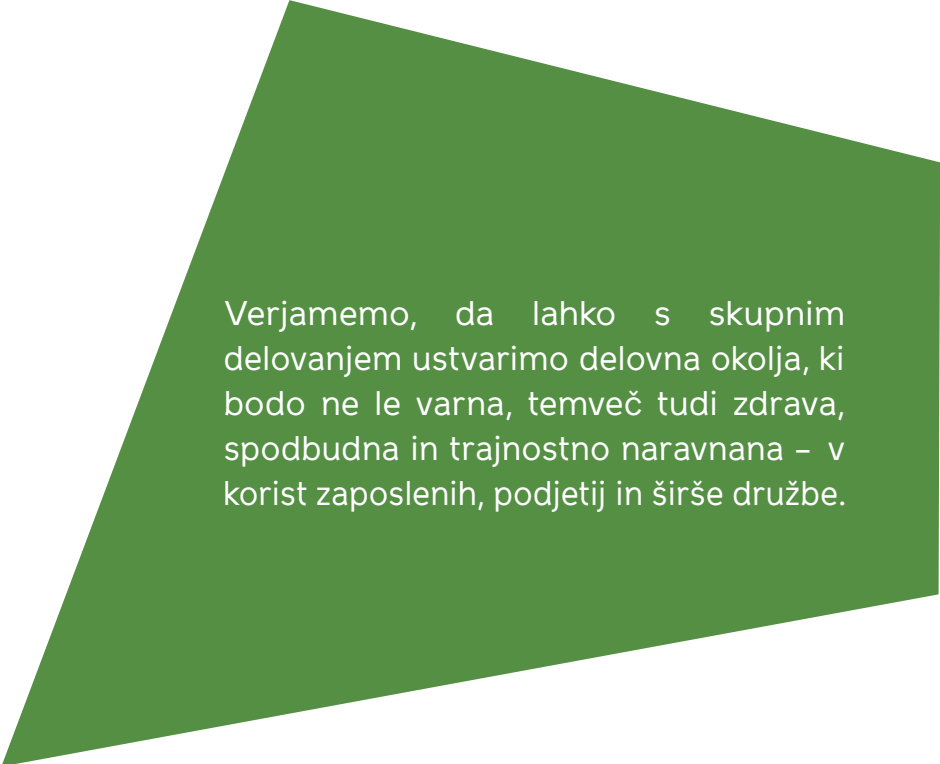


Priročnik praks podjetij - v nastajanju

# Stičišče znanja in dobrih praks o zdravju in varnosti pri delu





Verjamemo, da lahko s skupnim delovanjem ustvarimo delovna okolja, ki bodo ne le varna, temveč tudi zdrava, spodbudna in trajnostno naravnana – v korist zaposlenih, podjetij in širše družbe.

# Vsebina

<b>1</b>	1 Uvodni del	3
	1.1 Izhodišče	3
	1.2 Namen in koncept publikacije	3
	1.3 Vabilo k sodelovanju	4
<b>2</b>	2 Ključni trendi na področju varnosti in zdravja pri delu	5
	2.1 Spreminjajoče se delovno okolje: digitalizacija in avtomatizacija	5
	2.2 Psihosocialna tveganja in duševno zdravje	6
	2.3 Demografske spremembe in raznolikost zaposlenih	6
	2.4 Dobrobit zaposlenih kot strateška prioriteta	6
	2.5 Vloga vodstva in kulture organizacije	7
	2.6 Podatki, kazalniki in digitalna orodja	7
	2.7 Integracija varnosti in zdravja pri delu v ESG in trajnostno poslovanje	8
<b>3</b>	3 Analiza stanja v podjetjih na področju varnosti in zdravja pri delu	9
	3.1 Varnost in zdravje pri delu kot del strategije	9
	3.2 Organiziranost in odgovornosti	9
	3.3 Upravljanje tveganj	10
	3.4 Usposabljanje in kompetence	10
	3.5 Spremljanje rezultatov in kazalniki	11
	3.6 Kultura varnosti in vključevanje zaposlenih	11
	3.7 Aktivnosti in dobre prakse	12
	3.8 Izzivi in prihodnji razvoj	12
<b>4</b>	4 Dobre prakse podjetij	13
<b>5</b>	5 Izzivi in odprta vprašanja na področju varnosti in zdravja pri delu	14
	5.1 Najpogostejši izzivi podjetij	14
	5.2 Dileme v praksi	15
	5.3 Kaj podjetja še iščejo	16
<b>6</b>	6 Priporočila za podjetja	17
	6.1 Top 10 priporočil za učinkovito upravljanje varnosti in zdravja pri delu	17
	6.2 Model zrelosti upravljanja varnosti in zdravja pri delu (5 stopenj)	19
<b>7</b>	7 Pogled naprej: razvoj varnosti in zdravja pri delu	22
	7.1 Kam gre področje varnosti in zdravja pri delu	22

# 1 Uvodni del

## 1.1 Izhodišče

V času hitrih sprememb na trgu dela, tehnološkega napredka in naraščajočih pričakovanj zaposlenih postaja področje varnosti in zdravja pri delu eno ključnih razvojnih vprašanj sodobnih organizacij. Kar je bilo nekoč razumljeno predvsem kot zakonska obveznost, danes vse bolj prehaja v strateško področje, ki neposredno vpliva na uspešnost, odpornost in dolgoročno trajnost podjetij.

Publikacija, ki je pred vami, nastaja z namenom zapolniti pomembno vrzel: kljub številnim dobrim praksam, ki jih podjetja razvijajo na področju zdravja in varnosti pri delu, te izkušnje pogosto ostajajo znotraj posameznih organizacij. Manjka sistematičen pregled, ki bi omogočil učenje iz prakse, primerjavo pristopov ter razvoj naprednejših rešitev na ravni celotnega gospodarstva.

Področje varnosti in zdravja pri delu danes presega okvir klasičnega upravljanja tveganj. Vključuje vprašanja duševnega zdravja, psihosocialnih obremenitev, organizacije dela, vodenja, kulture podjetja ter širšega dobrega počutja zaposlenih. Hkrati postaja pomemben del trajnostnega upravljanja podjetij, zlasti v okviru družbenega vidika ESG, kjer organizacije vse bolj sistematično spremljajo vpliv na zaposlene ter kakovost delovnega okolja.

Raziskave in praksa potrjujejo, da vlaganje v varno, zdravo in podporno delovno okolje ni zgolj strošek, temveč naložba. Organizacije z razvito kulturo varnosti in dobrega počutja dosegajo višjo produktivnost, nižjo stopnjo bolniških odsotnosti, večjo zavzetost zaposlenih ter lažje privabljajo in ohranjajo kadre. V času pomanjkanja delovne sile in vse večje konkurenčnosti na trgu dela postaja to pomembna konkurenčna prednost.

S to publikacijo želimo prispevati k razvoju skupnega prostora znanja – stičišča, kjer se srečujejo izkušnje podjetij, strokovni uvidi in odprta vprašanja. Poseben poudarek namenjamo tudi izzivom in dilemam, saj prav ti pogosto predstavljajo izhodišče za razvoj novih, boljših pristopov.

## 1.2 Namen in koncept publikacije

Publikacija je zasnovana kot nenehno rastoč celovit pregled stanja, pristopov in izkušenj slovenskih podjetij na področju zdravja in varnosti pri delu, s poudarkom na praktični uporabnosti in prenosu znanja.

Njen namen je trojen.

Prvič, zbirati in predstaviti dobre prakse podjetij, ki na različne načine razvijajo in nadgrajujejo področje zdravja in varnosti pri delu. Te prakse kažejo, kako organizacije v realnem okolju prepoznajo tveganja, uvajajo ukrepe, vključujejo zaposlene ter merijo učinke svojih aktivnosti. Poseben poudarek je na konkretnih rešitvah, ki lahko služijo kot navdih ali izhodišče za druge organizacije.

Drugič, osvetljevati izzive, s katerimi se podjetja soočajo. Področje zdravja in varnosti pri delu se hitro razvija, pri čemer številni izzivi presegajo okvire posamezne organizacije – od duševnega zdravja zaposlenih do vpliva novih tehnologij, organizacijskih sprememb in širših družbenih trendov. S transparentnim prikazom teh izzivov želimo spodbuditi bolj odprt in strokoven dialog.

Tretjič, oblikovati priporočila za nadaljnji razvoj področja. Na podlagi zbranih podatkov, analiz in primerov iz prakse publikacija ponuja usmeritve, ki lahko podjetjem pomagajo pri sistematičnem nadgrajevanju pristopov ter prehodu od osnovne skladnosti k bolj naprednim, strateško usmerjenim modelom upravljanja zdravja in varnosti pri delu.



Publikacija je namenjena širokemu krogu deležnikov:

- vodstvom podjetij, ki sprejemajo strateške odločitve,
- strokovnjakom za varnost in zdravje pri delu, kadrovskim in trajnostnim oddelkom,
- srednjemu managementu, ki ima ključno vlogo pri implementaciji ukrepov,
- ter vsem organizacijam, ki želijo razvijati kakovostno, varno in podporno delovno okolje.

