

## CILJNO RAZISKOVALNI PROJEKT

# Sodobne prakse in glavni izzivi lastništva zaposlenih v Sloveniji

### AVTORJI:

#### **Prof. dr. Aleksandra KANJUO-MRČELA**

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede  
Kardeljeva pl. 5, 1000 Ljubljana

E-mail: [aleksandra.kanjuo-mrcela@fdv.uni-lj.si](mailto:aleksandra.kanjuo-mrcela@fdv.uni-lj.si)

#### **Doc. dr. Tej GONZA**

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede  
Kardeljeva pl. 5, 1000 Ljubljana

E-mail: [tej.gonza@fdv.uni-lj.si](mailto:tej.gonza@fdv.uni-lj.si)

#### **Izr. prof. dr. Valentina FRANCA**

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo  
Gosarjeva ulica 5, 1000 Ljubljana

E-mail: [valentina.franca@fu.uni-lj.si](mailto:valentina.franca@fu.uni-lj.si)

#### **Kosta JURI**

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede  
Kardeljeva pl. 5, 1000 Ljubljana

E-mail: [kosta.juri@fdv.uni-lj.si](mailto:kosta.juri@fdv.uni-lj.si)

#### **Doc. dr. Tanja SEDEJ**

Inštitut za ekonomsko demokracijo  
Slovenska cesta 53, 1000 Ljubljana

E-mail: [tanja.sedej@ied.si](mailto:tanja.sedej@ied.si)

Ljubljana, Marec 2026

## **POVZETEK**

Raziskava obravnava stanje lastništva zaposlenih in izzivov tega področja v Sloveniji v trenutku pomembnega zakonodajnega prehoda. Povezuje pregled zakonodajnega in institucionalnega okvira, identifikacijo podjetij z elementi lastništva zaposlenih ter kvalitativno analizo intervjujev z vodstvom in zaposlenimi. Osrednja ugotovitev je, da je lastništvo zaposlenih v Sloveniji prisotno, vendar ostaja omejeno, heterogeno in institucionalno še vedno krhko.

Na podlagi uporabljenega identifikacijskega kriterija je raziskava med širše identificiranimi primeri izluščila šest podjetij, v katerih si ne-vodstveni zaposleni lastijo najmanj 25 odstotkov podjetja. Ta rezultat je pomemben kot prva sistematična kartografija področja, vendar ne pomeni dokončnega popisa vseh podjetij v Sloveniji, temveč minimalno empirično potrjeno jedro primerov.

Intervjuji kažejo, da podjetja lastništvo zaposlenih povezujejo predvsem z reševanjem nasledstva, krepitvijo pripadnosti, večjo odgovornostjo zaposlenih in bolj pravično delitvijo ustvarjene vrednosti. Hkrati razkrivajo tri glavne skupine ovir: pravne in statusne omejitve, pomanjkanje prilagojenih finančnih mehanizmov in institucionalne podpore ter šibko razumevanje koncepta med podjetji, zaposlenimi, finančnimi institucijami in širšo javnostjo.

Sprejetje ZLZD in novele ZUDDob-1 predstavlja pomemben premik, ker se prvič vzpostavlja specializirane pravne in davčne mehanizme za širše vključevanje zaposlenih v lastništvo. Toda zakonodajni preboj sam po sebi še ne zagotavlja hitrega razmaha prakse. Za to bodo nujni financiranje, tehnična pomoč, institucionalna infrastruktura, izobraževanje in sistematično spremljanje rezultatov.

Ključno sporočilo poročila je, prvič, da je Slovenija na področju lastništva zaposlenih naredila pomemben zakonodajni korak in drugič, da kljub temu ostaja razvoj področja predvsem vprašanje implementacije. Če bo država znala povezati pravni okvir z dejanskimi spodbudami, financiranjem in znanjem, lahko lastništvo zaposlenih postane relevantno orodje za reševanje nasledstva v MSP, ohranjanje podjetij v domačem okolju in bolj vključujočo delitev gospodarskega uspeha.

