idr.</li> <li>• sestava tripartitnega delovnega tima za obvladovanje absentizma, in sicer iz predstavnika delodajalca, delojemalca in strokovnjaka za VZD</li> <li>• določitev časovnih rokov in pogostosti izvajanja tega koraka</li> <li>• določitev ključnih ter jasnih ciljev, vezanih na absentizem</li> </ul>
<i>Opis delovnega procesa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izdelava diagrama poteka procesa dela in delovnih mest</li> <li>• izdelava matrike pooblastil in odgovornosti vsakega delovnega mesta</li> <li>• potrditev diagrama s strani delovnega tima za izvajanje nadzora in obvladovanje absentizma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opredelimo delovni proces kot bi moral potekati in s timom preverimo ali ustreza zahtevam VZD oz. obvladovanja absentizma ter ali v zadostni meri obvladujemo tveganja</li> </ul>
<i>Opredelitev in opis osnovnih vzrokov za absentizem</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikujemo diagram vzrokov absentizma</li> <li>• delovni tim določi tiste vzroke za absentizem, ki jih bo sistematično reševala organizacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uporabimo vse vire in podatke o absentizmu, ki jih imamo v organizaciji na voljo (kazalniki, evidenčni listi, diagrami itn.)</li> </ul>
<i>Oblikovanje rešitev in načrtovanja dejavnosti (aktivnosti) za izboljševanje stanja absentizma</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opredelimo rešitve in jih razvrstimo</li> <li>• načrtujemo spremembo delovnega procesa</li> <li>• oblikujemo jasne cilje izboljšave, pri čemer določimo metode spremljanja teh izboljšav</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lahko si pomagamo z vzročno posledičnim diagramom</li> <li>• lahko si pomagamo tudi z matriko prednostnih nalog (prioritet) posameznih odločitev</li> <li>• itn.</li> </ul>
	<b>IZVRŠI/NAREDI/OPRAVI (ANG. DO)</b>	
<i>Izvajanje oblikovanih rešitev in dejavnosti (aktivnosti) za izboljševanje stanja absentizma</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovane rešitve in načrt programa za izboljševanje stanja absentizma predstavimo vodstvu podjetja in ključnim sodelavcem</li> <li>• natančno jih usmerimo pri njihovi dejavnosti (aktivnostih) izvajanja teh rešitev za izboljševanje stanja absentizma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• natančno jim predstavimo zastavljene cilje ter načrt programa, ki določa prednostne naloge (prioritetne), odgovorne osebe za izvedbo, stroške in izvedbene roke</li> <li>• še posebej v delovnih sredinah, v katerih je absentizem najvišji, se priporoča izvedba delavnic z vsemi sodelavci z uporabo metode viharjenja možganov; za izvedbo priporočamo izvajalca delavnice, ki ni iz tega delovnega okolja; pri sestavi skupin posameznih delavnic je treba paziti, da so udeleženci sodelavci iz iste delovne sredine, a brez prisotnosti nadrejenih. Tako bomo imeli učinkovito delovno klimo za izvedbo te metode.</li> </ul>
	<b>PREVERI (ANG. CHECK)</b>	
<i>Preverjanje in ocena rezultatov izvedbe dejavnosti (aktivnosti) za izboljševanje absentizma</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• preverimo opravljene dejavnosti (aktivnosti) glede na zastavljene cilje</li> <li>• na podlagi te preveritve oblikujemo ugotovitve</li> <li>• na podlagi ugotovitev preoblikujemo/izboljšujemo obstoječi delovni proces in ga nenehno nadziramo</li> <li>• ocenimo uporabljane postopke in rezultate za zmanjševanje absentizma</li> </ul>	<p>Za ta korak mora aktivno skrbeti vodstvo organizacije v sklopu svojih vodstvenih del in nalog ter periodično preverjati doseganje merljivih ciljev; za izhodišče te aktivnosti si vodstvo priskrbi vsa uporabna poročila in kontrolni diagram (če ima delovni tim za obvladovanje absentizma, tega pokliče za poročanje o stanju doseganja merljivih rezultatov).</p>
	<b>UKREPAJ (ANG. ACT)</b>	
<i>Razmislek in ukrepi na osnovi rezultatov stanja absentizma</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• določimo ukrepe za doseganje želenih rezultatov</li> <li>• potrditev ukrepov s strani vodstva</li> <li>• poročati vodstvu o doseženih rezultatih</li> </ul>	<p>V primeru, da ne dosegamo zastavljenih ciljev, se odločamo za hitrost ukrepanja in ponovitev vseh opisanih korakov. Sicer pa je treba nenehno zagotavljamo kontinuiteto teh korakov.</p>

Za številne podrobnosti, ki jih smiselno zasleduje in zajema tudi Model POZA, priporočamo uporabo razvitih in temeljiteje pojasnjenih metod in orodij, ki jih podajata avtorja Janez Marolt in Boštjan Gomišček v publikaciji z naslovom Management kakovosti, ki je bil izdan pri Založbi Moderna organizacija v okviru FOV Kranj leta 2005.