Hkrati pa publikacija presega zgolj informativno vlogo. Zasnovana je kot izhodišče za nadaljnje povezovanje, izmenjavo znanja in razvoj skupnosti prakse na področju zdravja in varnosti pri delu – kot platforma, ki se bo skozi čas nadgrajevala in širila.

### 1.3 Vabilo k sodelovanju

Področje varnosti in zdravja pri delu se v sodobnem delovnem okolju razvija hitreje kot kadarkoli prej. Spremembe v načinu dela, demografske razmere, tehnološki napredek ter vse večji pomen duševnega zdravja in dobrobiti zaposlenih zahtevajo od organizacij nove pristope, večjo sistematičnost ter predvsem večjo odprtost za sodelovanje in učenje iz praks.

Vabimo podjetja, strokovnjake, institucije in vse deležnike, ki delujejo na področju varnosti in zdravja pri delu, da se vključijo v razvoj stičišča znanja z deljenjem svojih izkušenj, pristopov in pogledov.

Vsaka praksa, ne glede na to, ali predstavlja uspeh, izziv ali proces učenja, prispeva k boljšemu razumevanju področja in razvoju učinkovitejših rešitev. Le z odprto in transparentno izmenjavo znanja lahko ustvarimo realno sliko stanja ter spodbudimo nadaljnji napredek.

Ta publikacija je zasnovana kot začetek širšega procesa – kot temelj za vzpostavitev stalnega stičišča znanja in dobrih praks na področju varnosti in zdravja pri delu.

V prihodnje želimo ta prostor nadgrajevati z:

- rednim zbiranjem in posodabljanjem dobrih praks podjetij,
- poglobljenimi analizami trendov in podatkov,
- strokovnimi dogodki, webinarji in razpravami,
- povezovanjem podjetij, strokovnjakov in institucij,
- ter razvojem skupnosti, ki bo spodbujala inovacije na področju varnosti in zdravja pri delu.

Naš cilj je oblikovati živo platformo znanja, ki ne bo zgolj arhiv primerov, temveč aktiven prostor učenja, sodelovanja in razvoja.

# 2 Ključni trendi na področju varnosti in zdravja pri delu

Področje varnosti in zdravja pri delu se v zadnjem desetletju spreminja hitreje kot kadarkoli prej. Tradicionalni pristopi, usmerjeni predvsem v preprečevanje nezgod in zagotavljanje skladnosti z zakonodajo, se nadgrajujejo v celostne modele upravljanja, ki vključujejo tudi psihološke, organizacijske in tehnološke vidike dela.

Podatki na evropski ravni kažejo dvojno sliko razvoja. Po eni strani se varnost izboljšuje – število nezgod pri delu se je v zadnjem desetletju v Evropi zmanjšalo za približno 25 %. Po drugi strani pa ostaja breme bolezni, povezanih z delom, izjemno visoko: vsako leto zaradi z delom povezanih bolezni umre približno 200.000 ljudi v Evropi, globalno pa kar 2,4 milijona.

To jasno kaže, da se težišče področja varnosti in zdravja pri delu premika – od nezgod k boleznim, od fizičnih tveganj k bolj kompleksnim, pogosto manj vidnim dejavnikom.

Spremembe niso zgolj posledica razvoja tehnologije, temveč tudi širših družbenih premikov: drugačnih pričakovanj zaposlenih, demografskih sprememb, novih oblik dela ter vse večjega pomena trajnostnega poslovanja. V tem kontekstu se varnost in zdravje pri delu uveljavljata kot eno ključnih področij odgovornega upravljanja organizacij.

## 2.1 Spreminjajoče se delovno okolje: digitalizacija in avtomatizacija

Tehnološki razvoj bistveno spreminja naravo dela. Avtomatizacija, robotizacija in digitalizacija zmanjšujejo fizične obremenitve in povečujejo učinkovitost, vendar hkrati ustvarjajo nova tveganja.

Raziskave na ravni EU kažejo, da se organizacije vse pogosteje soočajo z novimi, t. i. "nastajajočimi tveganji", kot so:

- kognitivna preobremenjenost,
- stalna dosegljivost,
- večja intenzivnost dela,
- odvisnost od digitalnih sistemov.

Digitalizacija tako ne odpravlja tveganj, temveč jih transformira.

Ključni uvid: Tehnologija zmanjšuje fizična tveganja, a povečuje psihične in kognitivne obremenitve.

## 2.2 Psihosocialna tveganja in duševno zdravje

Eden najizrazitejših trendov je porast psihosocialnih tveganj. Po evropskih podatkih več kot polovica zaposlenih (53 %) ocenjuje, da je stres najpomembnejše tveganje za njihovo varnost in zdravje pri delu.

Psihosocialni dejavniki so danes med najpogostejšimi vzroki za zdravstvene težave, povezane z delom, ter pomembno vplivajo na:

- bolniške odsotnosti,
- zmanjšano produktivnost,
- fluktuacijo zaposlenih.

Glavni vzroki vključujejo:

- časovni pritisk (45 % podjetij ga prepoznava kot ključni dejavnik),
- organizacijske spremembe in negotovost (72 %),
- delo z zahtevnimi strankami ali uporabniki (61 %).

Ključni uvid: Duševno zdravje postaja eno osrednjih področij varnosti in zdravja pri delu ter neposredno vpliva na poslovno uspešnost.

## 2.3 Demografske spremembe in raznolikost zaposlenih

Evropski trg dela zaznamujejo pomembne demografske spremembe. Delovna sila se stara, hkrati pa v organizacije vstopajo nove generacije zaposlenih z drugačnimi pričakovanji.

To ustvarja potrebo po:

- prilagajanju delovnih mest starejšim zaposlenim,
- večji fleksibilnosti dela,
- individualiziranih pristopih k varnosti in zdravju pri delu.

Raziskave kažejo, da univerzalni pristopi vse manj delujejo – uspešne organizacije razvijajo ciljno usmerjene ukrepe glede na strukturo zaposlenih.

Ključni uvid: Upravljanje varnosti in zdravja pri delu postaja vse bolj prilagojeno posameznim skupinam zaposlenih.



## 2.4 Dobrobit zaposlenih kot strateška prioriteta

V ospredje prihaja koncept celostnega dobrega počutja zaposlenih. Področje varnosti in zdravja pri delu se širi iz preprečevanja poškodb v aktivno krepitev:

- fizičnega zdravja,
- duševne stabilnosti,
- socialnega okolja na delovnem mestu.

Podatki kažejo, da so psihosocialna tveganja in dobrobit zaposlenih danes med ključnimi področji raziskav in politik na ravni EU, kar potrjuje tudi obsežna raziskava med več kot 27.000 zaposlenimi v Evropi (OSH Pulse).

Ključni uvid: Dobro počutje zaposlenih postaja strateški kazalnik uspešnosti organizacij.

## 2.5 Vloga vodstva in kulture organizacije

Eden najpomembnejših dejavnikov uspešnega upravljanja varnosti in zdravja pri delu je organizacijska kultura. Raziskave kažejo, da formalni sistemi sami po sebi niso dovolj – ključna je vloga vodstva in vsakodnevnih praks.

Organizacije z razvito kulturo:

- spodbujajo odprto komunikacijo o tveganjih,
- aktivno vključujejo zaposlene,
- razvijajo zaupanje in občutek psihološke varnosti.

Ključni uvid: Varnost in zdravje pri delu sta predvsem vprašanje kulture in vodenja, ne zgolj pravil.

## 2.6 Podatki, kazalniki in digitalna orodja

Področje varnosti in zdravja pri delu postaja vse bolj podatkovno podprto. Evropske raziskave (npr. ESENER) poudarjajo, da organizacije vse bolj uvajajo:

- sistematično spremljanje tveganj,
- analizo podatkov,
- napredne kazalnike (tudi t. i. vodilne kazalnike).

Pomemben premik je od reaktivnega k proaktivnemu upravljanju – od analize nezgod k preprečevanju.

Ključni uvid: Kar merimo, lahko izboljšujemo – a meriti je treba tudi "nevidne" dejavnike, kot sta stres in organizacijska klima.

## 2.7 Integracija varnosti in zdravja pri delu v EŠG in trajnostno poslovanje

Varnost in zdravje pri delu postajata sestavni del trajnostnega upravljanja podjetij. V okviru družbenega vidika ESG organizacije vse bolj:

- spremljajo vpliv na zaposlene,
- postavljajo cilje,
- vključujejo kazalnike v poročanje.

Evropske pobude in raziskave vse bolj poudarjajo potrebo po povezovanju varnosti in zdravja pri delu s širšimi trajnostnimi cilji, kar dodatno krepi pomen tega področja na strateški ravni.

Ključni uvid: Varnost in zdravje pri delu postajata ključni kazalnik odgovornega in trajnostnega poslovanja.

# 3 Analiza stanja v podjetjih na področju varnosti in zdravja pri delu

Analiza temelji na odgovorih podjetij, ki so sodelovala v raziskavi o upravljanju varnosti in zdravja pri delu. Namen analize je osvetliti, kako organizacije v praksi pristopajo k temu področju, katere pristope razvijajo ter kje se kažejo ključni izzivi in priložnosti za nadaljnji razvoj.

