



Piše:  
mag. Leja Drofenik Štibelj

## Izhodišča za normativno ureditev lastništva zaposlenih v Sloveniji

*Področje udeležbe zaposlenih v lastništvu v Sloveniji ni sistemsko urejeno niti ustrezno davčno spodbujeno, zaradi česar zelo zaostajamo za ostalimi razvitimi evropskimi državami. Pri nas je zakonsko urejena zgolj možnost uporabe delniške sheme v okviru Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob) iz leta 2008, ki pa jo uporabljajo le tri podjetja vpisana v evidenco, ki jo na podlagi ZUDDob vodi Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.*

### Uvod

Lastništvo zaposlenih se navezuje na zaposlene, ki imajo v lasti delež oz. delnice podjetij v katerih so zaposleni. Programi lastništva zaposlenih so ena izmed oblik finančne participacije, ki zaposlenim omogočajo pridobivanje lastnih deležev v podjetjih, s strani delodajalcev pa predstavljajo bolj **fleksibilen način nagrajevanja zaposlenih** kot ostale bolj tradicionalne metode.

V strokovni literaturi so navedeni trije načini, na podlagi katerih lahko zaposleni pridobijo delnice podjetja, v katerem so zaposleni (Poutsma in drugi 2013):

- z neposrednim nakupom delnic;
- z določljivo možnostjo za nakup delnic na neki točki v prihodnosti in
- s sredstvi iz dobička podjetja.

Z vidika kapitalne udeležbe imajo zaposleni lahko v lasti delnice podjetja, v katerem so zaposleni, ali pa posedujejo delnice, ki so ponujene na kapitalnem trgu. Udeležba zaposlenih pri lastništvu je vezana na lastniški delež v lastnem podjetju in se lahko pojavlja v individualni in kolektivni obliki (Kluge in Wilke 2007). Individualna ali neposredna oblika lastništva pomeni, da postanejo zaposleni **registrirani individu-**

**alni delničarji** z uporabo ene ali več (davčno stimuliranih) delniških shem (Postlethwaite in drugi 2005). Za uvedbo tovrstnih shem je potrebno predhodno doseči soglasje med delodajalcem in zaposlenim. Prejem delnic mora biti ločen od plač zaposlenih. Ceno delnice je potrebno določiti vnaprej, delež, ki pripada posameznemu zaposlenemu pa mora biti povezan z dobičkom družbe (Morris in drugi 2006). Kolektivna ali posredna oblika lastništva zaposlenih pomeni, da se delnice vodijo **kolektivno v imenu zaposlenih**, običajno s pomočjo sklada zaposlenih, ki je delničar podjetja (Postlethwaite in drugi 2005). Skladi zaposlenih so v Veliki Britaniji uporabljeni kot instrument prenosa lastništva na zaposlene v primeru delavskih odkupov.

### Izhodišča za oblikovanje programov lastništva zaposlenih (PLZ) v Sloveniji<sup>1</sup>

#### Definicija PLZ

PLZ je dolgoročna oblika organiziranja zaposlenih lastnikov (angl. ESOP, *Employee Share Ownership Plans*), kjer zaposleni delnice podjetja pridobivajo z rednimi izplačili in jih zbirajo v posebnih skladih s ciljem, da se zagotovi:

- dolgoročna motivacija zaposlenih za uspeh podjetja prek vstopa novih zaposlenih in izstopa bivših zaposlenih lastnikov po »pravični« ceni;
- učinkovito korporacijsko upravljanje s strani zaposlenih lastnikov.

#### Dejavnosti PLZ

PLZ se ukvarja samo z dovoljenimi dejavnostmi:

- vlaganje zbranih sredstev v delnice matične družbe;
- korporacijsko upravljanje matične družbe;
- financiranje vstopov in izstopov iz PLZ po »pravični« ceni;
- vodenje davčnih evidenc za člane PLZ.

#### Pravno-formalni okvir organiziranja PLZ

V primeru, da ima PLZ več kot 50 odstotkov lastništva in kontrolira matično družbo, se lahko že matično podjetje samo organizira kot podjetje v lasti zaposlenih (podobno rešitev ima Španija za svoja podjetja v lasti zaposlenih). V primeru, da ima PLZ manj kot 50 odstotkov lastništva pa se lahko za izvajanje PLZ sklene tudi **delničarski sporazum** med zaposlenimi delničarji. Pogoj za pridobitev davčnih olajšav je registracija načina organiziranja pri davčnem organu.

<sup>1</sup> Povzeto in prirejeno po študiji Sodelovanje zaposlenih v lastništvu in delitvi dobičkov podjetij v državah EU in predlog rešitve za Slovenijo (glej Simoneti idr. 2003).

## Splošne usmeritve zakonodajalcu

Zakonodajalec naj v zakonu:

1) izrecno določi oblikovanje dolgoročnih programov lastništva zaposlenih v vseh (javnih in nejavnih) družbah<sup>2</sup>, ki bodo osnovani na široki participaciji – odprti za vse zaposlene v določenem podjetju;

2) dovoljuje gospodarskim družbam, da zaposlenim omogočijo nakup njihovih delnic oziroma deležev pod ugodnejšimi pogoji, vendar le, če je to omogočeno vsem zaposlenim;

3) določi obvezno izobraževanje in obveščanje zaposlenih v zvezi z vpeljevanjem PLZ ter z morebitnimi tveganji, ki jih prinaša sodelovanje v posameznih programih;

4) omogoči, da bo plačilo delodajalca, če le-ta prispeva k nakupu delnic za zaposlene, neobdavčeno; veljati pa mora, da zaposleni tako pridobljenih delnic ne smejo prodati pred iztekom zakonsko določenega obdobja (npr. 5 let);

5) omogoči oblikovanje shem za podjetja vseh velikosti, poleg tega pa naj imajo posebej mala in srednje velika podjetja enake priložnosti za uveljavljanje različnih oblik kot ostala podjetja. V velikih mednarodnih podjetjih bi bilo smiselno udeležbo vezati na posamezne dobičkovne centre in ne na celotno podjetje;

6) poveže vstopne in ustanavljanje shem udeležbe pri dobičku z organiziranim lastništvom delnic, ki so jih zaposleni že pridobili (npr. v času privatizacije);

7) poveže vstopne oz. vplačila v sheme lastništva zaposlenih s shemami udeležbe zaposlenih pri dobičku in shemami izplačevanja dela plač v obliki delnic;

8) vse oblike udeležbe pri dobičku in lastništvu v celoti oprosti socialnih prispevkov, tako za družbo kot za zaposlene po kolektivnih in individualnih pogodbah, ter določi davčne olajšave za družbo in posameznika;

9) davčne olajšave za družbo in posameznike omeji na izplačila v delnicah in za vplačila v organizirane sheme delničarstva zaposlenih;

10) omogoči oblikovanje shem lastništva zaposlenih na prostovoljni osnovi in na osnovi dogovora med zaposlenimi in podjetjem<sup>3</sup>;

11) omogoči prostovoljno sodelovanje posameznikov v PLZ za vse zaposlene v delovnem razmerju pod enakimi pogoji (edina možna omejitev je minimalna delovna doba v podjetju);

12) omogoči posameznikom, da se ob izstopu iz PLZ prostovoljno odločajo za izplačila v denarju oziroma delnicah ali za prenos v pokojninsko varčevanje.