Tatjana Mlakar, direktorica ZZZS, Območne enote Novo mesto

# ZDRAVSTVENI ABSENTIZEM, VEČPLASTEN IZZIV ZA NAŠO DRUŽBO

**DELODAJALCI SE ZARADI ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA SOOČAJO Z ZMANJŠANO PRODUKTIVNOSTJO IN KONKURENČNOSTJO, S TEŽAVAMI PRI ORGANIZACIJI DELOVNEGA PROCESA, STROŠKI ZA NADOMESTILA PLAČ IN PODOBNIM. EKONOMSKE, SOCIALNE, ZDRAVSTVENE IN DRUGE POSLEDICE ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA ŠE VEDNO PREDSTAVLJAJO VELIKO BREME TAKO ZAPOSLENIM KOT DELODAJALCEM. KRAJŠE ALI DALJŠE ODSOTNOSTI Z DELA ZAPOSLENIM ZNIŽUJEJO DOHODEK, ZMANJŠUJEJO MOTIVACIJO ZA DELO, IZGUBO DELOVNIH NAVAD IN VEŠČIN TER POVZROČAJO NEZADOVOLJSTVO.**

**Morda se ne zavedamo dovolj, vendar so na prvem mestu dejavniki, ki vplivajo na nastanek zdravstvenega absentizma, prav delovno-socialni razlogi, šele za njimi so zdravstveni. Podrobno razčlenjevanje primerov zdravstvenega absentizma kaže prav na naraščanje odsotnosti z dela, ki je posledica zaostrenih socialnih kategorij, ki vplivajo na delo in psihofizično stabilno stanje zaposlenih.**

Ne glede na splošne družbeno-gospodarske razmere ugotavljamo, da je za posamezne delovne sredine zdajšnji krizni gospodarski vpliv postal izziv za preskok na višjo raven kakovosti in učinkovitosti dela. Baza sproščenega delovnega vzdušja, v katerem se gradi pozitiven odnos med sodelavci, je zagotovilo ne le za učinkovito in kakovostno delo, ampak tudi za sproščeno počutje brez vpliva slabe delovne klime, ki je glavni izvor za pojav in širjenje zdravstvenega absentizma. Govorimo o primerih dobrih praks ustvarjanja ugodnih in za delo učinkovitih delovnih okolij, ki se pojavljajo tudi v delovnih sredinah Dolenjske in Bele krajine. Skrb za ugodne delovno-socialne pogoje je pripeljala do upada odsotnosti z dela zaradi zdravstvenih razlogov predvsem v delovnih sredinah, v katerih beležimo močan poudarek posloводства glede skrbi za ugodne delovne odnose. Izračunan učinek pri nekaterih delodajalcih s pomembno stopnjo donosnosti znaša 1 : 10.

Zdravstveni absentizem merimo v deležu izgubljenih delovnih dni, in sicer ločeno, kot ga zakonodaja opredeljuje: do trideset delovnih dni v breme delodajalca in od enaintridesetega delovnega dne v breme

zdravstvene blagajne. Polletni podatki 2012 za Dolenjsko in Belo krajino izkazujejo 2,17 % izgubljenih delovnih dni v breme delodajalcev (Slovenija 2,20 %) in 1,84 % izgubljenih delovnih dni v breme zdravstvene blagajne (Slovenija 2,10 %).