Rezultati kažejo, da se področje varnosti in zdravja pri delu v podjetjih vse bolj razvija – vendar ne enotno. Med organizacijami obstajajo pomembne razlike glede stopnje sistematičnosti, vključenosti vodstva ter integracije v širše poslovne procese.

## 3.1 Varnost in zdravje pri delu kot del strategije

Eden ključnih kazalnikov zrelosti organizacij je umeščenost varnosti in zdravja pri delu v strateške dokumente in poslovne cilje.

Analiza kaže, da:

- del podjetij že prepoznava varnost in zdravje pri delu kot strateško področje,
- pri drugih pa še vedno prevladuje operativni pristop, usmerjen predvsem v zagotavljanje skladnosti z zakonodajo.

Podjetja, ki imajo področje jasno vključeno v strategijo:

- pogosteje postavljajo merljive cilje,
- spremljajo kazalnike uspešnosti,
- povezujejo varnost in zdravje pri delu z drugimi področji, kot so kadri, trajnostnost in ESG.

Ključna ugotovitev: Prehod od operativnega k strateškemu upravljanju varnosti in zdravja pri delu je v teku, vendar še ni splošno uveljavljen.

## 3.2 Organiziranost in odgovornosti

Organizacija področja varnosti in zdravja pri delu se med podjetji razlikuje glede na velikost, dejavnost in kompleksnost poslovanja.

Najpogostejši modeli so:

- interno organizirano področje (lastni strokovnjaki),
- sodelovanje z zunanjimi izvajalci,
- kombinirani pristopi.

Posebej pomembna je vloga vodij in srednjega managementa, ki predstavljajo ključno povezavo med strategijo in vsakodnevno prakso. Analiza kaže, da je prav na tej ravni pogosto največ prostora za izboljšave – zlasti pri doslednem izvajanju ukrepov in spodbujanju kulture varnosti.

Ključna ugotovitev: Formalna struktura je večinoma vzpostavljena, vendar učinkovitost sistema pogosto določa vključenost vodij.





Podjetja v Sloveniji vse bolj prepoznajo pomen varnosti in zdravja pri delu kot strateškega področja. Kljub temu pa analiza kaže, da se večina organizacij še nahaja v prehodni fazi – med tradicionalnim, skladnostnim pristopom in naprednim, integriranim upravljanjem, ki vključuje kulturo, dobro počutje zaposlenih in podatkovno podprto odločanje.

### 3.3 Upravljanje tveganj

Večina podjetij izvaja ocenjevanje tveganj, kar predstavlja temeljni element upravljanja varnosti in zdravja pri delu. Vendar analiza razkriva razlike v pristopu:

- pri nekaterih podjetjih gre za dinamičen, redno posodabljan proces,
- pri drugih je ocena tveganja bolj statična in vezana predvsem na formalne zahteve.

Kot najpomembnejša tveganja podjetja izpostavljajo:

- fizična tveganja (zlasti v proizvodnih dejavnostih),
- psihosocialna tveganja (stres, obremenjenost),
- ergonomske obremenitve,
- organizacijske dejavnike (tempo dela, kadrovske omejitve).

Poseben izziv predstavlja prenos ugotovitev iz ocen tveganja v prakso – torej dejanska implementacija ukrepov.

Ključna ugotovitev: Ocene tveganja so široko prisotne, vendar je največji izziv njihova dosledna implementacija.

### 3.4 Usposabljanje in kompetence

Podjetja namenjajo pomembno pozornost usposabljanju zaposlenih na področju varnosti in zdravja pri delu. Najpogosteje gre za:

- obvezna usposabljanja ob zaposlitvi,
- periodična obnovitvena izobraževanja.

Vedno več podjetij pa uvaja tudi dodatne vsebine, kot so:

- ergonomija,
- duševno zdravje,
- obvladovanje stresa,
- razvoj varnostne kulture.

Kljub temu analiza kaže, da ostaja odprto vprašanje, kako učinkovito podjetja preverjajo dejansko razumevanje in prenos znanja v prakso.

Ključna ugotovitev: Usposabljanja so dobro vzpostavljena, vendar je manj poudarka na merjenju njihove učinkovitosti.



### 3.5 Spremljanje rezultatov in kazalniki

Podjetja najpogosteje spremljajo tradicionalne kazalnike, kot so:

- število nezgod pri delu,
- bolniške odsotnosti,
- število incidentov ali skorajšnjih nezgod.

Vse več organizacij pa postopoma uvaja tudi širši nabor kazalnikov, ki vključujejo:

- dobro počutje zaposlenih,
- zavzetost,
- organizacijsko klimo.

Analiza kaže, da se področje merjenja razvija, vendar je še vedno v prehodni fazi – od reaktivnega spremljanja k bolj proaktivnemu upravljanju.

Ključna ugotovitev: Premik k naprednejšim kazalnikom obstaja, vendar še ni sistematično razvit.

### 3.6 Kultura varnosti in vključevanje zaposlenih

Kultura varnosti je eno izmed področij, kjer se med podjetji kažejo največje razlike.

Nekatera podjetja že razvijajo:

- aktivno vključevanje zaposlenih,
- sisteme za podajanje predlogov,
- odprto komunikacijo o tveganjih.

Drugje pa sodelovanje zaposlenih ostaja bolj formalno.

Pomemben element je tudi način, kako organizacije obravnavajo napake in incidente – kot priložnost za učenje ali kot razlog za sankcioniranje.

Ključna ugotovitev: Vključenost zaposlenih je ključni dejavnik zrelosti sistema varnosti in zdravja pri delu.

### 3.7 Aktivnosti in dobre prakse

Podjetja izvajajo širok nabor aktivnosti, ki presegajo osnovne zakonske zahteve. Med najpogostejšimi so:

- programi promocije zdravja,
- izboljšave delovnega okolja,
- digitalna orodja za spremljanje varnosti,
- projekti za krepitev kulture varnosti.

Analiza kaže, da so najbolj učinkoviti tisti pristopi, ki:

- vključujejo zaposlene,
- imajo podporo vodstva,
- so dolgoročno in sistematično zasnovani.

Ključna ugotovitev: Največji učinek imajo celostni in vključujoči pristopi, ne posamezni ukrepi.

### 3.8 Izzivi in prihodnji razvoj

Podjetja se pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu soočajo s številnimi izzivi, med katerimi izstopajo:

- pomanjkanje časa in virov,
- kompleksnost sodobnih tveganj (zlasti psihosocialnih),
- vključevanje zaposlenih,
- merjenje učinkov ukrepov.

Poleg tega številni izzivi presegajo okvire posameznih organizacij in zahtevajo širše sodelovanje.

Ključna ugotovitev: Prihodnji razvoj področja bo temeljil na večji integraciji, sodelovanju in sistematičnem pristopu.



# Steklarna Hrastnik, d. o. o.

Osnovne dejavnosti: **proizvodnja votlega stekla**

Število zaposlenih: **475**

Odgovorna oseba: **Tatjana Vajdič, vodja področja VZD in VPP**

## Strategija in vloga vodstva

Področje VZD je ena izmed prioritet v strategiji našega podjetja. VZD ni zgolj zakonska obveznost, temveč ključni del naše organizacijske kulture in trajnostnega razvoja. Naši poslovni cilji vključujejo stalno izboljševanje delovnih pogojev, zmanjševanje tveganj ter aktivno vključevanje zaposlenih v ustvarjanje varnega delovnega okolja.

Steklarna Hrastnik ima sprejeto politiko varnosti in zdravja pri delu. VZD je povezano s področjem HR skozi procese uvajanja, usposabljanja in skrbi za dobrobit zaposlenih. Hkrati pomembno podpira trajnostno strategijo in ESG okvir, saj zagotavljanje varnega in zdravega delovnega okolja predstavlja ključni element družbene odgovornosti podjetja. Cilji VZD so usklajeni z dolgoročnimi poslovnimi cilji ter prispevajo k zmanjševanju tveganj in izboljšanju organizacijske kulture.

Vodstvo podjetja podpira kulturo varnosti in zdravja tako, da daje dober zgled, poudarja pomen varnega in zdravega dela ter zaposlenim zagotavlja potrebne pogoje, usposabljanja in podporo za varno opravljanje dela

Cilji na področju VZD so opredeljeni. Poleg zmanjševanja nezgod in bolniških odsotnosti se osredotočamo tudi na preventivo, zgodnje prepoznavanje tveganj ter spodbujanje zdravega življenjskega sloga zaposlenih. VZD cilji so vključeni v sistem spremljanja uspešnosti in so del rednega poročanja vodstvu. Med ključnimi cilji so tudi zmanjšanje bolniške odsotnosti, izboljšanje psihofizičnega počutja zaposlenih, izvajanje programov za promocijo zdravja na delovnem mestu.

## Organiziranost in odgovornosti



Področje VZD je organizirano interno kot področje varnosti in zdravja pri delu in požarnega varstva.

Vodje in srednji management imajo pri tem operativno in nadzorno vlogo ter so ključni za to, da se VZD ne izvaja le na papirju, ampak dejansko v vsakodnevnem delu.

V upravljanje tega področja so neposredno vključene tri osebe.