Naj si bo udeležba v PLZ prostovoljna tako za zaposlene kot za podjetja ali obvezna (če ima podjetje npr. več kot 50 zaposlenih – primer Francije<sup>4</sup>), naj mehanizem spodbude in usmerjanja v želeno smer

trumenta. Pridobitev delnic za udeležbo zaposlenih pri lastništvu brez udeležbe pri dobičku lahko poteka na naslednji način:

- možnost nakupa delnic po preferenčni ceni, ki je nižja od dejanske cene delnice, pri čemer so zaposleni kljub razliki med dejansko in preferenčno ceno oproščeni plačila socialnih prispevkov in davkov, vendar le do določenega letnega zneska;
- podelitev brezplačnih t. i. matching delnic<sup>5</sup> zaposlenim (omejeno število).

### Izhodišča za izplačilo dela plač v delnicah in povezava s PLZ

Drugi pomembni tekoči vir za financiranje vstopov v PLZ (poleg udeležbe na dobičku) je izplačilo dela plač v delnicah. Tudi tukaj gre za način nastajanja lastništva za-

## Koristi za podjetja in zaposlene delničarje nastajajo ob vstopu v program, v času varčevanja v delnicah, kot tudi ob izstopu iz programa.

predstavljajo **davčne in morebitne druge posredne ali neposredne finančne ugodnosti**. Koristi za podjetja in zaposlene delničarje nastajajo ob vstopu v program, v času varčevanja v delnicah, kot tudi ob izstopu iz programa. Na vseh treh časovnih točkah naj država te koristi obdavčuje po nižjih stopnjah, oziroma odlaga njihovo obdavčitev v prihodnost v odvisnosti od trajanja in namena varčevanja.

### Izhodišča za povezavo notranjega lastništva z udeležbo zaposlenih na dobičku

Pomemben vir za financiranje vstopov v programe lastništva zaposlenih je udeležba zaposlenih pri dobičku podjetij, ki se lahko **v celoti nameni za nakup delnic podjetja**, vendar gre v osnovi za dva ločena instrumenta, ki se lahko medsebojno kombinirata, ali pa delujeta samostojno. Možno je organizirati PLZ brez udeležbe pri dobičku in sprejeti shemo udeležbe pri dobičku brez organiziranja PLZ. Paket davčnih olajšav je najbolj ugoden, če se **kombinirata oba ins-**

poslenih, ki se lahko kombinira s PLZ ali pa nastopa samostojno. Osnovna izhodišča pri izplačilu dela plač v delnicah morajo biti konsistentna z izhodišči udeležbe pri dobičku in pri organiziranju PLZ, če želimo doseči sinergijske učinke in preprečiti izogibanje plačila davkov in prispevkov.

Udeležba pri dobičku je  **dodatna nagrada zaposlenim**  za njihov prispevek k uspešnemu poslovanju podjetja. Dajalec nagrade je podjetje oziroma lastniki in zato tudi podjetje pridobi nekatere dodatne davčne ugodnosti v obliki priznanih stroškov. Po drugi strani je izplačilo dela plač v delnicah predvsem odločitev zaposlenih, zato morajo biti **olajšave namenjene predvsem njim neposredno**. Plače so že v celoti strošek podjetja in dajanje dodatnih olajšav podjetju po tej osnovi načeloma ni možno. Za ta del plač naj ne bi plačevali davka na izplačane plače, medtem ko je oprostitvev plačila socialnih prispevkov za delodajalca sporna. Tudi oproščanje socialnih prispevkov za delojemalce za ta del plač je problematično, saj bi predvsem v manjših podjetjih hitro lahko prišlo do neupravičenega izogibanja plačila prispevkov.

### Viri financiranja delniških shem

Pri oblikovanju programov udeležbe zaposlenih pri lastništvu je poleg spodbud in davčnih olajšav zelo pomemben tudi vir financiranja, ki so oziroma prehajajo v last zaposlenih. Najbolj običajni viri financiranja

<sup>2</sup> Edine možne omejitve so minimalno število zaposlenih, minimalni lastniški delež zaposlenih in minimalna velikost podjetja.

<sup>3</sup> Edina možna izjema so borzna podjetja, kjer zaposleni delničarji lahko financirajo izstopne prek prodaje na trgu in zato sodelovanje matičnega podjetja pri odkupu delnic ni nujno potrebno.

<sup>4</sup> Francija je edina država z zakonsko določbo obvezne delitve dobička med zaposlene za podjetja z več kot 50 zaposlenimi.

<sup>5</sup> Primer: podjetje zaposlenemu ob nakupu določenega števila delnic (npr. na vsake 3 delnice), dodeli dodatno brezplačno t. i. matching delnico. Slednje imajo običajno določen rok, v okviru katerega jih zaposleni ne sme prodati.

različnih delniških shem v Veliki Britaniji so naslednji (EOA 2013):

**1) financiranje s strani podjetja:** podjetje da svojim zaposlenim na voljo določeno razpoložljivo vsoto denarja, s katerim se financira celotna ali le del kupnine v enkratnem znesku ali v več obrokih za določeno obdobje let;

**2) financiranje s strani zaposlenih:** zaposleni zbirajo sredstva za nakup z mesečnim varčevanjem. Podjetje jih pri tem lahko spodbuja s podeljevanjem posebnih delnic ali dodatnih pravic, ki ostalim niso na voljo;

**3) podarjene delnice:** podjetje zaposlenim po določenem času sodelovanja, v kateri izmed oblik lastništva podjetja, podeli delnice;

**4) financiranje s prodajo:** podjetnik, vodstvo podjetja ali družina se odloči za prodajo svojega podjetja zaposlenim in je pripravljena na obročni prejem celotne vsote denarja. Na ta način se pogosto financirajo tudi odkupi podjetja s strani zaposlenih;

**5) kreditno financiranje:** del kupnine lahko predstavljajo tudi najeta posojila s strani tretje osebe, ki je običajno banka, seveda ob zagotovljeni varščini za dano posojilo in

**6) financiranje »mezzanine«<sup>6</sup>:** gre za financiranje finančne hiše, ki je pripravljena prevzeti večjo mero tveganja kot običajna banka, in zato zahteva tudi večjo stopnjo povračila.

### Ureditev podpornega okolja delavskih odkupov

Odkupi podjetja s strani zaposlenih so ena od oblik udeležbe zaposlenih pri lastništvu. Pri tovrstnih odkupih gre za proces, v katerem zaposleni odkupijo večinski lastniški delež podjetja, ki je v lasti zunanjih lastnikov (NCEO 2014). Tako pridobljen delež dolgoročno ohranjajo z namenom vzdrževanja lastniškega etosa – ko zaposleni prevzamejo odgovornost za maksimiranje svojega prispevka k poslovanju, prejema popolne informacije glede poslovanja podjetja in imajo možnost posrednega ali neposrednega vpliva na razvoj poslovanja v podjetju (Nuttall in Martin 2016).

V Sloveniji **potrebujemo sistemsko zakonodajo**, ki bo uredila postopke in način izvedbe delavskih odkupov podjetij. V preteklosti smo zaradi neurejenosti področja

imeli že **več neuspešnih poskusov** delavskih odkupov. Velika Britanija je v zadnjih letih število delavskih odkupov precej povečala z oblikovanjem novega sklada zaposlenih (angl. *employee ownership trust*, krajše EOT) in z uvedbo davčnih olajšav. Prva olajšava, ki jo zakon uvaja, je namenjena obstoječim lastnikom in jim zagotavlja popolno oprostitve plačila davka na kapitalni dobiček, če svoj večinski delež prodajo skladu zaposlenih ob pogoju, da le-ta deluje v korist vseh zaposlenih v podjetju (Martin 2015). Temeljni namen oprostitve plačila davka na kapitalni dobiček je spodbuditi prodajalce, da razmislijo o prodaji svojih deležev skladu zaposlenih (Nuttall 2016). Druga olajšava omogoča odpis plačila dohodnine za bonuse, izplačane zaposlenim prek sklada zaposlenih, z letno omejitvijo v višini 3.600 funtov na zaposlenega. Omenjene davčne spodbude veljajo **tako za podjetja kot za njihove zaposlene**, če so pri izplačevanju bonusov izpolnjeni naslednji pogoji:

- bonusi morajo biti izplačani vsem zaposlenim, ki izpolnjujejo pogoje za sodelovanje v programu bonus izplačil;
- za vse zaposlene veljajo enaki pogoji za sodelovanje v programu;
- delodajalec, ki ponuja sheme, mora opravljati pridobitno dejavnost;
- podjetje, ki uveljavlja olajšave, mora biti pod nadzorom sklada zaposlenih in
- pri bonus izplačilih ne gre za redno mesečno plačo.