Ob teh podatkih se zdi smiselno opozoriti še na en pomemben dejavnik, ki lahko bistveno vpliva na obseg izgubljenih delovnih dni, predvsem tistih v breme delodajalca. Srečujemo primere, ko željo zaposlenih v t. i. beg v bolniški stalež prevečkrat ne dovolj kritično utemelji medicinsko osebje. V sistemu



zdravstvenega varstva se trudimo, da medicinskemu in zdravstvenemu osebju ponazorimo njihovo strokovno družbeno odgovornost, ki je povezana z utemeljeno strokovno medicinsko presojo upravičenosti in potrebe za odsotnost z dela iz zdravstvenih razlogov. Opozarjamo na primere posameznih preširokotirnih terapij, ki jih prejemniki ne le ne potrebujejo, ampak jih niti ne izkoristijo ali so zanje škodljive. Raziskava izpred nekaj let je pokazala, da je imelo 3,7 % slovenskih bolnikov, ki so bili napoteni na pregled v internistične ambulante ljubljanskega univerzitetnega kliničnega centra, težave

zaradi neželenih učinkov zdravlil. 35 % teh bolnikov so zdravniki odpustili, pri čemer so jim ukinili večji del zdravlil ali pa jim zamenjali oz. zmanjšali terapijo nevarnih zdravlil (v 45 %).

**Zdravstveni absentizem je odgovornost, ki ga v veliki meri lahko znižajo delodajalci z ugodnimi delovno-socialnimi pogoji za delo in zdravstveni timi, s kakovostno strokovno medicinsko presojo upravičenosti za delanezmožnost. Za to pa delodajalci lahko zahtevajo strokovno presojo.**

Učinki preširoko zastavljene terapije (ne le z zdravlili) in diagnostike se prepletajo in lahko privedejo do resnično upravičene nezmožnosti za delo, stranskih učinkov, zmanjšanja delovne učinkovitosti na daljši rok... Strokovno gledano je bolniški stalež za nekatere potencialne skupine bolnikov kontraindiciran, ker pomeni zaščito in potrditev nekih znakov počutja, ki morda sploh še niso bolezenski. To privede do umika potencialnega bolnika v borbi proti bolezni, kar je za človeka zagotovo slabo. Pomeni prehod v svet razmišljanja o morebitni bolezni, hkrati pomeni odhod iz realnosti. Takšna oseba si podzavestno želi bolniško odsotnost, če pa jo terapevt pri tem podpira in ji to celo priporoča, je to potrdilo osebi, ki še ni bolnik, da je nesposobna za delo.

Bolniški stalež je v primeru diagnosticiranega bolezenskega stanja v večini primerov potreben le v začetku zdravljenja, dolgotrajni bolniški stalež pa je v večini primerov kontraterapija. Ob resnih bolezenskih stanjih je zelo primerno postopno vračanje na delo, v prvi fazi s skrajšanim delovnim časom.

Dušan Harlander, direktor Zavoda za zdravstveno varstvo Novo mesto

# ZDRAVJE DELOVNE POPULACIJE V JV SLOVENIJI

**SPREMLJANJE ZDRAVSTVENEGA STANJA PREBIVALSTVA JE ENO IZMED TEMELJNIH POSLANSTEV ZAVODA ZA ZDRAVSTVENO VARSTVO NOVO MESTO. SPREMLJANJE ZDRAVJA DELOVNO AKTIVNE POPULACIJE (DELAVCEV) JE NAŠA TRAJNA NALOGA, KAR LAHKO RAZBEREMO TUDI IZ ZDRAVSTVENIH STATISTIČNIH LETOPISOV VSE DO ŠESTDESETIH LET PREJŠNJEGA STOLETJA. ZDRAVSTVENO STANJE DELAVCEV SPREMLJAMO Z ZBIRANJEM IN ANALIZIRANJEM INFORMACIJ O BOLNIŠKEM STALEŽU IN POŠKODBAH PRI DELU. PRED DESETLETJI SO NA ZAVOD PRIHAJALE TUDI PRIJAVE O PROFESIONALNIH POKLICNIH BOLEZNIH, KI PA JIH NI VEČ – PRIJAV, NAMREČ, BOLEZNI SO ŠE VEDNO.**

Bolniški stalež<sup>1</sup> je eden izmed temeljnih pokazateljev zdravstvenega stanja delavcev. Za posamezne gospodarske panoge so značilne zdravstvene težave, ki so povezane z naravo dela (kot npr. bolezenske spremembe hrbtenice in sklepov v gozdarstvu). K razvoju zdravstvenih težav in bolezni vsekakor prispeva tudi (ne)urejenost delovnega okolja. Ne nazadnje se je treba zavedati, da stopnja in narava bolniškega staleža ne pripovedujeta le o zdravju zaposlenih in bolj ali manj zdravem delovnem okolju, temveč na neki način odražata celovite gospodarske, družbene in politične razmere na določenem območju. Različno zdravje delavcev je posledica različnih življenjskih razmer in hkrati tudi vir za različne življenjske razmere – vir za razlike v zdravju. O tem pripovedujejo tudi podatki iz Razpredelnice 1. V opazovanem obdobju najbolj izstopa bolniški stalež v Beli krajini, ki je pomembno višji od slovenskega povprečja (indeks je 117). Hkrati je v

Beli krajini neto dodana vrednost na zaposlenega v opazovanem obdobju vsaj za 25 % nižja od slovenskega povprečja (in vsaj za 50 % nižja kot v upravni enoti Novo mesto).