## **UVOD**

Povečana pozornost različnim vidikom trajnosti (ekonomske, socialne, okoljske ipd.) je v strokovnih krogih spodbudila široko razpravo o vlogi gospodarskih družb ter o vplivu njihovih lastniških struktur na sposobnost družb, da se učinkovito odzivajo na sodobne razvojne izzive. V tem kontekstu se modeli lastništva, ki temeljijo na neposrednem vključevanju širšega kroga deležnikov (npr. delavcev, proizvajalcev ali

potrošnikov) ali na vzpostavitvi skrbniških struktur, ki zastopajo njihove interese, vse pogosteje obravnavajo kot institucionalni mehanizmi, ki lahko prispevajo k večji odpornosti in trajnostnemu razvoju gospodarstva. Med njimi posebej izstopa lastništvo zaposlenih, ki se v zadnjih letih uveljavlja kot družbeno odgovoren lastniški model z velikim potencialom za širšo uporabo. Poleg družbenih koristi namreč naslavlja tudi pereče potrebe gospodarstva, saj ponuja rešitev za vprašanje lastniškega nasledstva v podjetjih ter lahko služi kot motivacijsko orodje, ki dokazano pozitivno vpliva na kazalnike poslovne uspešnosti.

Medtem, ko je lastništvo zaposlenih v številnih zahodnih državah razmeroma razširjeno in že več desetletij deležno systemske podpore, je v Sloveniji ta model še vedno slabo razvit. Kljub temu se v zadnjih letih opazno krepi politična podpora, kar med drugim potrjujeta dva prelomna zakonodajna ukrepa, sprejeta med 2025 in 2026. S 1. 1. 2026 je v Republiki Sloveniji stopil v veljavo Zakon o lastniški zadrugi delavcev (Uradni list RS, št. 85/25, v nadaljevanju: ZLZD), ki prvič v zgodovini samostojne države uvaja model, namenjen izključno uvajanju in trajnemu ohranjanju široko zasnovanega lastništva zaposlenih v podjetjih. Dobra dva meseca kasneje je začel veljati še novela Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku (Uradni list RS, št. 14/2026, v nadaljevanju: ZUDDob-1), ki naj bi dodatno izboljšal pogoje za nagrajevanje zaposlenih z dobičkom (kot denarna shema ali z lastniškimi deleži in delnicami podjetja). Do sprejetja ZLZD in ZUDDob-1 je bilo področje zakonsko slabo urejeno in večinoma spregledano s strani institucij. Podjetja, ki so se kljub temu odločila vzpostaviti lastništvo zaposlenih, so se pri tem soočala z velikimi izzivi, takšna odločitve pa je zahtevala visoko stopnjo samoiniciative in vztrajnosti. Koliko tovrstnih podjetij je prisotnih v slovenskem prostoru do izvedbe dotične študije ni bilo povsem znano, saj poleg odsotnosti specializiranih pravnih mehanizmov in namenskih pravnih oblik v Sloveniji do zdaj ni obstajal register podjetij, ki uresničujejo elemente lastništva zaposlenih.

Pričujoča raziskava, ki sovпада z okrepitvijo prizadevanj državne oblasti za razvoj lastništva zaposlenih, stremi k zapolnitvi zgoraj opisane informacijske vrzeli in zagotavljanju čim bolj celovitega pregleda trenutnega stanja na tem področju v Sloveniji. Namen raziskave je oblikovalcem politik in odločevalcem v javnih institucijah ponuditi vpogled v potrebe identificiranih podjetij v lasti zaposlenih, s tem pa omogočiti pripravo ustrezno zasnovanih ukrepov, namenjenih vzpostavitvi učinkovitih sistemov za ohranjanje lastništva zaposlenih. Raziskava odgovarja na naslednja raziskovalna vprašanja: (1) kateri zakonodajni in institucionalni mehanizmi obstajajo v Sloveniji na področju lastništva zaposlenih, (2) koliko podjetij v lasti zaposlenih obstaja v Sloveniji, (3) katere ovire, povezane z razvojem lastništva zaposlenih, zaznavajo slovenska podjetja v lasti zaposlenih ter (4) kako je mogoče te ovire odpraviti.