Pri zadnjih dveh pogojih gre za izpolnjevanje pogoja posrednega lastništva zaposlenih. Delodajalec, ki želi uveljaviti davčno olajšavo, mora omenjenima pogojema zadostiti že **v roku 12 mesecev** pred izplačilom kvalificiranega bonusa.

Za izplačila bonusov, ki jih delodajalci v Veliki Britaniji izplačujejo svojim zaposlenim, se obračuna dohodnina (po stopnjah do 45 %) in prispevek za nacionalno zavarovanje (socialno varnost). Navedena zakonska sprememba dovoljuje **oprostitvev plačila dohodnine**, ne pa tudi plačila prispevkov (glej Finance Act 2014). Oprostitvev plačila dohodnine ponuja alternativo za tista podjetja, ki želijo svoje zaposlene nagraditi z dodatnimi bonusi, a se želijo izogniti kompleksnosti dodeljevanja brezplačnih delnic na podlagi SIP-sheme in vzpostavljanja notranjega trga (Nuttall 2016).

Namen uvedbe sklada zaposlenih je spodbuditi odkupe podjetij s strani zapo-

slenih, ker omogoča prodajo delnic **brez plačila davka na kapitalni dobiček**, če je delež prodan skladu zaposlenih. S tem predstavlja alternativo menedžerskemu odkupu, kjer gre za večje osebno tveganje prevzemnikov in kjer odkup z uporabo sklada zaposlenih ter s tem povezano koriščenje davčnih olajšav ni mogoče (Nuttall 2016).

Zaradi uvedene oprostitve plačila davka na kapitalni dobiček ob prodaji večinskega kapitalnega deleža podjetja v ta namen ustanovljenemu skladu zaposlenih EOT, je postal delavski odkup **privlačna oblika preoblikovanja lastniške strukture** podjetij. Prelomne točke poslovnega cikla (ustanovitev podjetja, širitev in rast podjetja, poslovno nasledstvo in finančno reševanje podjetja) so eden izmed najugodnejših trenutkov za preoblikovanje lastništva podjetja v korist zaposlenih (Nuttall 2012). Številna podjetja so problem poslovnega nasledstva rešila s prodajo podjetja svojim zaposlenim, organiziranim v okviru sklada zaposlenih in tako obšla običajne načine prodaje delnic podjetja na borzi ali odprodaje podjetja v okviru menedžerskega odkupa (Nuttall 2016).

V nekaterih pogledih je nakup delnic s strani EOT povsem enak katerikoli drugi prodaji, obstaja pa nekaj ključnih razlik, ki poleg davčnih oprostitvev ob prodaji lastniškega deleža EOT-u naredijo delavske odkupe bolj privlačne (Nuttall in Martin 2016). Najpomembnejša med njimi je odsotnost tretje osebe pri odkupu, zaradi česar (Nuttall in Martin 2016):

- ni potrebe po razkritju zaupnih podatkov tretjim osebam;
- pride do hitreje sklenitve dogovora o vrednosti družbe;
- se skrajša oblika prodajnih dokumentov;
- obstaja možnost obročnega odplačevanja;
- se ohrani kontinuiteta glede obstoječe etike in neodvisnosti podjetja;
- se ohrani popoln nadzor nad celotno izvedbo odkupa;
- ob spremembi lastniške strukture ne pride do negotovosti zaposlenih, ampak se ohrani interes za uspešno poslovanje podjetja ter
- ni potrebe po novoustanovljenem podjetju t. i. Newco.

Čeprav imajo neposredne koristi od predstavljenih davčnih olajšav le davkoplačevalci Velike Britanije, obstajajo po mnenju Nuttalla in Martinove (2016) možnosti za spodbujanje EOT modela tudi v

<sup>6</sup> Mezzanine financiranje poznamo tudi pod imenom vmesno ali dolžniško-lastniško financiranje.

drugih državah. EOT namreč **odlikuje prilagodljivost**, saj ne deluje le kot rešitev poslovnega nasledstva, ampak je učinkovit v vsaki fazi poslovnega cikla podjetja ter v podjetjih vseh panog in velikosti.

## Zaključek

Potrebe, želje, ideje in pobude o celoviti sistemski ureditvi finančne participacije zaposlenih se v Sloveniji pojavljajo že od sredine devetdesetih let prejšnjega stoletja. Narejene so bile študije, pripravljani zakonski predlogi, vendar področje še vedno ostaja neurejeno. Premik v t. i. deljeni kapitalizmu (angl. *shared capitalism*), pa je mogoče doseči prav s kapitalsko udeležbo zaposlenih v podjetjih, ki jih zaposlujejo.

## Viri:

EOA, The Employee Share Ownership Association. *Employee ownership: How to get started*. Dostopno na:

<http://employeeownership.co.uk/publications/new-publication-employee-ownership-how-to-get-started/> (2. 9. 2013).

Finance Act. 2014. Dostopno na:

[http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2014/26/pdfs/ukpga\\_20140026\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2014/26/pdfs/ukpga_20140026_en.pdf) (21. 7. 2015).

Kluge, Norbert in Peter Wilke. 2007. *Board-level participation and workers' financial participation in Europe: State of the art and development trends*. European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (ETUI-REHS). Dostopno na: [file:///D:/Moj%20dokumenti/Downloads/Board%20level%20Financ%20participation%20R102%20\(v2-ok-hi\).pdf](file:///D:/Moj%20dokumenti/Downloads/Board%20level%20Financ%20participation%20R102%20(v2-ok-hi).pdf) (10. 5. 2015).

Martin, Jennifer. 2015. *New tax exemptions for companies owned by employee ownership trusts*. *Lawyer Issue*. Dostopno na:

<http://www.lawyerissue.com/new-tax-exemptions-for-companies-owned-by-employee-ownership-trusts/> (15. 3. 2016).

Morris, David, Ismail Bakan in Geoff Wood. 2006. *Employee financial participation: evidence from a major UK retailer*. *Employee Relations* 28 (4): 326-341. Dostopno na:

<http://search.proquest.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/235183169/fulltextPDF/FF9B918A56384F1DPQ/1?accountid=16468> (12. 6. 2014).

NCEO. 2014. *The Essentials of Ownership Culture*. Dostopno na:

<http://www.nceo.org/main/article.php?id/27/> (16. 12. 2014).

Nuttall, Graeme. 2012. *Sharing Success: The Nuttall review of Employee Ownership*. Dostopno na:

<http://www.bis.gov.uk/assets/BISCore/business-law/docs/S/12-933-sharing-success-nuttall-review-employee-ownership.pdf> (7. 1. 2013).

Nuttall, Graeme. 2016. *A golden age for employee ownership?* FieldFisher. Dostopno na: <http://www.fieldfisher.com/publications/2016/04/a-golden-age-for-employee-ownership#sthash.qD3QRRRG.dpuf> (20. 4. 2016).