Poškodbe pri delu<sup>2</sup> so drugi pomemben pokazatelj zdravja delavcev pa tudi splošnih in specifičnih razmer. Do poškodb pri delu pride zaradi različnih vzrokov. Dejavniki, ki vplivajo na nastanek in naravo

**V zaostrenih gospodarskih, družbenih in političnih razmerah postaja pomemben še pojav prezentizma<sup>3</sup>. Pojav je malo poznan in v našem okolju nezadostno raziskan. Na tem mestu naj opozorim, da naj bodo podjetja še posebej pozorna, ko se začne delež bolniških odsotnosti zniževati – to morda ne pomeni izboljševanje zdravstvenega stanja zaposlenih, temveč krepitev prezentizma.**

poškodb pri delu, so zlasti vrste in način opravljanja dela, urejenost delovnega mesta, izobrazba in usposobljenost delavcev ter splošni dejavniki (že omenjeni socialno-ekonomski itd.). Dejstvo je, da se pri delu poškoduje skoraj trikrat več moških kot žensk.

Stanje na območju JV Slovenije in primerjava z RS je prikazano v Razpredelnici 2. Glede na slovensko povprečje je bilo v opazovanem obdobju ves čas več poškodb v zdravstveni regiji Novo mesto, vendar razlike niso bile velike. V Beli krajini je bilo v vseh opazovanih letih (2006–2010) več poškodb pri delu kot v zdravstveni regiji Novo mesto, Posavju in Sloveniji. Povprečno odstopanje Bele krajine za zadnje štiri leta, izraženo z indeksi, je 135 v primerjavi s Slovenijo in 129 v primerjavi z zdravstveno regijo Novo mesto. V Posavju je bilo v opazovanem obdobju povprečno manj poškodb pri delu kot v zdravstveni regiji Novo mesto in Sloveniji.

Območje	2006	2007	2008	2009	2010	Povpr. za 06–2010
Posavje	4,31	4,55	3,72	3,83	4,23	4,13
Bela krajina	5,19	5,46	4,44	4,68	4,22	4,80
Zdr. regija Novo mesto	4,35	4,70	4,15	4,19	4,22	4,32
<b>Slovenija</b>	<b>4,20</b>	<b>4,40</b>	<b>4,25</b>	<b>4,18</b>	<b>4,09</b>	<b>4,22</b>

Razpredelnica 1: Bolniški stalež v obdobju 2006–2010

Vir: Statistični podatki o zdravstvenem varstvu in delu zdravstvene službe v letih 2006, 2007, 2008, 2009 in 2010, Zavod za zdravstveno varstvo Novo mesto, <http://www.zzv-nm.si/>.

Območje	2006	2007	2008	2009	2010
Posavje	27,8	26,1	28,2	26,0	27,7
Bela krajina	41,8	40,2	40,9	27,8	31,7
Zdr. regija Novo mesto	30,7	31,6	28,7	25,6	26,4
<b>Slovenija</b>	<b>28,7</b>	<b>29,5</b>	<b>28,5</b>	<b>25,3</b>	<b>25,3</b>

Razpredelnica 2: Poškodbe pri delu v obdobju 2006–2010 (na 1000 zaposlenih)

Vir: Statistični podatki o zdravstvenem varstvu in delu zdravstvene službe v letih 2006, 2007, 2008, 2009 in 2010, Zavod za zdravstveno varstvo Novo mesto, <http://www.zzv-nm.si/>.

<sup>1</sup> Bolniški stalež (BS) = odstotek izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega delavca.