Področje VZD je integrirano v druge funkcije, saj varnost ni ločen sistem, ampak del celostnega upravljanja organizacije, in sicer:

- integracija s HR: vključevanje v postopke zaposlovanja (zdravniški pregledi, usposabljanja), organiziranje izobraževanja in ozaveščanja zaposlenih, spremljanje absentizma itd.
- integracija s proizvodnjo: vključevanje v načrtovanje delovnih procesov in tehnologije, spremljanje tveganj pri delu ter optimiziranje delovnih pogojev

## Upravljanje tveganj VZD



Ocenjevanje tveganj izvajamo na sledeč način:

- prepoznavanje nevarnosti: identificiramo vse možne nevarnosti na delovnih mestih (fizične, kemijske, biološke, ergonomske, psihosocialne). To izvajamo z ogledi delovnih mest, pogovori z zaposlenimi in analizo delovnih procesov.
- analiza in ocena tveganja,
- določitev ukrepov,
- izvajanje in spremljanje ukrepov.

Posodabljanje oz. revizija ocene tveganja se izvaja:

- ko obstoječi preventivni ukrepi varovanja niso zadostni,
- ko je ocenjevanje temeljilo na podatkih, ki niso več ažurni,
- ko obstajajo možnosti in načini za izpopolnitev oz. dopolnitev ocenjevanja.

Učinkovitost ugotovitev iz ocen tveganja zagotavljamo z jasnimi odgovornostmi, stalnim nadzorom, vključevanjem zaposlenih in vodstva ter rednim spremljanjem in izboljševanjem sistema VZD.

Ocenjujemo, da največja tveganja niso več samo fizična, ampak predvsem psihosocialna in ergonomska, ki so povezana s sodobnim načinom dela. Posledično je pomemben celosten pristop k VZD, ki vključuje tako fizično varnost kot tudi dobro počutje zaposlenih.

## Usposabljanje in kompetence na področju VZD

Za varnost in zdravje pri delu skrbimo z rednimi usposabljanji zaposlenih. Vsak novi zaposleni opravi usposabljanje pred zaposlitvijo, nato pa izvajamo periodična usposabljanja, katerih periodika je odvisna od nevarnosti na delovnem mestu (na 2, 4 oz. 6 let) in prilagojena glede na specifiko delovnih mest.

Poleg obveznih usposabljanj izvajamo tudi dodatna usposabljanja, ki podpirajo zdravje in dobro počutje zaposlenih. To vključuje delavnice o ergonomiji, obvladovanju stresa, duševnem zdravju itd. Na ta način spodbujamo celosten pristop k varnosti in zdravju pri delu ter dobro delovno okolje.

Razumevanje in kompetentnost zaposlenih preverjamo s teoretičnimi in praktičnim preizkusi znanja, obhodi po proizvodnji itd.

Novo zaposlene in zunanje sodelavce vključujemo v sistem varnosti in zdravja pri delu z uvodnim usposabljanjem, predstavitev notranjih pravilnikov in varnostnih postopkov ter praktičnimi navodili za delo na njihovem delovnem mestu. Poleg tega spremljamo njihovo delo in po potrebi nudimo dodatno podporo, da zagotovimo varno in skladno delo.

## Spremljanje kazalnikov

Na področju varnosti in zdravja pri delu spremljamo



Foto: Lovro Režina

ključne kazalnike, kot so:

- število nezgod,
- število skorajšnjih nezgod,
- bolniško odsotnost ter
- fluktuacijo zaposlenih.

Te podatke redno analiziramo, da prepoznamo tveganja in izboljšamo varnostne ukrepe ter delovno okolje.

Za vsako poškodbo pri delu opravimo raziskavo, kjer ugotovljamo vzrok, odgovornost, morebitne ukrepe itd. V raziskavo poškodbe pri delu vključimo tudi neposredne vodje in/ali vodjo organizacijske enote oz. sektorja. Rezultate raziskave zabeležimo v Evidenco poškodb pri delu, kjer so vključeni predlogi ukrepov v izogib nezgod v prihodnje.

Za vsako poškodbo pri delu pripravimo obvestilo za zaposlene (delovno mesto, lokacija, čas, kako in zakaj je prišlo do poškodbe ter predvideni ukrepi), ki ga izobesimo na določene oglasne deske in razpošljemo po e-pošti vodjem organizacijskih enot oz. sektorjev.

Vzroke nezgod in incidentov analiziramo s sistematičnim pristopom:

- pregledamo okoliščine dogodka,
- zberemo izjave udeležencev,
- preučimo morebitne kršitve postopkov ali varnostnih pravil ter
- identificiramo temeljne vzroke.

Na podlagi ugotovitev uvedemo preventivne ukrepe, da podobne situacije v prihodnje preprečimo.

V zadnjih letih opažamo pozitivne trende na področju varnosti in zdravja pri delu, kot so:

- večja ozaveščenost zaposlenih,
- uporaba sodobne varnostne opreme,

- skrb za ergonomijo in
- duševno zdravje.

Negativni trendi pa vključujejo:

- povečano tveganje za stres in izgorelost ter
- nove nevarnosti, povezane z avtomatizacijo in sodobnimi tehnologijami.

## Kultura varnosti in vključevanje zaposlenih

Nivo kulture varnosti v našem podjetju je dober, saj zaposlenim redno nudimo izobraževanja o varnem delu, obstajajo jasna pravila in postopki za preprečevanje nesreč, hkrati pa spodbujamo odprto komunikacijo o tveganjih. Kljub temu pa obstaja še dosti priložnosti za izboljšave.

Zaposlene spodbujamo k aktivnemu sodelovanju pri varnosti in zdravju z izobraževanji, možnostjo poročanja o tveganjih, predlogih za izboljšave itd.

V podjetju imamo vzpostavljen sistem za prijavo NEVARNI POJAV/DOGODEK - VZD, VPP IN VARSTVO OKOLJA, v katerega zaposleni lahko vpišejo v obrazec ali prijavo neposrednemu vodji.

Zaposleni se na varnostne zahteve in spremembe na tem področju na splošno odzivajo pozitivno, saj večina spoštuje predpisane postopke in uporablja osebno zaščitno opremo, občasno je potrebno dodatno pojasniti pomen sprememb in motivirati posameznike k doslednemu upoštevanju pravil.

## Aktivnosti in dobre prakse

Za izboljšanje zdravja in varnosti zaposlenih:



- izvajamo redna usposabljanja, preglede in preizkuse delovne opreme in vzdrževanja le-te, kemijske in fizikalne meritve v delovnem okolju,
- spodbujamo k ergonomski prilagoditvi delovnih mest,
- izvajamo program promocije zdravja, ozaveščamo o pomenu varnosti in zdravja pri delu preko interne komunikacije itd.

To so tudi najbolj učinkoviti ukrepi, ker združujejo preventivo, izobraževanje in izboljšave delovnega okolja ter aktivno vključujejo zaposlene v proces VZD, kar povečuje njihovo odgovornost in zavzetost. Omogočajo tudi hitro prepoznavanje in reševanje tveganj.

Izvajamo Program promocije zdrava na delovnem mestu, ki vključuje organizacijo športnega društva, udeležbo na maratonih, pohode, sofinanciranje uporabe bazena, zdravo malico itd.

## Izzivi in prihodnost

Naši največji izzivi pri uvajanju ali izboljševanju sistema VZD:

- ozaveščenosti in vključenosti zaposlenih,
- naložbe v opremo,
- še večje vključevanje zaposlenih v izboljšave varnosti in zdravja pri delu.

Prihodnja ključna področja zdravja in varnosti:

- psihološko zdravje in obvladovanje stresa – vse večji pomen duševnega počutja zaposlenih,
- ergonomija in prilagoditev delovnih mest – preprečevanje

poklicnih poškodb in obremenitev,

- digitalizacija in varnost podatkov – varno delo z digitalnimi sistemi in orodji,
- preprečevanje nesreč pri uporabi tehnologije in strojev – skladnost z novimi standardi in izboljšanje tehnične varnosti,
- vpliv delovnih procesov na okolje in zdravje zaposlenih. Največje priložnosti za izboljšanje sistema VZD v našem podjetju so naslednje:
- ozaveščenost in vključenost zaposlenih – spodbujanje odgovornosti in sodelovanja,
- nadgradnja tehnologije in digitalnih orodij – učinkovitejše sledenje incidentom in tveganjem, evidence, itd.,
- praktična usposabljanja – še večji poudarek na realnih situacijah,
- izboljšanje ergonomije in delovnih pogojev – zmanjšanje poškodb in povečanje produktivnosti,
- sistematično spremljanje in analiza podatkov – ciljno usmerjeni preventivni ukrepi.

Osnovne dejavnosti: **mlekarstvo in sirarstvo**

Število zaposlenih: **178**

Odgovorna oseba: **Anthony Tomažin**

## Strategija in vloga vodstva

Področje VZD je v našem proizvodnem podjetju ključnega pomena za zagotavljanje varnih in kakovostnih izdelkov ter vzdrževanja ustreznega nivoja zadovoljstva zaposlenih. Krovni dokument upravljanja z VZD je Izjava o varnosti pri delu z oceno tveganja, prav tako imamo sprejeto strategijo za Promocijo zdravja na delovnem mestu.