Nuttall, Graeme in Jennifer Martin. 2016. *Employee Ownership as a Business Succession Solution*. *Tax Planning International, European Tax Service, International Information for International Business*. Dostopno na:

<http://www.fieldfisher.com/publications/2016/03/employee-ownership-as-a-business-succession-solution#sthash.ubXTJKV1.dpuf> (20. 4. 2016).

Postlethwaite, Robert, Jonathan Michie, Patrick Burns in Graeme Nuttall. 2005. *Shared company: how employee ownership works*. *The Employee Ownership Association*. Dostopno na:

<http://www.employeeownership.co.uk/employee-ownership/about-employee-ownership/> (6. 3. 2012).

Poutsma, Erik, Willem De Nijs in Michael Poole. 2003. *The global phenomenon of employee financial participation*. Dostopno na:

<http://eds.b.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=51c27ea7-8327-4341-848f-b21434644dbc@sessionmgr113&hid=114> (25. 1. 2014).

Simoneti, Marko, Böhm, Andreja, Gregorič, Aleksandra, Cankar, Nina, Borec, Črtomir. 2003. *Sodelovanje zaposlenih v lastništvu in delitvi dobičkov podjetij v državah EU in predlog rešitev za Slovenijo*. Študija, Inštitut za primerjalno pravo, Pravna fakulteta, Univerza v Ljubljani.

# Možna inovacija nagrajevanja in lastništva zaposlenih in občanov – pogoj za sprejemljivost 4. industrijske revolucije

*Prenavljamo model za inovacijo nagrajevanja in lastnine sodelavcev po spletu, katerega tvorijo metode ESOP, USOP, interni kapitalski računi (IKR) in interni družbeni kapitalski računi občanov (IDKR), normalne plače in inovacijske nagrade, kot podporo za nujno družbeno odgovornost. Njena razvitost je odvisna od lastnikov: če bi bili oni in njihovi sodelavci organizirani in lastniško stimulirani po tem spletu metod, bi jo lahko uresničili po načelih iz ISO 26000. V Sloveniji tranzicija lastništva ni potekala optimalno, po naši oceni je manjkalo lastništvo zaposlenih in občanov. Po novem modelu bi bilo zagotovljeno nagrajevanje sodelavcev (plače plus variabilni prejemki), delitev inovacijskega dobička in delitev dividende lastnikom podjetja, kar so z ESOP in USOP praktično vsi ljudje. Model je mogoče dopolniti z 'univerzalnim temeljnim dohodkom'. V svetu so resni problemi propada gospodarstva in finančne krize, zato je nujna prenova podlage gospodarstva z razvojem družbene odgovornosti in njene podpore, ki krepi lastniški odnos in demokratizacijo. Družbena odgovornost je smer urejenega sveta. Razmere dozorevajo.*

## Uvod

Odgovornost ljudi je **naravni pogoj uspeha** v družini, v podjetjih, v državi, v skupnosti in se lahko razvija brez posebnih stresov in urejeni pravni državi ali skupnosti. Podlaga za njo je lahko biološka, ekster-

na/zunanja in interna/notranja motivacija/potreba (Pink, 2011).

Različni izračuni ter filozofski in ekonomski pogledi nam pokažejo, da je toliko človeških ocen njihovih potreb, kolikor ljudi je na Zemlji. Razvita tehnologija, zlasti po

napovedih o 4. industrijski revoluciji, povzroča probleme z zaposlovanjem (Šarotar Žižek in Mulej, urednika, v tisku) v korist/dobiček drobnega odstotka monopolistov. Možnosti, da se sodelavci in občani **čutijo odtujeni namesto zainteresirani za uspeh**, je že brez tega veliko.

drugih državah. EOT namreč **odlikuje prilagodljivost**, saj ne deluje le kot rešitev poslovnega nasledstva, ampak je učinkovit v vsaki fazi poslovnega cikla podjetja ter v podjetjih vseh panog in velikosti.

## Zaključek

Potrebe, želje, ideje in pobude o celoviti sistemski ureditvi finančne participacije zaposlenih se v Sloveniji pojavljajo že od sredine devetdesetih let prejšnjega stoletja. Narejene so bile študije, pripravljani zakonski predlogi, vendar področje še vedno ostaja neurejeno. Premik v t. i. deljeni kapitalizmu (angl. *shared capitalism*), pa je mogoče doseči prav s kapitalsko udeležbo zaposlenih v podjetjih, ki jih zaposlujejo.

## Viri:

EOA, The Employee Share Ownership Association. *Employee ownership: How to get started*. Dostopno na:

<http://employeeownership.co.uk/publications/new-publication-employee-ownership-how-to-get-started/> (2. 9. 2013).

Finance Act. 2014. Dostopno na:

[http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2014/26/pdfs/ukpga\\_20140026\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2014/26/pdfs/ukpga_20140026_en.pdf) (21. 7. 2015).

Kluge, Norbert in Peter Wilke. 2007. *Board-level participation and workers' financial participation in Europe: State of the art and development trends*. European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (ETUI-REHS). Dostopno na: [file:///D:/Moj%20dokumenti/Downloads/Board%20level%20Financ%20participation%20R102%20\(v2-ok-hi\).pdf](file:///D:/Moj%20dokumenti/Downloads/Board%20level%20Financ%20participation%20R102%20(v2-ok-hi).pdf) (10. 5. 2015).

Martin, Jennifer. 2015. *New tax exemptions for companies owned by employee ownership trusts*. *Lawyer Issue*. Dostopno na:

<http://www.lawyerissue.com/new-tax-exemptions-for-companies-owned-by-employee-ownership-trusts/> (15. 3. 2016).

Morris, David, Ismail Bakan in Geoff Wood. 2006. *Employee financial participation: evidence from a major UK retailer*. *Employee Relations* 28 (4): 326-341. Dostopno na:

<http://search.proquest.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/235183169/fulltextPDF/FF9B918A56384F1DPQ/1?accountid=16468> (12. 6. 2014).

NCEO. 2014. *The Essentials of Ownership Culture*. Dostopno na:

<http://www.nceo.org/main/article.php?id/27/> (16. 12. 2014).

Nuttall, Graeme. 2012. *Sharing Success: The Nuttall review of Employee Ownership*. Dostopno na:

<http://www.bis.gov.uk/assets/BISCore/business-law/docs/S/12-933-sharing-success-nuttall-review-employee-ownership.pdf> (7. 1. 2013).

Nuttall, Graeme. 2016. *A golden age for employee ownership?* FieldFisher. Dostopno na: <http://www.fieldfisher.com/publications/2016/04/a-golden-age-for-employee-ownership#sthash.qD3QRRRG.dpuf> (20. 4. 2016).

Nuttall, Graeme in Jennifer Martin. 2016. *Employee Ownership as a Business Succession Solution*. *Tax Planning International, European Tax Service, International Information for International Business*. Dostopno na:

<http://www.fieldfisher.com/publications/2016/03/employee-ownership-as-a-business-succession-solution#sthash.ubXTJKV1.dpuf> (20. 4. 2016).

Postlethwaite, Robert, Jonathan Michie, Patrick Burns in Graeme Nuttall. 2005. *Shared company: how employee ownership works*. *The Employee Ownership Association*. Dostopno na:

<http://www.employeeownership.co.uk/employee-ownership/about-employee-ownership/> (6. 3. 2012).

Poutsma, Erik, Willem De Nijs in Michael Poole. 2003. *The global phenomenon of employee financial participation*. Dostopno na:

<http://eds.b.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=51c27ea7-8327-4341-848f-b21434644dbc@sessionmgr113&hid=114> (25. 1. 2014).

Simoneti, Marko, Böhm, Andreja, Gregorič, Aleksandra, Cankar, Nina, Borec, Črtomir. 2003. *Sodelovanje zaposlenih v lastništvu in delitvi dobičkov podjetij v državah EU in predlog rešitev za Slovenijo*. Študija, Inštitut za primerjalno pravo, Pravna fakulteta, Univerza v Ljubljani.