V ta namen je bil opravljen pregled obsega lastništva zaposlenih in trenutnega stanja na področju zakonodajne in institucionalne podpore temu modelu lastništva v Sloveniji. Identificirana so bila obstoječa slovenska podjetja, ki izpolnjujejo vnaprej določene kriterije kakovosti lastništva zaposlenih. Ta rezultat je pomemben kot prva sistematična

kartografija področja, vendar ne pomeni dokončnega popisa vseh podjetij v Sloveniji, temveč minimalno empirično potrjeno jedro primerov. S predstavniki izbranih podjetij v lasti zaposlenih so bili opravljeni pol-strukturirani intervjuji, namenjeni identifikaciji ovir za ohranjanje lastništva zaposlenih, kot jih zaznavajo ta podjetja. Na podlagi analize empiričnih podatkov ter pregleda literature so bila oblikovana priporočila za javne politike, usmerjene v odpravo identificiranih ovir in krepitev podpornega okolja za razvoj lastništva zaposlenih v Sloveniji.

Poročilo obsega štiri vsebinska poglavja. Prvo poglavje vključuje pregled stanja na področju finančne participacije zaposlenih v Sloveniji, s poudarkom na sheme vključevanja zaposlenih v lastništvo. V drugem poglavju predstavljamo teoretična izhodišča za merjenje lastništva zaposlenih. V tretjem poglavju predstavljamo metodološki pristop k identifikaciji slovenskih podjetij v lasti zaposlenih ter sam seznam identificiranih podjetij. V četrtem poglavju so predstavljeni izsledki intervjujev s predstavniki treh izbranih podjetij v lasti zaposlenih, medtem ko peto poglavje ponuja predloge za odpravo ovir za ohranjanje in razvoj lastništva zaposlenih v slovenskih podjetjih.

## **1 PREGLED STANJA NA PODROČJU FINANČNE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH V SLOVENIJI**

Slovenija ima dolgo tradicijo vključevanja zaposlenih v lastništvo in upravljanje podjetij, ki z zadružnim gibanjem sega nazaj v 19. stoletje. Ključen prelom in zgodovinska izkušnja na področju predstavlja obdobje samoupravljanja v času nekdanje Jugoslavije, ki je pogojilo predstave in razvoj lastništva zaposlenih še dolgo po osamosvojitvi. Privatizacija državnih podjetij v 90-ih letih prejšnjega stoletja je potekala po principih mešanega modela, kjer je bil del lastništva podjetij prenešen med delavce (po modelu delavskega delničarstva), delno pa na upravljavske sklade. Zaradi sistemske neurejenosti področja lastništva zaposlenih (neposredno imetništvo delnic s strani delavcev, neobstoječ pravni okvir, ki bi urejal vzdržnost lastništva zaposlenih ipd.) so leta po privatizaciji vodila v postopno koncentracijo lastništva v rokah zasebnih investitorjev in vodstvenega kadra, in pa razvodenitev solastništva zaposlenih z upokojevanjem delavcev delničarjev.

Finančna udeležba zaposlenih se nanaša na ureditve lastniške ali nagradne politike gospodarskih družb, v kateri imajo delavci določene družbe finančni delež pri uspešnosti podjetja v katerem delajo. To običajno vključuje mehanizme, kot so udeležba pri dobičku, lastništvo delnic s strani zaposlenih, zadružno članstvo in delniške opcije (Lowitzsch, 2009). Danes so v Sloveniji prisotni in zakonsko podprti različni mehanizmi finančne participacije, vključno s shemami vključevanja delavcev v lastništvo podjetij. Po desetletjih sistemske neurejenosti tega področja finančne participacije sta leta 2026 v roku nekaj mesecev stopila v veljavo ZLZD – tudi znan kot Esop zakon –, ki v slovenski pravni prostor uvaja model za uvajanje in ohranjanje lastništva zaposlenih znan kot 'Employee Stock Ownership Plan' (Esop) in nanj vezane

davčne spodbude, veljati pa je začel tudi ZUDDob-1, ki prav tako izboljšuje pogoje za vključevanje zaposlenih v lastništvo.