<sup>2</sup> Za poškodbo pri delu se po Zakonu o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Ur. l. RS, št. 26/2003) šteje poškodba, ki je posledica neposrednega in kratkotrajnega mehničnega, fizikalnega ali kemičnega učinka, ter poškodba, ki je posledica hitre spremembe položaja telesa, nenadne obremenitve telesa ali drugih sprememb fiziološkega stanja organizma, če je takšna poškodba v zvezi z opravljanjem dela ali dejavnosti, na podlagi katere je poškodovanec zavarovan. Za poškodbo pri delu se šteje tudi poškodba, ki jo utрпи poškodovanec na redni poti od stanovanja do delovnega mesta ali nazaj, na službeni poti ali na poti, da nastopi delo, ter tudi obolenje, ki je neposredna in izključna posledica nesrečnega naključja ali višje sile med opravljanjem dela oziroma dejavnosti, na podlagi katere je oboleli zavarovan.

<sup>3</sup> Prezentizem pomeni, da delavec prihaja na delo, kljub temu da je bolan oz. da ima hude družinske ali osebne probleme, ki zmanjšujejo njegovo učinkovitost in zbranost pri delu.

Sonja Vlašič, pomočnica direktorja INFOTEHNA Skupine

# ZDRAV DUH V ZDRAVEM TELESU MENS SANA IN CORPORE SANO

**USPEH POSAMEZNIKA JE STVAR INTERPRETACIJE IN OSEBNIH VREDNOT, USPEH PODJETJA PA MERIMO S KONKRETNIMI REZULTATI. TEMELJNI GRADNIK TEH JE KAKOVOSTEN PRISPEVEK ZAPOSLENEGA, KI LAHKO PRIPOMORE K DOSEGANJU CILJEV LE, ČE JE ZAVZET, PRODUKTIVEN IN SPOSOBEN OPRAVLJATI SVOJE DELO. PREDPOGOJ JE, DA JE ZDRAV.**

»Človek je uspešen, če zjutraj vstane in gre zvečer spat, vmes pa počne tisto, kar ga veseli,« je nekoč modro rekel glasbenik Bob Dylan. Danes ima povprečen delavec polovico časa med jutrom in nočjo – vsaj v teoriji – prostega, preostanek pa preživi na delovnem mestu.

Investicija v zdravo delovno mesto in kakovostno delovno okolje tako ni smiselna le zaradi skladnosti z zakonodajo. Predstavlja dolgoročno usmerjeno poslovno odločitev, ki lahko pomembno prispeva k večji učinkovitosti posameznika in s tem uspehu organizacije, ter vpliva na nižje stroške dela.

Tega se v INFOTEHNI zadevamo. Na zdravstveni absentizem naših zaposlenih vplivajo številni dejavniki. Vseh ne moremo spreminjati, nekatere vendarle lahko: med najpomembnejše sodijo medčloveški odnosi in delovno okolje.

Za panogo informacijskih tehnologij značilne obremenitve delovnega okolja – dolgotrajno sedenje v pisarni, avtomobilu ali na letalu, katerega posledica je lahko slaba drža – skušamo odpravljati s spodbujanjem zaposlenih k aktivnemu preživljanju prostega časa. Imamo svoje športno društvo, člani se udeležujejo športnih in nekaterih wellness aktivnosti brezplačno ali po mnogo ugodnejših cenah. V lanskem letu smo organizirali skupinsko vadbo kar v podjetju. Zdravo telo gre lahko



z roko v roki le s krepkim duhom, zato smo ustanovili še Klub kulture, v okviru katerega obiskujemo prireditve in se učimo spretnosti, ki spodbujajo delovanje desne polovice možganov. Vse naštetje predstavlja za delavce učinkovito sprostitev in ima impliciten, a znaten vpliv na manj stresa ter več kreativnosti pri delu.

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem razumemo v INFOTEHNI kot pomemben del samouresničevanja in dobrega počutja posameznika, zato so lahko člani obeh društev tudi družinski člani.

Učinkovitemu usklajevanju obeh »karier«, zasebne in poklicne, smo se začeli sistematično posvečati pred petimi leti. Izvajamo ukrepe, ki v življenja zaposlenih prinašajo možnost zmanjševanja s pomanjkanjem časa povezanega stresa. Bitka s časom je sestavni del vsakdana, prilagajanje delovnika pa takšen stres in z njim povezana zdravstvena tveganja omili. Zaposleni lahko nadure, ki jih opravijo, izkoristijo za krajšo ali daljšo odsotnost z dela. Ukrep je izjemno priljubljen, saj tisti, ki delajo veliko, na letni ravni izkoristijo več dopusta kot prej.