# Možna inovacija nagrajevanja in lastništva zaposlenih in občanov – pogoj za sprejemljivost 4. industrijske revolucije

*Prenavljamo model za inovacijo nagrajevanja in lastnine sodelavcev po spletu, katerega tvorijo metode ESOP, USOP, interni kapitalski računi (IKR) in interni družbeni kapitalski računi občanov (IDKR), normalne plače in inovacijske nagrade, kot podporo za nujno družbeno odgovornost. Njena razvitost je odvisna od lastnikov: če bi bili oni in njihovi sodelavci organizirani in lastniško stimulirani po tem spletu metod, bi jo lahko uresničili po načelih iz ISO 26000. V Sloveniji tranzicija lastništva ni potekala optimalno, po naši oceni je manjkalo lastništvo zaposlenih in občanov. Po novem modelu bi bilo zagotovljeno nagrajevanje sodelavcev (plače plus variabilni prejemki), delitev inovacijskega dobička in delitev dividende lastnikom podjetja, kar so z ESOP in USOP praktično vsi ljudje. Model je mogoče dopolniti z 'univerzalnim temeljnim dohodkom'. V svetu so resni problemi propada gospodarstva in finančne krize, zato je nujna prenova podlage gospodarstva z razvojem družbene odgovornosti in njene podpore, ki krepi lastniški odnos in demokratizacijo. Družbena odgovornost je smer urejenega sveta. Razmere dozorevajo.*

## Uvod

Odgovornost ljudi je **naravni pogoj uspeha** v družini, v podjetjih, v državi, v skupnosti in se lahko razvija brez posebnih stresov in urejeni pravni državi ali skupnosti. Podlaga za njo je lahko biološka, ekster-

na/zunanja in interna/notranja motivacija/potreba (Pink, 2011).

Različni izračuni ter filozofski in ekonomski pogledi nam pokažejo, da je toliko človeških ocen njihovih potreb, kolikor ljudi je na Zemlji. Razvita tehnologija, zlasti po

napovedih o 4. industrijski revoluciji, povzroča probleme z zaposlovanjem (Šarotar Žižek in Mulej, urednika, v tisku) v korist/dobiček drobnega odstotka monopolistov. Možnosti, da se sodelavci in občani **čutijo odtujeni namesto zainteresirani za uspeh**, je že brez tega veliko.



Pišeta:

dr. Dejan Avsec in ddr. Matjaž Mulej

**Lastniška motivacija** lahko zainteresiranost krepí. Povečali bi jo lahko z uporabo modelov ESOP in USOP, ki v gospodarsko najbolj razvitem svetu obstajata, v Sloveniji pa sta samo objavljena že dolgo; podprta sta lahko z internimi kapitalskimi računi in z internimi družbenimi kapitalskimi računi občanov (IKR, IDKR). Sedanje razmere povzročajo, da je tak splet **pomembna in zanimiva novost**. Dodamo mu lahko tudi **univerzalni temeljni dohodek** (Drmovšek in Rušt, intervju z V. Korošec, 2018). Model lahko podpira tudi družbeno odgovornost, v kateri Evropska unija vidi pot iz dane krize (EU, 2011).

ESOP pomeni "delničarsko lastništvo zaposlenih" (employee stock ownership plan). USOP pomeni "delničarsko lastništvo vseh" (universal stock ownership

nemiri po svetu in Sloveniji). Ostalih 85 % človeštva živi v bedi izkoriščancev.

Peščica ljudi ne more dobro, tj. primerno celovito in v korist vseh udeležencev, ne samo lastnikov, upravljati s celotnim kapitalom in voditi svetovno politiko, ker je nevarnost, da so pristranski namesto primerno celoviti, prevelika. Če želimo dobiti odgovor, kako iz krize, se moramo usmeriti v **družbeno odgovornost** in jo uveljaviti s politiko inovacij, a ne samo tehnoloških inovacij, pač pa predvsem glede **lastništva kot stimulacije**, ki je lahko hkrati biološka (za obstoj), zunanja (za korist družbe in organizacije) in notranja (za smiselnost truda).

Metoda, ki smo jo nekoč že nakazali in jo zdaj lahko postavimo v sodobni kontekst krize izobilja, bi lahko vodila v **začetek nove**

## *Nujna je prenova podlage gospodarstva z razvojem družbene odgovornosti in njene podpore, ki krepí lastniški odnos in demokratizacijo.*

plan). Z uporabo IKR in IDKR jih je najbrž lažje uresničiti. Podrobneje smo jih prikazali pred leti (Avsec, 1987), a jih tedaj nismo povezali z iskanjem poti iz velike družbeno-gospodarske krize niti z družbeno odgovornostjo. Zato jih zdaj tu ne bomo obsežno opisovali, temveč le opozorili, da jim nov kontekst daje nov teoretični in praktični smisel.

### **Kriza, družbeno urejenost in prenova lastniškega modela**

Družbeno gospodarska in finančna kriza lahko traja dalj časa. Danes so mnoge države v vojnih razmerah zaradi nafte, plina, kovin, vode, prostora za predelavo hrane in drugega bogastva, pa tudi zaradi interesov, da se prodaja orožje. Za razvitejših 15 % človeštva velja, da so v **krizi izobilja** (Mulej,

ekonomije (Avsec, 1987). Nujna je prenova podlage družbene odgovornosti, in sicer na ta način, da se prilagodi po metodah ESOP in USOP, da bi **krepila lastniški odnos zaposlenih in občanov**: to je lahko podlaga dobrega počutja, odgovornosti, na ustvarjalnosti zasnovane notranje namesto/poleg zunanje in biološke motivacije (Šarotar Žizek, 2012).

Trezni intelektualci so resno opozorili na probleme tehnologije, ekologije, urbanizma ter ekonomske možnosti razvoja ljudi (interdisciplinarnost), a odziv med politikami in drugimi ljudmi je bil slab. Politiki se sicer dogovarjajo, a brez prisotnosti velikih podjetij, njihovih dejanskih gospodarjev, ki jih ne upoštevajo, zato dosežejo malo (Štrukelj, Mulej, O'Sullivan, ur., v tisku; Mulej, Bergant, Hrast, ur., 2017). Danes je, na pri-

urednika, 2014): ponudba je ogromno večja od povpraševanja, ljudje imajo več ambicij imeti prosti čas kot garati za več imetja, katerega ne štejejo za potrebno (Gerzema, 2010; James, 2008). Vprašanje **stimulacije za kakovostno in inovativno delo** se odpira znova: ljudje se ne počutijo dovolj upoštevani (kot kažejo

mer, resen problem obvladati uničevanje naravnih pogojev za obstoj in poskrbeti za prehrano vseh ljudi. Zaradi teh problemov mora OZN s pomočjo velikih držav, podjetij, drugih organizacij in občanov ustvariti boljše pogoje za življenje s tehnologijo brez vojn. Skrajni čas je, da se družba organizira na bolj sodoben način. **Splet USOP, ESOP IKR in IDKR ter UTD** bi to zmožel popraviti in podpreti družbeno odgovornost kot pot iz sedanje krize, ekonomske in družbene.

Razvoj in tehnologija izdelkov se mora prilagoditi ljudem. Tehnologija mora biti pogoj za preživetje ljudi v prihodnosti, ne za njihovo podrejanje. Izhod iz take slepe ulice je možen z razvojem družbene odgovornosti. **Družbeno odgovornost je odvisna od lastnikov**: če bi bili ti in njihovi sodelavci organizirani in stimulirani lastniško po spletu ESOP in USOP, podprtih z IKR in IDKR ter UTD, bi jo lahko uresničili po načelih iz ISO 26000. V čem je povezava z družbeno odgovornostjo?