### **1.1. Zakon o lastniški zadrugi delavcev (ZLZD)**

ZLZD določa način in pogoje za delovanje lastniške zadruge delavcev (LZD), zadruga s posebnim pravnim statusom, namenjene izključno trajnemu vključevanju delavcev v lastniško strukturo podjetja, v katerem so zaposleni.

LZD deluje kot ločena pravna oseba, ki v imenu zaposlenih pridobi kapitalski vložek v matičnem podjetju. Zakon določa, da mora biti za pridobitev statusa LZD v zadrugo včlanjenih najmanj 75 odstotkov aktivnih zaposlenih, ki so s podjetjem v delovnem razmerju vsaj eno leto; članstvo v zadrugi je omejeno na aktivne zaposlene v podjetju. Prodaja deleža matične družbe LZD je stvar prostovoljne odločitve obstoječih lastnikov gospodarskih družb. Odkup deležev ali delnic se financira s posojilom, ki ga lahko zagotovi bodisi lastnik sam (v tem primeru sprejme obročno izplačilo kupnine) bodisi zunanji financer, ki omogoči takojšnje izplačilo lastnika. Lastnik, ki se odloči za prodajo deleža podjetja zaposlenim prek LZD, je upravičen do 20-odstotnega znižanja pozitivne davčne osnove za obračun kapitalskega dobička. Dolg do posojilodajalca se postopno odplačuje iz dela prostega denarnega toka matične družbe – t.i. Esop prispevka –, ki ga matično družba v skladu s pogodbo o financiranju, sklenjeno z LZD, periodično namenja LZD. Esop prispevek je po zakonu strošek dela oz. davčno priznan odhodek za matično družbo, prav tako pa neobremenjen s prispevki, kar zmanjšuje finančno breme za operativno podjetje. Za LZD je Esop prispevek neobdavčljiv prihodek. Sistem odkupa s finančnim vzvodom je ključna komponenta modela Esop, saj odpravlja potrebo po osebnem financiranju odkupa na strani delavcev samih. Na ta način lahko v lastništvo vstopijo vsi zaposleni, ki izpolnjujejo pogoje za članstvo v LZD (poskusno obdobje ne sme trajati več kot eno leto delovanja v podjetju), ne glede na višino njihovega dohodka oz. stanja njihovega premoženja, predmet odkupa pa so lahko tudi deleži zrelih in donosnih podjetij, katerih odkup bi sicer predstavljal preveliko finančno breme za zaposlene. Edina investicija, povezana z vstopom v shemo Esop, je plačilo obveznega deleža LZD, katerega vrednost ne sme presegati 300 EUR. Da bi se preprečila zloraba ZLZD za zniževanje stroškov dela in davčno optimizacijo, ZLZD določa, da Esop prispevek v posameznem letu ne sme presegati zmnožka odstotka deleža podjetja, prenesenega na LZD, in EBITDA preteklega poslovnega leta, matična družba pa zavoljo izplačevanja Esop prispevka ne sme zniževati plačne mase v podjetju. Predsedstvo in/ali upravni odbor LZD – ki na skupščini matičnega podjetja uresničuje glasovalne pravice v obsegu kapitalskega vložka LZD – ter preglednik in/ali nadzorni odbor LZD mora biti izvoljeno demokratično, po načelu »en član, en glas«. Člani LZD poleg upravljavskih uživajo tudi ekonomske pravice iz naslova lastništva, vključno s pravico do dobička in do kapitalске vrednosti podjetja. Finančna upravičenja članov se merijo preko sistema osebnih kapitalskih računov, na katerih se za vsakega člana pripisuje v določenem obdobju ustvarjena kapitalska vrednost. Med člane se upravičenja pripisujejo glede na ključ distribucije, ki so merila distribucije presežkov