**Večja časovna fleksibilnost in manjša obremenitev posameznika s stresom delovni proces na prvi pogled bremenita, saj je na voljo manj človeških resursov. V resnici pa enako število ljudi v krajšem času opravi enako količino dela kot prej, kar kaže na večjo učinkovitost kot posledico zmanjšanja stresa.**

**Investicija v zdravo delovno mesto in kakovostno delovno okolje tako ni smiselna le zaradi skladnosti z zakonodajo. Predstavlja dolgoročno usmerjeno poslovno odločitev, ki lahko pomembno prispeva k večji učinkovitosti posameznika in s tem uspehu organizacije, ter vpliva na nižje stroške dela.**

Zdravstvenega absentizma je v INFOTEHNI v zadnjih letih navkljub tem ukrepom več kot nekoč. Razlog tiči v demografiji: povprečna starost zaposlenih znaša dobih 30 let, vse več sodelavk in sodelavcev ima otroke. Ti so še majhni, in ne morejo poskrbeti sami zase, zato se je na račun nege družinskih članov povečala začasna odsotnost.

Z namenom skrbeti za zaposlene smo v INFOTEHNI leta 2007 v prvi generaciji slovenskih podjetij vpeljali osnovni certifikat Družini prijazno podjetje in ga tri leta pozneje nadgradili v polnega. Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine je našim prizadevanjem pritrčila s priznanjem za vzoren primer ravnanja s človeškimi viri, ki ga je INFOTEHNI podelila za projekt krepitve pripadnosti zaposlenih skozi prizmo usklajevanja kariere z zasebnim življenjem.

**Harmonija med zdravim telesom in duhom je enako pomembna kot ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem. Ne pozabimo, da spoštovanje zdravja in skrb za ohranjanje ravnovesja telesa ter duha nista le stvar zakonodaje, ampak odgovornost vsakega posameznika.**

# NAMIGI MESECA ZDRAVA POZA

**SPLOŠNO SPREJETO DEJSTVO JE, DA SO V POSLOVNEM SVETU NAJPOMEMBNEJŠI KLJUČ DO USPEHA ZAPOSLENI. PREDSTAVLJAJO DRAGOCENI POTENCIAL, KI PODJETJA LAHKO PRIPELJEJO DO VSEH ZASTAVLJENIH CILJEV. VENDAR SO ZAPOSLENI LAHKO PRODUKTIVNI, KREATIVNI OZ. USTVARJALNI IN PRI SVOJEM DELU USPEŠNI ŠELE, KO JE POSKRBLJENO ZA NEKAJ OSNOVNIH ČLOVEKOVIH POTREB TUDI V DELOVNEM OKOLJU: ZA ZDRAVJE, VARNOST IN DOBRO POČUTJE.**

V projektu POZA pomembno mesto zaseda promocija zdravja. Promocija zdravja na delovnem mestu so skupna prizadevanja delodajalcev, delojemalcev in družbe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja ter dokazano učinkovita strategija za krepitev zmogljivosti posameznikov in okolij za varovanje in krepitev zdravja. Zaposleni se pogosto spopadajo z zdravstvenimi težavami in s skrbmi, ki so povezane z delom ali zasebnim življenjem. To vpliva na delovno uspešnost in kreativnost posameznika, odraža pa se lahko tudi v absentizmu, prezentizmu, poškodbah/ nezgodah pri delu, konfliktih med zaposlenimi itn. Ne le zaradi zakonskih določil, temveč tudi zaradi vsega naštetega je pomembno, da delodajalec nosi del odgovornosti za zdravje in varnost ter dobro počutje zaposlenih. To je proces, v katerem se dejavnosti s časom dopolnjujejo in nadgrajujejo. Ni enovitega pristopa, ki bi celovito ustrezal vsakemu okolju, saj je izbor dejavnosti odvisen od potreb in možnosti. Tega se zavedamo tudi strokovni partnerji projekta POZA.

Na Zavodu za zdravstveno varstvo Novo mesto verjamemo, da sta zdravje in dobro počutje tudi na delovnem mestu izrednega pomena, kar je skladno z našim poslanstvom in vizijo. Možnih ukrepov je več. Poleg številnih organizacijskih ukrepov so pomembna izobraževanja, usposabljanja in motiviranje zaposlenih, vse z namenom podpore za zdrave izbire in spremembe življenjskega sloga. Življenjski slog ni zgolj zasebna zadeva: na zdravje gledamo kot na pomemben dejavnik delazmožnosti in zaposljivosti. Delovno okolje nudi številne možnosti za izobraževanje in usposabljanje na področju zdravja. Za to si prizadeva naš tim strokovnjakov različnih strokovnih področij, ki dejavno sodeluje pri oblikovanju namigov meseca Zdrava POZA, za strokovno a vendarle poljudno predstavitev vsebin namigov.