### **Družbeno odgovornost – alternativa dosedanji tranziciji lastnine**

Sprememba – tranzicija lastnine v svetu v globalni neoliberalni kapitalizem je postala krut monopolističen način izčrpavanja ljudi. Takšen način prenosa kapitala ni nacionalno niti globalno primeren. Potrebno je, da se **kapital z znanjem vgradi v okvir družbene odgovornosti**. Lastninjenje po metodi ESOP in USOP, podprto z IKR in IDKR ter UTD, je lahko realna možnost podpore za njo. Lastništvo pač krepí odgovornost, ne kot pravica do zlorabe poleg ali s pomočjo uporabe, ampak kot pravica do koristi, če je uporaba znanja, vrednot in opreme uspešna, družbeno odgovorna. Družbeno odgovornost vsebuje po ISO 26000 **tri bistvene poudarke** (ISO, 2010; komentarji v oklepajih so najini, op. avt.):

- Odgovornost za vplive na družbo (namesto pravice do neodgovornosti);
- Soodvisnost (kajti neodvisnost je možna samo pravno, ne pa ekonomsko in naravno, odvisnost in neodvisnost pa manjšata etiko odgovornosti);
- Celovit pristop (kajti enostranskost povzroča spreglede, lahko tudi bistvene, in zato napake, lahko tudi usodne, vse do svetovnih vojn).

Podpirajo jih načela: (1) pristojnost (ali uradna odgovornost), (2) preglednost, (3) etičnost, (4) spoštovanje do pravic deležnikov, (5) spoštovanje do vladavine pra-

va, (6) spoštovanje do mednarodnih norm in (7) spoštovanje do človekovih pravic. Seveda gre za demokratičen namesto danes prevladujočega monopolnega odnosa (prim.: Gostiša, 2017).

## Bistvo modelov lastniškega stimuliranja sodelavcev (ESOP) in občanov (USOP)

Nekdanji predlog je še vedno aktualen. Avsec (1987) ga je že takrat predlagal kot t. i. "samoupravno samo-lastništvo", to je kapitalske povezave (družbene, a lahko tudi zasebne – lastnine) za /so/lastnike delavce in prebivalstvo po metodi, ki bi povezala ESOP in USOP, kar pa je danes še pomembnejše. Povzemimo bistvo!

**Modela ESOP in USOP** omogočata pri lastninjenju zapiranje finančne konstrukcije. Gospodarstvo bi s pravilno davčno po-

*diš sovražnika iz vrst lastnikov, ampak da narediš lastnike iz ne-lastnikov"* (Kurland, 1984).

Raziskave v **ZDA** in **Veliki Britaniji** kažejo, da pri njih model ESOP in USOP obstaja že dalj časa in rezultati so učinkoviti. Občan po USOP kupi delnice (vloga svoje prihranke ali s kreditom) in je njihov lastnik. Dokazano je tudi, da obstaja odvisnost med deležem delavčevih delnic in njegovo težnjo za ohranitev in razvoj podjetja s politiko inovacij – inovacij, tudi v malih in srednjih podjetjih, če obstaja ESOP.

Kongres ZDA je že v letih 1974, 1975 spoznal, da **delavska lastnina preprečuje izgubo delovnih mest**. Sodelovanje delavec – (so)lastnik je prav gotovo prava oblika tudi za naše razmere. Država mora prek vlade spoznati potrebo in omogočiti čim več pomoči pri razvijanju ESOP v podjetjih in pri uporabi USOP, ko se z investiranjem

*ESOP pomeni "delničarsko lastništvo zaposlenih" (employee stock ownership plan). USOP pomeni "delničarsko lastništvo vseh" (universal stock ownership plan).*

litiko, zasnovano na njima, doseglo večjo motiviranost in s tem tudi storilnost, produktivnost in donosnost in tako preprečilo državno in poslovno monopolno prelivanje sredstev ter dobilo večjo vlogo pri ustvarjanju in porazdelitvi dobička.

**ESOP** je kratica, ki označuje **plan za uvajanje delavskega lastništva delnic v podjetjih**, kjer delajo. Uporabljanje delniškega plana bi bilo po naših zakonih pravilna pot v procesih lastnine. Za nekaj podobnega se že dolgo zavzema prof. Gojko Stanič s sodelavci (glejte spletno stran G. Staniča; tam in drugod je prikazan tudi uspešni model tovarne Domel Železniki, ki je povsem v lasti sedanjih in nekdanjih delavcev tega podjetja).

**USOP** (tj. univerzalno lastništvo delnic): namen je **razširiti lastništvo novo formiranega kapitala v celotni družbi** tako, da omogoči ne-lastnikom – prebivalstvu, da pridobiva dobiček od neposrednega sodelovanja na novem kapitalu. Ta model temelji na vključevanju z lastniškimi certifikati in drugimi načini ponudbe kapitala. Ne gre za sovražni prevzem. Model USOP je raziskovalno dokaj dosledno analiziran in vnaša v kapitalsko prakso novo spoznanje in nove vire občanov kot lastnikov delnic v podjetju. Obdavči naj se torej dividenda. "Rešitev sicer ni v tem, da nare-

ustvarja kaj novega. Ne gre samo za lastniški delež, temveč tudi za **upravljanje s podjetjem**, s pooblastili za strokovnjake in nadzorom nad njimi.

Banke imajo precejšnje **zaupanje v podjetja, ki delajo po modelu ESOP in USOP**. ESOP ali USOP se zadoljuje za podjetje, pri tem pa se podjetje zavezuje, da bo ESOP dobil zadostna sredstva, s katerimi bo ta vračal letne anuitete. Če si ESOP izposodi za podjetje denar, ne sme biti celotna realizacija manjša od letne obveznosti, kot jo ima ESOP do vračila kredita.

Naloga delavcev in občanov lastnikov je, da izberejo dobrega menedžerja, ki bo krepil produktivnost in zmanjševanje stroškov s politiko inovativnosti in racionalizacije v organiziranih oblikah ESOP in USOP v podjetju. Dobiček za dividende se lahko deli na lastnike, ali pa se nameni (delno ali v celoti) za nova delovna mesta, v inovacijski razvoj podjetja.

Lahko rečemo, da je bila v Sloveniji lastniška tranzicija glede podjetij in tudi **glede zadrug slaba**, še zlasti v primerjavi z Mondragonom kot svetovnim vzorom združnega organiziranja vsega življenja v kraju (glej Dyck, Mulej, ur., 1998, in drugi teksti o Mondragonu, vključno Avsec, 1987). V Mondragonu kot kraju je zadržno vse, ne le podjetje.

V preteklosti, in tudi danes, so lastniki v upravne odbore in nadzorne svete velikih in srednjih podjetij ter zadrug imenovali člane, ki so skupaj z menedžmentom podjetje sicer pogosto vodili strokovno, vendar pogosto s slabo strategijo razvoja in s slabimi poslovnimi rezultati. Merila uspeha so bila **ozka in kratkoročna**, etike odgovornosti za posledice, soodvisnosti in celovitosti, na katerih temelji družbena odgovornost, niso zajela.

Če spremenimo **kakovost v smislu družbene odgovornosti po modelu ESOP in USOP**, je to ena od možnosti napredka v svetu z razvojem strategije inovacij v podjetjih.