postavljena glede na objektivne kriterije, ki jih določijo interna pravila LZD, medtem ko distribucija presežkov med posamezne člane ne sme presegati razmerja 1 proti 8 za člane LZD.

Glede na izkušnje v tujini z modelom Esop, je ta pristop k solastništvu zaposlenih povezan s trajnostno obliko solastništva zaposlenih, saj je pristop k lastništvu neposredno vezan z delom v podjetju (članstvo v LZD je pogojeno z zaposlitvijo v podjetju). Od sprejetja ZLZD se na pristojnem ministrstvu vodi tudi evidenca LZD, ki omogoča sistematičen pregled podjetij, ki lastništvo zaposlenih vzdržujejo prek modela Esop. Ker pa je zakon šele začel veljati, podjetij z vzpostavljeno LZD v času pisanja tega poročila (marec 2026) še ni.

## **1.2 Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob-1)**

Nabor orodij za vključevanje zaposlenih v lastništvo podjetja je z 11.3.2026 za slovenska podjetja še dodatno razširil, in sicer z uvedbo ZUDDob-1. Novela zakona nadgrajuje prejšnji Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (Uradni list RS, št. 25/08, v nadaljevanju: ZUDDob), ki je do sprejetja novih dveh zakonov bil osrednji zakonodajni akt na področju vključevanja zaposlenih v lastništvo podjetij. ZUDDob in ZUDDob-1 predvidevata možnost razdelitve dobička v obliki denarnih sredstev ali lastniških deležev. Stari ZUDDob je predvideval možnost nagrajevanja zaposlenih z delnicami, pri čemer zaposleni z delnicami tri leta niso smeli razpolagati. Prejem delnic ni sprožil takojšnje dohodninske obveznosti; če je delavec z delnico razpolagal po poteku treh let od pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička, se je obdavčitev odložila do odsvojitve delnice in se ugotavljala po pravilih, ki veljajo za dobiček iz kapitala, pri čemer je veljala tudi oprostitvev plačila prispevkov za socialno varnost. Uporaba modela za pridobitev delnic je bila možna zgolj za delniške družbe, ki kotirajo na borzi, katerih je v Sloveniji zgolj 24, kar pomeni, da je zakon izključeval večino malih in srednjih podjetij (MSP), ki prevladujejo v slovenskem gospodarstvu in so ključni deležnik na področju lastništva zaposlenih. Zaradi številnih omejitev in administrativne zahtevnosti je bil zakon z vidika števila njegovih uporabnikov izredno neuspešen. Od leta 2019 je zgolj osem podjetij vzpostavilo delitev dobička, le eno (Datalab d.d.) pa je vzpostavilo shemo nakupa delnic.

ZUDDob-1 ohranja osnovno logiko nagrajevanja zaposlenih, kot jo je že predvideval ZUDDob, vendar z uvedbo t.i. družbeniške sheme možnost nagrajevanja z lastniškimi deleži razširja tudi na družbe z omejeno odgovornostjo. Hkrati povečuje delež dobička, ki ga je mogoče nameniti za nagrajevanje zaposlenih, z 20% na 33%, ter zvišuje zgornjo mejo izplačil z 10% na 20% skupnih stroškov bruto plač. Pomembne spremembe prinaša tudi nova davčna ureditev. Nagrada v obliki delnic ali deleža se obdavči po 25-odstotni stopnji, dohodek iz denarne sheme po 30-odstotni stopnji, pri čemer se ti dohodki ne všttevajo v letno davčno osnovo in so izvzeti iz osnove za prispevke za socialno varnost. Novela zakona je ohranila in dodatno okrepila varovalke pred selektivnim nagrajevanjem in nesorazmernimi razmerji med nagradami. Ohranja

se obveznost vključitve vseh zaposlenih, hkrati pa se uvaja tudi omejitev, po kateri največje dopustno razmerje med nagradami znaša 1:8.