Tim, ki pripravlja mesečne namige Zdrava POZA, si je ob začetku sodelovanja v projektu POZA zastavil nabor vsebin, ki mu sledimo in ga posodabljam. Nabor je sestavljen glede na najpogostejše vzroke za odsotnost z dela in kazalce zdravja prebivalcev naše regije, na katere lahko vplivamo. Do omenjenih podatkov dostopamo s pomočjo statističnih zbirk o zdravstvenem varstvu in različnih raziskav, kar je tudi sicer področje našega rednega dela.

Namigi meseca Zdrava POZA so plod dobrega sodelovanja v projektu POZA, ki ga uspešno izvaja Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine (GZDBK). Namenjeni so zaposlenim v vseh delovnih okoljih z željo, da vsak posameznik varuje in krepi svoje zdravje s pomočjo zdravju prijaznih izbir tako v delovnem okolju kot v zasebnem življenju. Cilj namigov je osveščanje zaposlenih v regiji s strokovnimi pojasnili. Namigi so kratke, razgibane in iskrive novice. Nanašajo se na aktualne teme obdobja, v katerem izidejo, in so podani vedno v smislu, kaj lahko sami naredimo za svoje zdravje.

**V prejetje namigov je vključenih 45 delovnih organizacij iz našega okolja. Delovne organizacije prejmejo mesečni namig Zdrav POZA drugo sredo v mesecu ter ga znotraj svojega sistema obveščanja po lastni presoji in komunikacijski zmožnosti razpošljejo na elektronske naslove svojih zaposlenih, uvrstijo na intranet, v nekaterih okoljih jih obesijo na oglasne deske oz. objavijo v svojih časopisih in okrožnicah – skratka na način, ki jim je domač in ne moti delovnega procesa. Namigi so na voljo tudi na spletni podstrani zbornice (projekt POZA) ter zavoda. Namige prejmejo tudi vsi prejemniki elektronskega ponedeljkovega napovednika GZDBK.**

Trudimo se, da bi bile teme vedno aktualne. V minulih mesecih so tako izšli namigi z naslednjimi naslovi: Stres?; Premagajmo prehlad in gripo; Preživimo veseli december brez prekomernega uživanja alkohola; Ali je bila tudi vaša letoletna zaobljuba zmanjšati telesno težo?; V službo prihajate bolni?; Teden boja proti raku; Previdno v naravo; Ali razmišljate o opuščanju kajenja?; Zaščita pred soncem; Kako oceniti svoje zdravje?; Tudi pikniki naj bodo varni; Zdrav spanec za zdravo življenje; Medosebni odnosi na delovnem mestu. Glede na iskričnost tima pa je idej še veliko in tudi v prihodnje vas vabimo k branju namigov Zdrava POZA.

Zavod za zdravstveno varstvo Novo mesto

# ZDRAVJEMETER KOLEKTIVA

**Predstavljamo vam menedžersko orodje za oceno zdravja kolektiva. To orodje omogoča enostavno a dokaj zanesljivo ocenitev zdravja zaposlenih, ki jih ima delovna organizacija ali enota.**

Ukrepe na področju promocije zdravja naj bi delodajalec vedno načrtoval na podlagi analiz trenutnega stanja v kolektivu: vseh dejavnikov tveganja na delovnem mestu, bolniškega staleža, prezentizma, pojavnosti poškodb/nezgod pri delu, poklicnih bolezni, fluktuacije zaposlenih in njihovega življenjskega sloga. Kot dobro menedžersko operativno orodje se je za ta namen izkazala metoda samoocene zdravja – vprašalnik EuroQol EQ-5D, ki je sestavljen iz dveh delov:

- oštevilčene lestvice za oceno zdravstvenega stanja (podobno termometru) in
- vprašalnika o funkcionalnem stanju.

S tako pridobljenimi podatki lahko preverite, kakšna je posameznikova samoocena zdravja, če vprašalnik izpolnite na nivoju celotne delovne organizacije (kolektiva) pa dobite uvid, kako delavci ocenjujejo svoje zdravje. Spraševanje z vprašalnikom naj se izvaja anonimno in se ga v razumnih časovnih intervalih lahko ponovi. Ob uporabi obeh delov vprašalnika le-ta v delovnih okoljih predstavlja dobro menedžersko operativno orodje. Ko je zagotovljen populacijski pristop, menedžment opozori na področja ukrepanja in vrste ukrepov v skrbi za zdravje delavcev. Tako pridobljeni podatki dajejo lahko dobra izhodišča za primerjave med posameznimi obdobji in tudi med delovnimi enotami.