## Finančno-organizacijski vidik prenove lastništva sodelavcev

Že pred leti smo nakazali možnosti organiziranja oblik podjetništva po modelu Mondragona (baskovski del Španije) in **združevanja sredstev prek metod ESOP in USOP**. Odziva ni bilo. Združevanje sredstev delavcev z internimi kapitalskimi računi in z internimi družbenimi kapitalskimi računi občanov (IKR, IDKR) bi omogočilo širitev kapitala, kot ga je tam (podrobneje v: Avsec, 1987).

Razlika med **internimi kapitalskimi računi (IKR)** in **internimi družbenimi kapitalskimi računi (IDKR)** je dvojna. IKR je vezan na delovno razmerje in se vodi v podjetju, kjer je delavec zaposlen. Njegovi prejemki iz tega naslova so vezani na poslovno uspešnost samo tega podjetja. IDKR ni vezan na delovno razmerje in se tudi ne vodi v podjetju, ampak v hranilnici (banki), kjer se zbirajo prejemki iz vseh podjetij, v katere so lastniki takih računov so-investirali. O tem smo razpravljali tudi v članku *Premagovanja tveganja prebivalstva, podjetij, države ter skupnosti v razvoju družbene odgovornosti* (Avsec, 2009). Pred tem smo poudarili naš pogled na financiranje za podjetja in banke v članku *Upoštevanje modelov ESOP-a ali USOP-a med načini za normaliziranje lastninjenja v slovenskih podjetjih in bankah* (Avsec, 1994). Za vsa podjetja je lahko takšen pristop primeren. Povezava malih, srednjih in velikih podjetij s politiko inovacij v procesu izdelave in prodaje končnega izdelka bi lahko zagotovila nagrajevanje avtorjev, soavtorjev in ostalih vključenih delavcev po sistemu delitve in lastniškem deležu pri dobičku. Grob model smo prikazali v *Zborniku posvetovanja ob 50. obletnici EPF* (Avsec,

2009). Model je osnova za končno obliko nagrajevanja delavcev in menedžmenta.

Redno plačevanje delavca za učinkovitost in uspešno delo v praksi naj znaša 50 do 60 % plače plus variabilni del prejemkov. Preostali del bi se napajal iz **dividend kapitalnega računa** (USOP) in **internega kapitalnega računa** (ESOP) ter iz **inovacijskega dohodka podjetja**. Delitev poslovnega rezultata za delavca:

- plača delavca plus variabilni del 50 do 60 % prejemkov,
- dividenda iz IKR (in IDKR),
- prejemek iz inovacijskega dobička (ne-avtorski).

Delitev inovacijskega dobička: 30 % avtorjem in soavtorjem, 10 % delovni skupini avtorjev, 10 % celotnemu kolektivu za plače (ne le avtorjem), 50 % za poslovni sklad. Delitev za avtorje inovacij je družbene razvojna odgovornost.

Proces upravljanja je smiselno podpreti z metodami za ustvarjalno sodelovanje,

smotrno vgraditi v politiko podjetij in celotne družbe.

Potrebno bi bilo organizirati kibernetični sistem v sodelovanju z metodo ESOP in USOP z zbiranjem denarnih sredstev prek IKR in IDKR (interni in družbeni kapitalni račun) v podjetjih in finančnih organizacijah. V Sloveniji je smotrno (tudi) z malimi (tudi s.p.) in srednjimi podjetji graditi strategijo razvoja države s politiko inovacij, tehnoloških in ne-tehnoloških, vključno z inovacijo lastništva z ESOP in USOP in inovacijo organiziranja po modelu iz Mondragona. Mala in srednja podjetja se lahko organizacijsko, zaradi funkcije dela, povežejo od inkubatorjev, razvojnih centrov, institutov do fakultet, do oblik grozdenja in drugih organiziranih oblik (globalizacija) povezave trženja. To krepi inovativnost (Mulej, 2007; Mulej in Avsec, 1987; Mulej in Avsec, 1988).

Ustvarjeni dobiček v vseh podjetjih (velikih podjetjih) bi morali lastniki usmeriti delno za nagrade delavcem (metoda

delavcev, ne da jo potrebujejo (kar kažejo mrtvi kapitali v davčnih oazah). Razmerja med plačami delavcev in menedžerjev se morajo uskladiti po predlaganem modelu v smislu družbene odgovornosti. Nujno je potrebna politika inovativnosti tehnološkega in ekološkega razvoja podjetij in skrb države in skupnosti za socialno in zdravstveno varstvo ljudi, za njihovo izobraževanje, za vrednote življenja.

### Literatura in viri

Avsec, D. (1987). *Finančne oblike družbenega pospeševanja ustvarjalnega (so)delovanja mnogih v socialistični samoupravni družbi: doktorska disertacija*. Maribor: Univerza v Mariboru, Visoka ekonomsko komercialna šola.

Avsec, D. (1994). *Upoštevanje modelov ESOP-a ali USOP-a med načini za normalizacijo lastninstva v slovenskih podjetjih in bankah*. *Bančni vestnik*, letnik 43, št. 6, str. 24-27.

Avsec, D. (2009). *Premagovanje tveganja prebivalstva, podjetij, države ter skupnosti razvoja družbene odgovornosti*. V: *Zbornik posvetovanja ob 50-letnici EPF, UM*, letnik 2009, 27. maja v Mariboru.

De Bono, E. (2005). *Šest klobukov razmišljanja*. Ljubljana: New moment.

Dyck, R., Mulej, M. (eds.) (1998). *Self-Transformation of the Forgotten Four Fifths*. Kendall/Hunt, Dubuque, Iowa.

Demovšek, I., Rušt, M. (2018). *Univerzalni temeljni dohodek bi lahko uvedel celo Trump*. *Dnevnik*, 24. 1. 2018, s. 14 (intervju z Valerijo Korošec)

EU (2011). *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Com (2011) 681 Final. Brussels: European Commission.

Gerzema, J. (2010). *The Power of the Post-recession Consumer: strategy + business*.

<http://www.strategy-business.com/article/00054?pg=all&tid=27782251>. Brano 10. 1. 2011. Gostiša, M. (2017). *Ekonomski demokracija v 21. stoletju*. ŠCID – Študijski center za industrijsko demokratico, Kranj.

Harari, Y. N. (2017). *Sapiens. Kratka zgodovina človeštva*. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.

Harari, Y. N. (2017). *Homo Deus – Kratka zgodovina prihodnosti*. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.

James, O. (2007). *Affluenza – a contagious middle class virus causing depression, anxiety, addiction and ennui*. Random House, London.

Kurland, N. (1984). *Employee Stocks: A third World Option*, *The Washington Times*, Page 6c, Wednesday, sept. 26.1984.

Mulej, M. (2006). *Inoviranje države in sposobnost manjših podjetij vsrkati inovacije, vrednote, vrednot in znanje iz raziskovalnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Mulej, M., Avsec, D. (1987). *Samoupravno samolastništvo kot kamenček v mozaiku na poti v boljše aktiviranje neizrabljenega znanja*. *Naše gospodarstvo*, 1. 33, št. 2/3, str. 89-92.

Mulej, M., Avsec, D. (1988). *Interni kapitalni računi in interni družbeni kapitalni računi kot finančno motivacijski vir planiranja inovativnega poslovanja*. *Naše gospodarstvo*, 1. 34, št. 2/3, str. 176-180.

Mulej, M., Dyck, R., urednika (2014). *(Corporate) Social responsibility beyond charity and neoliberal socio-economic crisis*. Bentham (4 knjige).

Mulej, M., Bergant Ž, Hrast, A., ur., (2017): *Družbena odgovornost in izzivi časa / Social Responsibility and*

## Vprašanje stimulacije za kakovostno in inovativno delo se odpira znova: ljudje se ne počutijo dovolj upoštevani.

npr. z metodo '6 klobukov razmišlja' (De Bono, 2005). To bistveno prispeva k celovitosti ravnanja, zato pa tudi k dobremu počutju ljudi (Šarotar Žižek, 2012).