Vodstvo podjetja aktivno podpira kulturo varnosti in zdravja, zato izvajamo naslednje ukrepe in aktivnosti na tem področju:

- redna zunanja izobraževanja s strani pooblaščenec za varno delo,
- interna usposabljanja s strani vodij oddelkov in tehnologov,
- izvajanje aktivne promocije zdravja na delovnem mestu (karte za terme, izleti, praznovanje rojstnih dni, piknik, prispevki o teh tematikah v internem glasilu ipd.)

Naši cilji na področju VZD so:

- Znižanje bolniških odsotnosti za približno 12 % glede na preteklo leto.
- Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, ki ga merimo na različnih področjih (delovno okolje, odnosi v podjetju, sodelovanje z nadrejenim, informiranost, plača ipd.).
- Zmanjšanje nezgod za 10 %.
- Izboljšanje kulture varne hrane, ki jo kot prehransko podjetje spremljamo in neprestano izboljšujemo.

## Organiziranost in odgovornosti

Področje VZD je organizirano z zunanjim izvajalcem,

interno pa spada področje pod kadrovske oddelke.

Vodje in srednji management pri izvajanju VZD:

- sodelujejo pri izvajanju ukrepov in aktivnosti,
- izvajajo notranja usposabljanja,
- dajejo aktivne predloge in opozarjajo na ugotovljene neskladnosti na delovnih mestih.

Neposredno je v upravljanje tega področja vključenih 15 zaposlenih: namestnik direktorja, vodja HR oddelka, vodje sektorjev.

Področje VZD je integrirano v HR oddelke in v upravljanje trajnostnega razvoja (Odbor za trajnostni razvoj).

## Upravljanje tveganj VZD

Ocenjevanje tveganj izvajamo s pomočjo zunanjega pooblaščenca. Izjava o varnosti z oceno tveganja je izdelana na osnovi sodelovanja z vodji in izvajalcem medicine dela.

Ocene tveganj se posodablja:

- ob spremembah organizacijskih oziroma tehnoloških postopkov,
- ob relevantnih spremembah zakonodaje,
- v primeru, ko je ugotovljeno, da obstoječi ukrepi varstva in zdravja pri delu niso več zadostni oziroma ko so ugotovljena večja neskladja na tem področju.

Predlagani ukrepi se izvajajo v praksi s pomočjo:

- kvartalnih obhodov delovnih mest s strani zunanjega pooblaščenca,
- s sprotnim nadziranjem delovnih mest in delovnih pogojev s strani vodij.

V našem podjetju so najbolj izpostavljena naslednja tveganja:

- fizične obremenitve na posameznih delovnih mestih v proizvodnji,



- toplotne razmere (hlajenje, sterilizacija),
- psihosocialna tveganja zaradi kratkih rokov trajanja osnovne surovine in izdelkov (časovni pritisk).

## Usposabljanje in kompetence na področju VZD

Usposabljanje zaposlenih:

- za vse zaposlene vsaki 2 leti,
- dodatna usposabljanja za nove kadre oziroma pri spremembi delovnega mesta.

Dodatna usposabljanja:

- izobraževanja s pomočjo zunanjih izvajalcev (v letu 2026: Zdrav življenjski slog in obvladovanje stresa),
- nabava ergonomskih stolov za vse zaposlene v pisarnah in navodila za ergonomsko držo ob računalniku,
- nabava dodatnih dvigal za zmanjšanje fizičnih obremenitev pri dvigu težjih izdelkov (siri).

Dejansko razumevanje in kompetentnost zaposlenih za varno delo preverjamo s:

- vprašalniki pri rednih usposabljanjih s strani zunanjega pooblaščenca,
- nadziranjem s strani vodij.

Novo zaposlene in zunanje sodelavce vključimo v sistem VZD z:

- izobraževanjem s strani pooblaščenca za varstvo pri delu,
- mentorskim uvajanjem, ki vključuje tudi elemente varstva in zdravja pri delu.

## Spremljanje kazalnikov

Spremljamo sledeče kazalnike VZD:

- število nezgod,
- bolniške odsotnosti po oddelkih (do 30 dni, nad 30 dni),

- fluktuacija,
- število nadur,
- neizkoriščeni dnevi dopusta.

Vzroke za nezgode ali incidente analiziramo po sprejetem protokolu, pri morebitnih hujših nezgodah dodatno preverimo še sistem analize in sprejemo dodatni ukrepi. Pri lažjih nezgodah se analiza izvede enkrat letno.

Spremljamo tudi kazalnike dobrega počutja zaposlenih, in sicer enkrat letno izvajamo anketo o zadovoljstvu zaposlenih, ki obsega sledeče parametre:

- delovno okolje,
- odnosi s sodelavci,
- odnos z nadrejenim,
- informiranost,
- plača,
- vzroki za bolniške odsotnosti.

V zadnjih letih opažamo pozitivne trende, kot sta zmanjšanje bolniških odsotnosti in zmanjšanje nezgod.

Pri negativnih trendih pa opažamo fluktuacijo in majhen upad zadovoljstva zaposlenih.

## Kultura varnosti in vključevanje zaposlenih

Menimo, da je nivo kulture varnosti v vašem podjetju relativno visok, saj jo nadgrajujemo tudi s kulturo varne hrane, ki je ključna v našem prehranbenem podjetju.

Zaposlene spodbujamo k aktivnemu sodelovanju na

področju varnosti in zdravja, tako da:

- podajajo predloge preko inovacijskega protokola,
- podajajo predloge preko srečanje tima za kulturo varne hrane,
- sodelujejo pri idejah za izvedbo aktivnosti aktivne promocije zdravja (karte za zdravilišča, pikniki, izleti, bowling itd.).

Imamo vzpostavljen postopek za prijavo nezgode pri delu skupaj z navodili, predhodno pripravljenimi obrazci tako za nadrejene, poškodovanega v nezgodi in očitivce.

Zaposleni imajo možnosti predlagati izboljšave v sklopu Kulture varne hrane (škatle za predloge na obeh lokacijah) kot tudi v skladu s Pravilnikom o inovacijah vodstvu. Neformalno pa se seveda spodbujamo dajanje predlogov tudi na internih sestankih znotraj oddelkov.

Zaposleni se načeloma dobro odzivajo na varnostne zahteve in spremembe na področju VZD. Pri vpeljavi novitet stalno izvajamo dodatna izobraževanja, ki vključujejo vse zaposlene, na katere se sprememba nanaša. Zaposlenim tudi razložimo namen spremembe oz. novosti, zaradi česar jo lažje sprejmejo. Za starejše zaposlene smo v letošnjem letu organizirali tudi izobraževanje na temo »Inovativnost in spremembe so izziv in priložnost sodobnega časa«, kar pripomore k njihovem lažjemu sprejemanju sprememb.

## Aktivnosti in dobre prakse

Naše ključne aktivnosti za izboljšanje zdravja in varnosti zaposlenih so:

- opominjanje zaposlenih na zdrav stil življenja in življenjski slog,
- udeležba v bowling ligi,
- aktivnosti, ki povečujejo zadovoljstvo zaposlenih (pikniki in izleti z vključenimi športnimi aktivnostmi, vsakoletna zabava celotnega podjetja ob koncu leta, darilce za zaposlene ob rojstnem dnevu, darilca za otroke zaposlenih ob božiču, kopalne karte; v lastni kuhinji smo uvedli poleg glavnega obroka tudi juhe in solate, vsakodnevno je zaposlenim na razpolago sveže sadje, v poletnih mesecih nudimo tudi možnost alternativne izbire solatnih krožnikov ipd.).
- Na delovnih mestih, kjer so večje fizične obremenitve, uvajamo pripomočke, ki zaposlenim olajšajo delo (ročni viličarji, dvigala),
- kjer je mogoče, se proizvodnja avtomatizira na način, da se izognemo ponavljajočim se gibom zaposlenih in s tem zmanjšujemo tveganja za obrabe,
- zaposleni v proizvodnji opravljajo delo na več pozicijah (rotacije) ipd.

Kot najbolj učinkoviti so se izkazali vsi ukrepi, ki olajšajo fizično delo zaposlenih in ki dvigujejo njihovo zadovoljstvo. Navedeno je vplivalo na zmanjšanje bolniškega staleža.

## Izzivi in prihodnost

Največji izzivi pri uvajanju ali izboljševanju sistema VZD v našem podjetju so bili povezani s sprejemanjem željenih sprememb s strani starejših zaposlenih. Pri uvajanju tehničnih izboljšav v proizvodne procese pa je izziv kljub uvedeni spremembi ohraniti enako kvaliteto in konsistenco izdelkov ter seveda varnost izdelkov.

Trenutno so največji izzivi odsotnosti zaposlenih na določenih oddelkih zaradi kostno-mišičnih obolenj (predvsem hrbtenica) in vedno več težav zaradi obvladovanja stresa. V prihodnje pa bodo najpomembnejša psihosocialna tveganja.

Največ priložnosti za izboljšanje sistema VZD predstavljajo dodatni ukrepi, ki bodo olajšali fizično težko ali ponavljajoče se delo zaposlenim. Do takrat bomo izvajali preventivne ukrepe, kot so spodbujanje k telovadbi, zdravemu življenjskemu slogu, opozarjanje na pravilno dvigovanje ipd.