Nova ureditev tako povečuje predvidljivost in zmanjšuje administrativna bremena. Po drugi strani ZUDDob-1 določa razmeroma stroge pogoje za uveljavljanje davčnih ugodnosti: podjetje mora izkazovati nadpovprečno raven plač ter ustrezno rast plač, kar lahko predstavlja pomembno oviro zlasti za mala in srednja ter mlada podjetja, ki težje zagotavljajo stabilno rast plač v več zaporednih letih. Dodatne težave za vzpostavitev trajnega sistema lastništva zaposlenih izhajajo iz dejstva, da gre v tem primeru za shemo delavskega delničarstva in torej za sistem neposrednega lastništva delnic oziroma deležev s strani zaposlenih. Prvič, Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) omejuje število družbenikov v družbi z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) na petdeset. Za preseganje tega števila je potrebna odobritev Ministrstva za gospodarstvo, turizem in šport (MGTŠ), kar otežuje uvajanje tega modela v večjih d.o.o.-jih. Drugič, čeprav ZUDDob-1 določa, da ima podjetje predkupno pravico do deležev, ki se delijo v okviru sheme, to ne odpravlja v celoti tveganja odtekanja lastništva iz rok notranjih deležnikov ali kopičenja lastniških deležev v rokah ožje skupine oziroma posameznega zaposlenega, zlasti če podjetje predkupne pravice ne uveljavi vsakokrat, ko se kateri od zaposlenih-lastnikov odloči za prodajo lastniškega deleža.

### 1.3 Slovenska praksa lastništva zaposlenih

Kljub sistemskim oviram, ki so zaznamovale področje lastništva zaposlenih pred letom 2026, so se nekatere slovenske družbe odločile za vključevanje zaposlenih v lastniško strukturo. Med najbolj prepoznavnimi primeri danes so:

- **Domel d.d.**, kjer so zaposleni v 90-ih letih skupaj odkupili podjetje in ga obvarovali pred sovražnim prevzemom. Danes se podjetje sooča s težavami prenosa lastništva na novo generacijo zaposlenih.
- **Etiketa d.d.** je podjetje, ki se je, podobno kot Domel, v 90-ih letih prejšnjega stoletja ubranilo pred sovražnim prevzemom tako, da so delavci odkupili delnice podjetja in postali delničarji. Prav tako se danes sooča z izzivom nasledstva, kjer je statutorna večina danes v rokah bivših delavcev.
- **Dewesoft d.o.o.**, ki zaposlenim omogoča postopno vključevanje v lastniško strukturo z nakupom deležev, vendar je ta proces finančno in administrativno izjemno zahteven, zaradi česar podjetju ni uspelo zgraditi znatnega ter široko zasnovanega lastništva zaposlenih (po pridobljenih podatkih je okrog 15-20% deleža v rokah približno polovice delavcev Dewesofta).
- **Inea d.o.o.** je največje podjetje v Sloveniji, ki je v 100% lasti zaposlenih. Prehod v lastništvo zaposlenih je uredila s pilotno implementacijo slovenskega modela Esop že pred uveljavitvijo Esop zakona, pri čemer je delež podjetja v imenu zaposlenih odkupila namenska lastniška zadruga InESOP. Delavci Inee z včlanitvijo v zadrugo vstopajo v posredno lastništvo podjetja. Danes je 100%

upravičencev solastništva v Inei vključenih v lastništvo preko InESOP (delavcev, ki so s podjetjem vsaj eno leto).