### Dopolnitev modela z 'Univerzalnim temeljnim dohodkom'

V intervjuju z dr. Valerijo Korošec, sociologinjo, ki je pred nekaj leti izdelala slovensko verzijo 'univerzalnega temeljnega dohodka' (UTD), sta novinarja Demovšek in Rušt (2018) obudila spomin na to zamisel. Gre za to, da bi se **namesto socialnih transferjev in davčnih olajšav pri dohodnini z UTD zagotovili vsakomur minimalni dohodek**. Sedanje razmere, ko narašča prekarno (tj. dninarsko) zaposlovanje, postavljanje UTD med nujne ukrepe za temeljno socialno varnost, s tem pa tudi za družbeno odgovornost družbe do občanov, zato pa tudi občanov do družbe.

### Končne ugotovitve

Družbena odgovornost je tesno povezana z demokracijo ljudi, ki mora težiti k temu, da peščica bogatih ljudi spremeni način življenja v družbeno bolj sprejemljivega samostojno namesto prisilno. Model ESOP in USOP ter UTD bi bilo tudi zato

ESOP), delno občanom (metoda USOP), delno po UTD in v razvoj inovativnega podjetja.

Nujno je, da nastajajo nova, konkurenčna, inovacijska in inovativna, družbeno odgovorna mala in srednja in velika podjetja z lastništvom po modelu ESOP in USOP ter z dobrim menedžerskim timom.

Če bo v letu 2050 na svetu že 9 milijard ljudi, bo resen problem politike natalitete, staranja, ekološke situacije in prehranjevanja ljudi. Skrajni čas je, da se spremeni pogled na skupno življenje ljudi prek normalne skrbi za ekološki in tehnološki razvoj, za delavca, ki je ustvarjalec, lastnik in demokrat v eni osebi. O tem nas pripručujeta tudi zgodovinska izkušnja (Harari, 2017a; Harari, 2017b.) in pričakovanje, da bo tehnološki napredek, imenovan četrta industrijska revolucija (Schwab, 2016; Šarotar Žižek in Mulej, v tisku), spraval veliko večino ljudi v vlogo orodja za dobiček in nič več – če ne bodo solastniki. Tudi zato bo treba uvesti tudi UTD.

Delavci, ki delajo in so lastniki deleža v malih in srednjih podjetjih, in lastniki kot občani, z upravljanjem usmerjajo dobiček v dividendo za lastne potrebe, za plače menedžerjev, za razvoj. Na primer v ZDA imajo menedžerji celo tisočkrat večjo plačo od



Current Challenges. Zborniki prispevkov / Proceedings. Maribor: IRDO. www.IRDO.si/Pink, D. H. (2011): Zagon; presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira. Videotop, Maribor.

Stanič, G. (2012). Tovarne delavcem, zemljo kmetom. *Nedeljski dnevnik*, 23. 10. 2012. Poročilo posveta 29. 11. 2011, Kako z inovativnimi rešitvami iz krize.

Šarotar Žižek, S. (2012). Vpliv psihičnega dobrega počutja na temelju zadostne in potrebne osebne celovitosti zaposlenega na uspešnost organizacije. Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru.

Šarotar Žižek, S. in Mulej, M., urednika (v tisku): *Pametno podjetje*.

Štrukelj, T., Mulej, M., O'Sullivan, G. ur. (v tisku): *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance – a 21st Century Challenge*.

Schwab, K. (2016). Četrta industrijska revolucija, *World Economic Forum*, Ženeva; slovenski prevod: Igor Pauletič; objavljeno na spletu 10. 5. 2017.



Piše:  
dr. Karolina Babič

## Prenosi podjetij na delavske zadruge

*Prenosi ali prevzemi ali odkupi obstoječih podjetij s strani delavcev/zaposlenih, z namenom prenosa lastništva, upravljanja in izvajanja v roke tistih, ki delajo v podjetju, so v svetu poznani pod različnimi nazivi. Kot delavski odkupi v obliki delavskih zadrug (ang. WBOs – Worker Buy Outs) ali kot prenosi podjetij na delavske zadruge in preoblikovanja podjetij v zadruge (ang. Transfer-toCOOPS ali BTEC – Business Transfer to Employees under the Form of a Cooperative ali Transformation of Companies into Cooperatives). Ti modeli in procesi so v Evropi in svetu pomemben del gospodarskega dinamizma, tako v primerih vprašanja nasledstva v družinskih podjetjih, primerih lastniškega in/ali upravljalškega prestrukturiranja podjetij, kot včasih tudi v primerih reševanja podjetij v težavah. Tovrstni odkupi, prenosi in preoblikovanja bi lahko tudi v Sloveniji postali pomemben faktor pri zagotavljanju razvoja ter stabilnosti in trajnosti podjetij in delovnih mest, ter še posebej faktor zviševanja nivoja ekonomske demokracije.*

### Kaj je zadruga in kaj delavska zadruga?

Mednarodno usklajena in potrjena definicija zadruga v *Izjavi o združni identiteti* iz leta 1995 zadrugo definira takole: »Zadruga je avtonomno združenje oseb, prostovoljno povezanih z namenom, da na skupne ekonomske, družbene in kulturne potrebe ter prizadevanja odgovarjajo prek podjetja v skupni lasti, ki ga upravljajo demokratično.«<sup>1</sup> Zadruga je torej najprej združenje oseb, in šele nato je podjetje (združenje kapitala). Je združenje oseb (fizičnih in/ali pravnih), ki prek podjetja uresničujejo določene skupne in skupnostne interese.

V svetu je več kot milijarda ljudi članov kakšne zadruga, več kot 270 milijonov ljudi

<sup>1</sup> Izjava o združni identiteti.

je zaposlenih v zadrugah, zadruga delujejo na vseh gospodarskih in družbenih področjih: zavarovalništvo, zdravstvo, industrija, storitve, kultura in umetnost, šolstvo, zdravstvo in sociala, kmetijstvo, gozdarstvo in ribištvo, bančništvo. V Evropi je vsak peti prebivalec član kakšne zadruga, saj obstaja 130.000 združnih podjetij, 4 milijone Evropejcev je zaposlenih v zadrugah, 990 milijard letnega prometa v Evropi se zgodi skozi zadruga. Na svetu je 3 milijone zadrug, pri čemer vse zadruga ne nastanejo *ex-nihilo*, ampak tudi s preoblikovanji iz klasičnih podjetij ali drugih organizacij.

Obstaja mnogo vrst zadrug: zadruga producentov, socialne zadruga, uporabniške zadruga, potrošniške zadruga, delavske zadruga itd. Za **delavske zadruga** veljajo poleg ustreznosti splošni definiciji, omenjeni

zgoraj, še dodatne značilnosti, mednarodno usklajene in sprejete v obliki *Deklaracije o delavskih zadrugah* iz leta 2005:

»1. Njihov cilj je ustvarjanje in ohranjanje vzdržnih delovnih mest in ustvarjanje premoženja z namenom, da izboljšajo kakovost življenja delavcev članov, ustvarijo dostojanstveno človeško delo, omogočajo delavsko demokratično samoupravljanje in spodbujajo skupnost in lokalni razvoj.

2. Svobodno in prostovoljno članstvo njihovih članov, ki prispevajo svoje osebno delo in gospodarske vire, je pogojeno z obstojem delovnih mest.

3. Velja splošno pravilo, da delo opravljajo člani. To implicira, da je večina delavcev v posameznem delavskem združnem podjetju članov in obratno.

4. Razmerje med delavci člani in njihovo zadrugo se mora obravnavati kot raz-