Priložnost je tudi prilagoditev procesov do te mere, da bodo vikendi in prazniki za zaposlene lahko prosti. Poudarek bo na vzdrževanju duševnega zdravja zaposlenih, kot so vzdrževanje dobre delovne klime v podjetju, informacije o soočanju s stresom ipd.



Osnovne dejavnosti: **proizvodnja parfumov in toaletnih sredstev**

Število zaposlenih: **740**

Odgovorna oseba: **Martin Helbl, SHE manager**

## Strategija in vloga vodstva

V podjetju je VZD obravnavan kot najvišja prioriteta, saj je cilj 0 nezgod pri delu določen v ciljih podjetja. Politika VZD je opredeljena na ravni koncerna v sklopu ISO 45001. Vodstvo podjetja je močno zavezano dvigu kulture VZD, kar se odraža na dnevni, tedenski in mesečni sestankih, kjer je prvi fokus vedno na VZD. Vse aktivnosti vezane na VZD imajo najvišjo prioriteto, odprte zadeve se morajo zaključiti v 24-urah. Prav tako je VZD integriran v vse procese podjetja, tako pri implementaciji novih linij, tehnologij, strojev kot pri obvladovanju zunanjih izvajalcev in dobaviteljev.

Določeni so konkretni cilji VZD:

- TIR (total incident rate) = 1,5 v letu
- 0 nezgod z bolniškim staležem
- 100-odstotno doseganje zastavljenega letnega plana VZD
- 100-odstotno doseganje plana usposabljanj

## Organiziranost in odgovornosti

Področje VZD je organizirano na naslednji način:

- interna služba (vodja, dva varnostna inženirja in en inženir za okolje) in
- zunanji izvajalec za preglede delovne opreme, posebna usposabljanja in meritve.

Vsi vodje in srednji management so aktivno vključeni v dnevne, tedenske in mesečne VZD sestanke, tedenske VZD obhode, odkrivanje temeljnih vzrokov izrednih dogodkov, v komunikacijo z zaposlenimi ter pri implementaciji rešitev, ukrepov in obvladovanju sprememb v podjetju. VZD je integriran v vse funkcije v podjetju.

## Upravljanje tveganj VZD

Ocenjevanje tveganj izvajamo na več nivojih:

1. nivo je ocenjevanje tveganj delovnih mest – poteka s pomočjo zunanjega izvajalca.
2. nivo je ocenjevanje tveganj strojev, linij – se izvaja z notranjimi viri,
3. nivo je ocenjevanje tveganj na nivoju podjetja (varnost procesov v podjetju) – z lastnimi viri.

Vsi ukrepi se zbirajo v aplikaciji, kjer se vsakemu ukrepu dodeli odgovorna oseba in rok za izvedbo ukrepa. Spremljamo status odprtih zadev in ob implementaciji ukrepa se mora predložiti dokaz (fotografija, dokument ipd.).

Kot najvišja ocenjujemo organizacijska tveganja, tveganja, povezana z dobavno verigo, tehnična tveganja, vezana na proizvodni proces.

## Usposabljanje in kompetence na področju VZD

Usposabljanje zaposlenih se izvaja v več fazah:

1. faza je splošno usposabljanje VZD,
2. faza je usposabljanje na delovnem mestu ter
3. faza je preizkus znanja na delovnem mestu.

Poleg tega izvajamo širok nabor specialnih periodičnih usposabljanj, vezanih na specifične delovne operacije, kot so:

- upravljanje z viličarji, verižnimi dvigali, dvižnimi ploščadmi ipd.,
- izvajamo tudi usposabljanja, povezana z ergonomijo, varnostno kulturo, duševnim zdravjem ipd.

Novo zaposleni se vključijo v delovni proces preko onboarding procesa. V tem procesu se jim dodeli mentor (budy), ki jih usmerja v podjetju in je vključen v usposabljanje na delovnem mestu.

## Spremljanje kazalnikov

Spremljamo:

- TIR (total incident rate),
- število dni brez nezgode,
- število skoraj dogodkov,
- število vnešenih opazanj zaposlenih,
- število nezaključenih ukrepov,
- vrsto opazanj po kategorijah,
- fluktuacijo ter
- bolniške odsotnosti.

Vse nezgode in incidenti so vključeni v ugotavljanje temeljnega vzroka (5 x zakaj metoda).

Spremljamo tudi kazalnike dobrega počutja zaposlenih, in sicer z anketo o zadovoljstvu merimo splošno zadovoljstvo.

Opažamo trend zmanjševanja pripadnosti zaposlenih podjetju.

## Kultura varnosti in vključevanje zaposlenih

Nivo kulture VZD v našem podjetju je na srednji ravni, z možnostmi za izboljšave.

Zaposlene spodbujamo k aktivnemu sodelovanju na področju VZD z vnašanjem VZD opazanj v aplikacijo, mesečno nagrajujemo najboljše opazanje, VZD vzornika v oddelkih, delavca, ki odkrije največ varnostnih napak na linijah in s pomočjo VZD ambasadorjev, ki so določeni v vseh oddelkih.





Vir: www.medical.com, foto: Nils Herdrik Mueller

Imamo vzpostavljene mehanizme za prijavo nevarnosti, incidentov, skoraj dogodkov ali predlogov za izboljšave s pomočjo safety app. (vnašanje opazanj, incidentov ipd.) in s pomočjo akcije KMJM (ker mi je mar) - predlogi za izboljšave se nagrajujejo mesečno, trije najboljši letno.

Potrebna je dobra komunikacija z zaposlenimi, ker se najprej na spremembe slabše odzivajo, vendar po uvajalnem času sprejmejo spremembo.

## Aktivnosti in dobre prakse

Kot najbolj učinkoviti so se izkazali naslednji ukrepi:

- varnost viličarjev zaradi tehnične nadgradnje,
- LOTOTO - zagotavljanje varnega vzdrževanja, definiranje varnih postopkov - zaposleni izvajajo delo v skladu s postopkom,
- VZD obhodi in aktiviranje srednjega managementa,
- dnevni sestanki VZD z vsemi akterji.

Izvajamo tudi program promocije zdravja, ki smo ga poimenovali program zdravja in aktivnega sodelovanja. V ta namen imamo oblikovano skupino, ki pripravi letni načrt promocije zdravja, ki ga potrdi vodstvo in sindikat. Dejavnosti so načrtovane čez celo leto, udeležba se spremlja sproti.

Digitalna orodja VZD, ki jih uporabljamo:

- Aplikacije za vnašanje VZD opazanj - zaposleni vnašajo opazanja z opisom, slikami in lokacijo.
- Action tracker - aplikacija za spremljanje stanja ukrepov.
- Parsable - aplikacija za informiranje zaposlenih o spremembah, incidentih ipd.
- Sphera - globalna aplikacija za javljanje VZD incidentov, environmental data in sustainability data.

## Izzivi in prihodnost

Največji izziv na področju VZD je predstavljala večjezičnost zaposlenih iz različnih kultur. Trenutno se soočamo s hitrimi spremembami na trgih, ki pomenijo ogromno sprememb v podjetju (uvajanju novih linij, izdelkov, tehnologij) ter s tem obvladovanje sprememb v podjetju.

Največ priložnosti vidimo v dvigu kulture na področju proaktivnega ravnanja zaposlenih pri odkrivanju VZD neskladnosti.

# 5 Izzivi in odprta vprašanja na področju varnosti in zdravja pri delu

Razvoj varnosti in zdravja pri delu danes ni več omejen na vprašanje skladnosti ali posameznih ukrepov, temveč se premika v smer sistemskega, kulturnega in podatkovno podprtega upravljanja. Največji izziv organizacij zato ni več v »kaj narediti«, temveč v »kako zagotoviti, da to v resnici živi v praksi«.

Kljub vse bolj sistematičnemu razvoju področja varnosti in zdravja pri delu v podjetjih analiza kaže, da številne organizacije še vedno prehajajo iz formalno vzpostavljenih sistemov v njihovo dejansko, dosledno in kulturno integrirano uporabo.

Največji izzivi se zato ne nanašajo več zgolj na vzpostavitev sistemov, temveč na njihovo implementacijo, merljivost učinkov ter oblikovanje trajnostne varnostne in zdravstvene kulture v organizacijah.

## 5.1 Najpogostejši izzivi podjetij

Analiza odgovorov podjetij kaže tri ključna področja, kjer se pojavljajo najpogostejši izzivi: implementacija ukrepov, merjenje učinkov ter razvoj kulture varnosti in zdravja pri delu.

Implementacija ukrepov

Čeprav večina podjetij izvaja ocene tveganj in definira ukrepe, se v praksi pogosto pojavi razkorak med načrtovanimi in dejansko izvedenimi aktivnostmi.

Izzivi vključujejo:

- prenos ukrepov iz strateške ravni v operativno prakso,
- omejene časovne in kadrovske kapacitete,
- neenotno izvajanje ukrepov med organizacijskimi enotami,
- pomanjkanje sistematičnega spremljanja izvedbe.

Ključni uvid: največji izziv ni oblikovanje ukrepov, temveč njihova dosledna izvedba v vsakodnevni praksi.

### Merjenje učinkov

Podjetja se vse pogosteje soočajo z vprašanjem, kako oceniti dejanski učinek ukrepov na področju varnosti in zdravja pri delu.