V nedavnih raziskavah se ugotavlja, da v Sloveniji narašča interes za lastništvo zaposlenih med lastniki MSP (rezultati CRP V5-2355). Razlogi za interes med lastniki podjetij so vezani na urejanje lastniškega nasledstva in izboljšanje delovnih pogojev in motivacije zaposlenih. Med podjetji in podjetniki je vedno več ambasadorjev, ki v skladu z mednarodnimi trendi na področju promovirajo vrednote lastništva zaposlenih. Med modeli, ki so nedavno prispeli v Slovenijo, se vedno bolj uveljavlja omenjeni Esop model, ki izkazuje velik potencial, zlasti kot orodje za reševanje izziva nasledstva.

## **2 KONCEPT LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH**

V konceptualnem smislu literatura na področju finančne participacije razlikuje med kompenzacijo, investicijo, pokojninskim programom in članstvom (Mackin, 2023). Lastništvo zaposlenih se uvršča v zadnjo kategorijo članstva. Lastništvo zaposlenih je kategorija finančne participacije, v okviru katere vsakokratni delavci določene gospodarske družbe dostopajo do lastniških pravic v ekonomski produkciji: to so pravica do tekočih dobičkov, pravica do akumulirane kapitalске vrednosti in pravica do upravljanja podjetja (prvi dve kategoriji pravic sta finančne narave, tretja pravica je upravljavska). Ker je običajna hevristika za ugotavljanje, kdo za podjetje opravlja delo pogodba o zaposlitvi, običajno govorimo o lastništvu zaposlenih (lahko pa tudi o delavskem lastništvu).

V času, ko se med političnimi odločevalci širi zavest o prednostih lastništva zaposlenih in se razmišlja o podpornih politikah, ki predpostavljajo številne ukrepe pozitivne državne diskriminacije – med njimi davčne olajšave ali pa ugodne finančne inštrumente –, je nujno razlikovati med lastniškimi modeli, ki predstavljajo družbeno odgovorno in bolj sistemsko alternativo ter drugimi programi finančne participacije, ki padejo pod koncept delitve dobička, individualnih investicij zaposlenih ali celo programe davčne optimizacije, kjer izplačila dobička nadomešča rast plač za voljo bolj ugodne davčne obravnave. Da bi se izognili »lažnim oblikam lastništva zaposlenih« (Blasi et al., 2003), moramo torej definirati kriterije kvalitete lastništva zaposlenih, s katerimi lahko ugotavljamo, ali določena lastniška struktura dosega dovolj visoke standarde družbene odgovornosti, da si zasluži podporo države in drugih akterjev (Gonza, 2022).

Na prvi pogled se zdi definicija preprosta: podjetje v lasti zaposlenih je tisto podjetje, kjer je lastništvo v rokah ljudi, ki v podjetju delajo. Vendar podrobnejša preučitev pokaže, da vprašanje, kaj je podjetje v lasti zaposlenih, še zdaleč ni preprosto. Gre namreč za vprašanje, ki odpira vrsto dodatnih dilem: Kaj pomeni lastništvo, ko govorimo o lastništvu deležev ali delnic podjetja? Kakšen delež lastništva mora biti v rokah zaposlenih, da lahko govorimo o lastništvu zaposlenih? Koliko zaposlenih mora biti vključenih v lastništvo deležev ali delnic? Kako morajo biti deleži ali delnice razporejene med delavce? Kaj pa vidik lastniških pravic – je za lastništvo zaposlenih

dovolj, da imajo delavci pravico do dobičkov, ali je treba vključiti tudi vidik kapitalske vrednosti in upravljanja?

Teoretična izhodišča v relevantni literaturi ne ponujajo enoznačnih odgovorov, zato je težko govoriti o tem, kje je meja lastništva zaposlenih oz. podjetja v lasti zaposlenih. Lastništvo zaposlenih je težko definirati kot binarno spremenljivko – težko je torej povedati, kje je točna meja lastništva zaposlenih. Zaradi tega je bolj smiselno govoriti o kvaliteti lastništva zaposlenih, ki se jo oceni glede na teoretična izhodišča, ki postavljajo standarde lastništva zaposlenih.