Z znakom v kvadratu označite pri vsaki skupini tisto trditev, ki najbolje opisuje vaše današnje zdravstveno stanje.

## Okretnost

- Nimam težav s hojo.
- Imam nekaj težav s hojo.
- Priklenjen sem na posteljo.

## Osebna nega

- Nimam težav pri osebni negi.
- Imam nekaj težav pri umivanju in oblačenju.
- Ne morem se sam umiti ali obleči.

## Običajne dejavnosti (npr. delo, učenje, gospodinjstvo, družinske dejavnosti ali dejavnosti v prostem času)

- Nimam težav pri opravljanju vsakdanjih obveznosti.
- Imam nekaj težav pri opravljanju vsakdanjih obveznosti.
- Nezmožen sem opravljati običajne dejavnosti.

## Bolečine / neugodje

- Nimam bolečin ali neugodja.
- Imam še znosne bolečine ali neugodje.
- Imam neznosne bolečine ali neugodje.

## Zaskrbljenost / depresija

- Nisem zaskrbljen ali depresiven.
- Sem zmerno zaskrbljen ali depresiven.
- Sem skrajno zaskrbljen ali depresiven.

Če primerjate zdajšnje splošno zdravstveno stanje s tistim pred 12 meseci, potem je vaše današnje zdravstveno stanje:

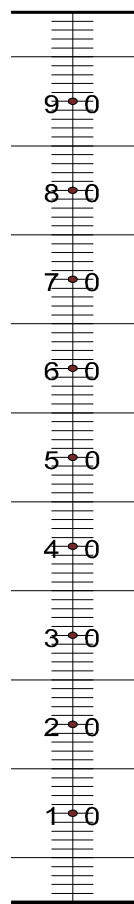
- boljše
- skoraj enako
- slabše

V želji, da bi vam pomagali opredeliti, kako dobro ali slabo je vaše zdravstveno stanje, smo narisali ocenjevalno lestvico (podobno termometru), na kateri je najboljšo zdravstveno stanje, ki si ga lahko predstavljate, označeno s 100, in najslabše zdravstveno stanje, ki si ga lahko predstavljate, označeno z 0.

Na tej lestvici označite (ocenite), kako dobro ali slabo je danes po vašem mnenju vaše zdravstveno stanje. Prosimo, da to storite tako, da narišete črto na vam ustrezni točki na lestvici, ki označuje, kako dobro ali slabo je vaše zdajšnje zdravstveno stanje.

Najboljše možno zdravstveno stanje

100



Najslabše možno zdravstveno stanje

Vsi odgovori so anonimni. Da bi bolje razumeli vaše odgovore, nam bo v pomoč, če bomo imeli tudi nekaj vaših osnovnih podatkov, ki so zajeti v naslednjih vprašanjih.

Prosimo, označite ustrezen kvadrateg.

## 1. Ali ste že doživeli izkušnjo resne bolezni?

- |                  | da                       | ne                       |
|------------------|--------------------------|--------------------------|
| pri sebi         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| pri vaši družini | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| pri negi drugih  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 2. Koliko ste stari?

## 3. Spol: moški ženska

## 4. Ali ste:

- kadilec
- nekdanji kadilec
- nikoli nisem kadil

## 6. Kaj od spodaj naštetega najbolje opisuje vašo glavno dejavnost (označite eno trditev)?

- menedžment
- (so)delavec v procesu dela
- administracija
- tehnična podpora
- drugo (prosimo, opišite) \_\_\_\_\_

## 7. Vpišite stopnjo izobrazbe:

- končana osnovna šola ali manj
- končana srednja šola
- končana višja šola
- končana VII. stopnja ali več

**ZBIRKA ZNANJA  
ABSENTIZEM  
PREPREČEVANJE, OBVLADOVANJE, ZMANJŠEVANJE  
PRIROČNIK S PRIMERI DOBRIH PRAKS**

**Oktober 2012**



**GOSPODARSKA ZBORNICA  
DOLENJSKE IN BELE KRAJINE**

Novi trg 11  
SI-8000 Novo mesto

[www.gzdbk.si](http://www.gzdbk.si)  
[info@gzdbk.si](mailto:info@gzdbk.si)