Tradicionalni kazalniki (nezgode, bolniške odsotnosti) ne omogočajo celovitega vpogleda v stanje, zato organizacije iščejo:

- bolj napredne in preventivne kazalnike,
- metode za merjenje psihosocialnih dejavnikov,
- načine za oceno vpliva organizacijskih sprememb.

Ključni uvid: področje merjenja še vedno zaostaja za razvojem praks in potreb v organizacijah.

### Kultura varnosti in zdravja pri delu

Kultura ostaja eden najzahtevnejših, a hkrati najpomembnejših elementov razvoja področja varnosti in zdravja pri delu.

Izzivi vključujejo:

- neenotno razumevanje pomena varnosti in zdravja pri delu v organizaciji,
- razlike med oddelki ali nivoji vodenja,
- pasivno vključevanje zaposlenih,
- težave pri dolgoročnem spreminjanju vedenj in navad.

Ključni uvid: kultura varnosti in zdravja pri delu se ne vzpostavi z ukrepi, temveč z doslednim vedenjem, vodenjem in zaupanjem.



## 5.2 Dileme v praksi

Poleg operativnih izzivov podjetja vse pogosteje izpostavljajo tudi konceptualne in strateške dileme, ki kažejo na kompleksnost sodobnega upravljanja varnosti in zdravja pri delu.

### Koliko nadzora je preveč?

Ena ključnih dilem sodobnega delovnega okolja je ravnotežje med zagotavljanjem varnosti in občutkom nadzora zaposlenih.

Na eni strani digitalna orodja, senzorika in sistemi spremljanja omogočajo boljšo preventivo in hitrejše odzivanje na tveganja. Na drugi strani pa lahko prekomeren nadzor vpliva na:

- občutek zaupanja,
- psihološko varnost zaposlenih,
- avtonomijo pri delu.

Ključna dilema: kje je meja med skrbjo za varnost in pretirano kontrolo delovnega procesa?

### Kako meriti dobro počutje zaposlenih?

Dobro počutje zaposlenih postaja vse pomembnejši del sistemov varnosti in zdravja pri delu, vendar ostaja metodološko zahtevno področje.

Podjetja se soočajo z vprašanji:

- katere kazalnike uporabiti,
- kako zagotoviti objektivnost meritev,
- kako ločiti kratkoročne občutke od dolgoročnih trendov,
- kako podatke uporabiti za izboljšave, ne zgolj poročanje.

Ključna dilema: dobro počutje je hkrati subjektivno, dinamično in težko standardizirano, kar otežuje njegovo sistemsko upravljanje.

## 5.3 Kaj podjetja še iščejo

Analiza kaže, da podjetja kljub napredku še vedno aktivno iščejo boljše rešitve in pristope na več ključnih področjih.

Najpogosteje izpostavljena odprta področja so:

- razvoj učinkovitih modelov za merjenje psihosocialnih tveganj,
- boljši načini vključevanja zaposlenih v sistem varnosti in zdravja pri delu,
- integracija varnosti in zdravja pri delu v ESG poročanje,
- digitalna orodja za proaktivno upravljanje tveganj,
- modeli za dolgoročno spreminjanje varnostne kulture,
- povezovanje podatkov iz različnih virov v enoten sistem odločanja.

Ključni uvid: podjetja ne iščejo več zgolj rešitev za posamezne probleme, temveč celostne, integrirane in dolgoročno vzdržne sisteme upravljanja varnosti in zdravja pri delu.

# 6 Priporočila za podjetja

## 6.1 Najboljših 10 priporočil za učinkovito upravljanje varnosti in zdravja pri delu

Na podlagi analize praks podjetij ter aktualnih trendov na področju varnosti in zdravja pri delu izpostavljamo ključna priporočila, ki lahko organizacijam pomagajo pri sistematičnem razvoju tega področja.

### 1 Varnost in zdravje pri delu postavite na strateško raven

Varnost in zdravje pri delu ne smeta ostati zgolj operativna funkcija. Vključite ju v strategijo podjetja, povežite s poslovnimi cilji ter določite jasne prioritete in odgovornosti.

Zakaj je pomembno: Organizacije, ki področje upravljajo strateško, dosegajo bolj trajne in merljive rezultate.

### 2 Aktivno vključite vodstvo in vodje

Vloga vodstva je ključna pri oblikovanju kulture. Vodje naj s svojim zgledom, odločitvami in komunikacijo jasno pokažejo, da sta varnost in zdravje pri delu prioriteta.

Zakaj je pomembno: Kultura se oblikuje skozi ravnanja, ne dokumente.

### 3 Razvijajte kulturo zaupanja in odprte komunikacije

Spodbujajte okolje, kjer zaposleni lahko brez strahu poročajo o tveganjih, napakah in predlogih za izboljšave.

Zakaj je pomembno: Zgodnje zaznavanje tveganj bistveno zmanjša možnost nezgod in incidentov.

### 4 Premaknite fokus od reaktivnega k proaktivnemu upravljanju

Ne osredotočajte se le na analizo nezgod, temveč razvijajte sisteme za prepoznavanje tveganj, preden pride do incidenta.

Zakaj je pomembno: Največjo vrednost ustvarjajo preprečene, ne analizirane nezgode.

### 5 Naslavlajte tudi psihosocialna tveganja

Poleg fizične varnosti sistematično obravnavajte tudi stres, obremenjenost, organizacijo dela in duševno zdravje zaposlenih.

Zakaj je pomembno: Psihosocialni dejavniki postajajo eden ključnih vplivov na zdravje, produktivnost in odsotnosti.

### 6 Vključite zaposlene kot aktivne soustvarjalce rešitev

Zaposleni najboljše poznajo svoje delovno okolje. Vključite jih v ocenjevanje tveganj, oblikovanje ukrepov in izboljšav.

Zakaj je pomembno: Ukrepi so učinkoviti le, če jih zaposleni sprejmejo in izvajajo.

### 7 Merite, kar je pomembno – ne le, kar je enostavno

Poleg tradicionalnih kazalnikov (nezgode, odsotnosti) uvajajte tudi napredne kazalnike, kot so dobro počutje, zavzetost in organizacijska klima.

Zakaj je pomembno: »Nevidni« dejavniki pogosto najbolj vplivajo na dolgoročne rezultate.

### 8 Poskrbite za kakovostna in praktična usposabljanja

Usposabljanja naj ne bodo zgolj formalnost. Osredotočite se na razumevanje, praktično uporabo znanja ter redno nadgrajevanje kompetenc zaposlenih.

Zakaj je pomembno: Znanje brez razumevanja ne vodi do varnega ravnanja.

### 9 Povežite varnost in zdravje pri delu z drugimi področji

Vključite področje v HR, trajnostnost, ESG, kakovost in operativne procese.

Zakaj je pomembno: Najbolj učinkoviti so integrirani, ne izolirani pristopi.

### 10 Razmišljajte dolgoročno in sistematično

Posamezni ukrepi imajo omejen učinek. Gradite sistem, ki temelji na stalnem izboljševanju, učenju iz prakse in prilagajanju spremembam.

Zakaj je pomembno: Varnost in zdravje pri delu sta proces, ne enkratna aktivnost.

Organizacije, ki bodo varnost in zdravje pri delu razumele kot del svoje kulture in strategije, ne bodo le varnejše – temveč tudi uspešnejše, bolj odporne in privlačnejše za zaposlene.

## 6.2 Model zrelosti upravljanja varnosti in zdravja pri delu (5 stopenj)

Model prikazuje razvoj organizacij od osnovnega, reaktivnega pristopa k naprednemu, integriranemu in strateško vodenemu sistemu varnosti in zdravja pri delu, ki vključuje tudi dobrobit zaposlenih, kulturo in ESG dimenzijo.

### Stopnja 1:

#### ► reaktivna skladnost (ad-hoc pristop)

Organizacija varnost in zdravje pri delu obravnava predvsem kot odziv na zahteve zakonodaje ali incidente.

Značilnosti:

- ukrepi po neizgodbah ali inšpekcijah
- minimalna dokumentacija
- osnovna usposabljanja »po potrebi«
- omejeno razumevanje tveganj
- varnost in zdravje pri delu ni del managementa

Tipičen pristop: »Ukvarjamo se s tem, ko je treba.«

Glavna omejitev: odsotnost preventive in systemskega pristopa

### Stopnja 2:

#### ► osnovni sistemski pristop

Vzpostavljen je osnovni sistem upravljanja varnosti in zdravja pri delu, predvsem zaradi skladnosti.

Značilnosti:

- formalne ocene tveganj
- osnovni postopki in evidence
- redna, a standardizirana usposabljanja
- kazalniki (neizgode, bolniške odsotnosti)
- delna vključenost vodij

Tipičen pristop: »Imamo urejeno dokumentacijo in procese.«

Glavna omejitev: sistem je pogosto administrativen, ne razvojno usmerjen

### Stopnja 3:

#### ► razvitejši sistem z elementi preventive

Organizacija začne prehajati iz skladnosti v aktivno preprečevanje tveganj.

Značilnosti:

- redno posodabljanje ocen tveganj
- uvedeni preventivni ukrepi
- začetek vključevanja zaposlenih
- dodatna usposabljanja (ergonomija, stres, kultura varnosti)
- osnovno spremljanje trendov

Tipičen pristop: »Poskušamo preprečevati tveganja, ne le reagirati.«

Glavna omejitev: pristopi še niso konsistentni v celotni organizaciji

### Stopnja 4:

#### ► proaktivna kultura varnosti in zdravja pri delu

Varnost in zdravje pri delu sta del organizacijske kulture in vsakodnevnih praks.

Značilnosti:

- aktivna vloga vodij in srednjega managementa
  - visoka vključenost zaposlenih
  - sistem prijave nevarnosti in izboljšav
  - razvoj psihološke varnosti
  - spremljanje širših kazalnikov (tudi dobrobit)
  - varnost in zdravje pri delu integrirana v HR procese
- Tipičen pristop: »Varnost in zdravje ustvarjamo skupaj.«
- Glavna prednost: stabilna in ponotranjena kultura varnosti

### Stopnja 5:

#### ► strateška odličnost in ESG integracija

Najvišja stopnja predstavlja organizacije, kjer sta varnost in zdravje pri delu popolnoma integrirana v poslovni model, strategijo in trajnostno upravljanje.

Značilnosti:

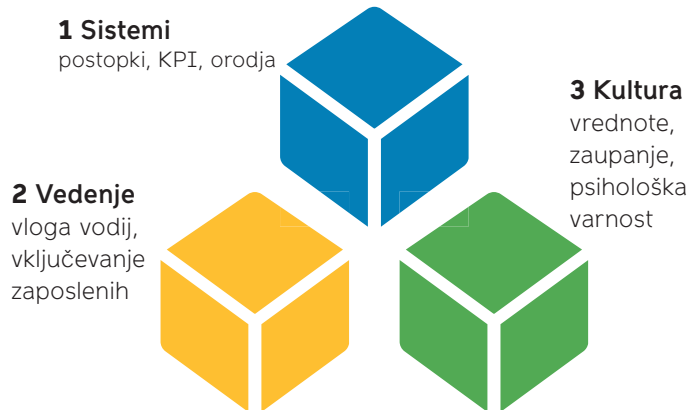
- varnost in zdravje pri delu kot strateška prioriteta vodstva
- popolna integracija v ESG in trajnostno poročanje
- podatkovno podprto odločanje (napredna analitika)
- uporaba »leading indicators« (preventivni kazalniki)
- visoka psihološka varnost in zaupanje
- stalno izboljševanje in učenje iz podatkov
- inovativni pristopi (digitalna orodja, AI, senzorika itd.)

Tipičen pristop: »Varnost, zdravje in dobrobit so del našega poslovnega uspeha.«

Glavna prednost: visoka odpornost, inovativnost in dolgoročna konkurenčnost

## Ključna logika napredovanja med stopnjami

Razvoj ne temelji le na sistemih, temveč na treh dimenzijah:



V praksi se večina organizacij nahaja v stopnji 2 ali 3, medtem ko je prehod v stopnji 4 in 5 povezan predvsem z:

- močnim vodstvenim angažmajem
- integracijo v ESG okvir
- sistematičnim upravljanjem podatkov
- razvitim zaupanjem in kulturo sodelovanja

# 7 Pogled naprej: razvoj varnosti in zdravja pri delu

Področje varnosti in zdravja pri delu se hitro razvija iz klasičnega, predvsem skladnostno usmerjenega sistema v celovit, strateški in podatkovno podprt pristop, ki vključuje organizacijsko kulturo, dobrobit zaposlenih ter širše družbene in trajnostne cilje.

Prihodnji razvoj ne bo določen zgolj z zakonodajnimi zahtevami, temveč predvsem z zmožnostjo organizacij, da se prilagajajo hitro spreminjajočemu se delovnemu okolju, novim oblikam tveganj in naraščajočim pričakovanjem zaposlenih.

## 7.1 Kam gre področje varnosti in zdravja pri delu

Smer razvoja varnosti in zdravja pri delu je vse bolj jasno usmerjena v tri med seboj povezane prehode: od reaktivnega k proaktivnemu upravljanju, od fizičnih k celostnim tveganjem ter od ločene funkcije k integriranemu delu poslovnega sistema.

### 1 Od reaktivnega k proaktivnemu in preventivnemu pristopu

Tradicionalni model, ki temelji na obravnavi nezgod in incidentov, se postopoma umika pristopom, ki temeljijo na zgodnjem prepoznavanju tveganj in preprečevanju.

V ospredje prihajajo:

- »leading indicators« (vodilni kazalniki),
- stalno spremljanje delovnega okolja,
- prediktivni pristopi in analitika,
- zgodnje zaznavanje psihosocialnih tveganj.

Smer razvoja: premik od »odzivanja na dogodke« k »upravljanju tveganj v realnem času«.

### 2 Od fizične varnosti k celostnemu razumevanju zdravja

Varnost in zdravje pri delu se vse bolj razširjata na področja, ki presegajo klasična fizična tveganja.

V ospredju so:

- psihosocialna tveganja,
- duševno zdravje zaposlenih,
- organizacijski dejavniki dela,
- kognitivne obremenitve in digitalna preobremenjenost.

Evropske raziskave kažejo, da so psihosocialna tveganja med najhitreje rastočimi izzivi sodobnega delovnega okolja, kar potrjuje potrebo po širšem konceptu varnosti in zdravja pri delu.

Smer razvoja: varnost in zdravje pri delu postajata celosten koncept dobrega počutja in delovne sposobnosti.

### 3 Od funkcije k integriranemu poslovnemu sistemu

V vse več organizacijah varnost in zdravje pri delu delujeta več kot samostojna funkcija, temveč kot del širšega poslovnega ekosistema.

Integracija poteka predvsem v:

- HR procese (upravljanje talentov, absentizem),
- trajnostno poročanje (ESG),
- upravljanje tveganj,
- operativne procese in vodenje.

Smer razvoja: varnost in zdravje pri delu postajata sestavni del poslovnega modela, ne ločena funkcija.

### 4 Digitalizacija in podatkovno podprto odločanje

Digitalna orodja spreminjajo način upravljanja varnosti in zdravja pri delu. Organizacije vse bolj uporabljajo:

- digitalne platforme za prijavo tveganj,
- senzoriko in IoT rešitve,
- analitiko podatkov,
- umetno inteligenco za prepoznavanje vzorcev.

Ključen premik je od opisnega k napovednemu upravljanju.

Smer razvoja: podatki postajajo temelj za preventivno upravljanje varnosti in zdravja pri delu.



## 7.2 Vloga sodelovanja: podjetja, država in stroka

Prihodnji razvoj varnosti in zdravja pri delu ne bo mogoč brez okrepljenega sodelovanja med ključnimi deležniki. Kompleksnost sodobnih tveganj presega zmožnosti posameznih organizacij, zato postaja sistemski pristop nujen.

### Vloga podjetij

Podjetja ostajajo ključni nosilci implementacije praks varnosti in zdravja pri delu.

Njihova vloga se krepi predvsem na področjih:

- razvoja organizacijske kulture,
- uvajanja inovativnih praks,
- digitalizacije procesov,
- aktivnega vključevanja zaposlenih.

Ključna usmeritev: podjetja niso le izvajalci, temveč sooblikovalci razvoja področja.

### Vloga države in regulatornih institucij

Država in regulativni okvir ostajata pomemben temelj sistema varnosti in zdravja pri delu, vendar se njuna vloga vse bolj premika v smer podpore razvoju in ne zgolj nadzora.

Poudarki vključujejo:

- posodabljanje zakonodaje glede novih tveganj,
- spodbujanje preventivnih pristopov,
- podpora digitalizaciji in inovacijam,
- razvoj smernic za psihosocialna tveganja.

Ključna usmeritev: regulatorni okvir se razvija od nadzornega k spodbujevalnemu.

### Vloga stroke in raziskovalnih institucij

Strokovne organizacije, raziskovalne institucije in svetovalci imajo ključno vlogo pri razvoju znanja in prenosu dobrih praks.

Njihova vloga vključuje:

- razvoj metodologij za merjenje novih tveganj,
- analizo trendov in podatkov,
- prenos dobrih praks med organizacijami,
- podporo podjetjem pri implementaciji naprednih pristopov.

Ključna usmeritev: stroka postaja most med raziskavami in prakso.

### Skupni izziv: povezovanje sistema

Največji potencial prihodnjega razvoja se skriva v boljšem povezovanju vseh treh akterjev – podjetij, države in stroke. Le s sistemskim sodelovanjem je mogoče učinkovito naslavljanje kompleksna vprašanja, kot so psihosocialna tveganja, digitalne obremenitve in razvoj varnostne kulture.

Sklepni uvid: prihodnost varnosti in zdravja pri delu je v sodelovanju, ne v izoliranih rešitvah.

Prihodnost varnosti in zdravja pri delu ne bo oblikovana le s predpisi ali posameznimi ukrepi, temveč predvsem s sposobnostjo povezovanja znanja, izkušenj in ljudi.

Verjamemo, da lahko s skupnim delovanjem ustvarimo delovna okolja, ki bodo ne le varna, temveč tudi zdrava, spodbudna in trajnostno naravnana – v korist zaposlenih, podjetij in širše družbe.