Lastništvo v podjetjih običajno predpostavlja sklop štirih pravic, torej pravico do tekočega dobička, pravico do akumulirane kapitalske vrednosti, pravico do upravljanja v podjetju in "meta-pravico" oz pravico do prostega razpolaganja z lastništvom (prenosljivost lastništva) (Gonza, 2024). Vprašanje lastništva zaposlenih je vprašanje, kako osnovne pravice lastništva (dobiček, kapitalska vrednost, upravljanje) razporediti in zadržati med vsakokratno generacijo delavcev v podjetju. V razpravah o lastništvu zaposlenih so bili identificirani naslednji standardi oziroma elementi, ki določajo kvaliteto lastništva zaposlenih (Blasi et al., 2013; Kramer, 2008; Mygind, 2023; Pendleton & Robinson, 2017):

- Znatnost lastniških pravic
- Vključenost delavcev v lastništvo
- Porazdelitev lastniških pravic
- Trajnost lastništva zaposlenih
- Vpliv delavcev na organizacijo delovnega mesta

## **2.1 Znatnost lastniških pravic**

V podjetjih delavci lahko držijo vse od manjšinskega deleža do 100 % lastninskih pravic. Jasne meje, kje se »začne« lastništvo zaposlenih, v literaturi ni, številni strokovnjaki imajo različne predloge (Kaarsemaker et al., 2010; Oakeshott, 2000; Pendleton et al., 2023; Summers & Bratanova, 2023). Kje je torej meja lastništva zaposlenih?

Če na lastništvo zaposlenih gledamo kot na spekter, ugotovimo, da se pri finančnih pravicah finančna korist delavcev povečuje linearno z naraščanjem deleža finančnih pravic v rokah delavcev. Finančne pravice vsebujejo dva sklopa pravic – pravica do deljenega dobička (običajno v obliki dividendnih izplačil) in pravico do prenesenega dobička (finančna upravičenja do natečene kapitalske vrednosti).

Ko govorimo o upravljanju pa se vpliv skozi lastništvo v gospodarskih družbah ne povečuje linearno s poviševanjem lastniškega deleža ali delnic. Pri tem je pomembno poudariti, da ZGD-1 ne določa enotne lestvice vpliva za vse kapitalske družbe. Pravila se razlikujejo med delniško družbo in družbo z omejeno odgovornostjo, poleg tega pa

so odvisna tudi od statuta oziroma družbene pogodbe ter, zlasti pri delniški družbi, od tega, kolikšen del osnovnega kapitala je na skupščini zastopan.

Kljub temu pa je mogoče vzpostaviti približno analitično orientacijo in sicer preko štirih "vplivnih polj", ki so postavljena med meje povečevanja vpliva: 0% do 25%, 25% + 1 glas do 50%, 50% + 1 glas do 75% in 75% + 1 glas do 100%:

- **Do 25%:** V prvem vplivnem polju imajo delavci zožen nabor upravljaljskih pravic. V delniški družbi lahko delničarji z najmanj 5 % osnovnega kapitala zahtevajo sklic skupščine in dopolnitev dnevnega reda, vsi delničarji pa imajo na skupščini pravico do obveščenosti. V družbi z omejeno odgovornostjo imajo družbeniki pravico do informacij in vpogleda v knjige in spise, družbeniki z najmanj 10 % osnovnega kapitala pa lahko zahtevajo sklic skupščine in uvrstitev zadeve na dnevni red.
- **25% + 1 glas do 50%:** V drugem vplivnem polju oz. polju blokirnega vpliva delavci dobijo veto na določene strateške odločitve. Na primer, v delniški družbi sprememba statuta praviloma zahteva najmanj tri četrtine zastopanega osnovnega kapitala, enaka večina velja tudi za prenos najmanj 25 % premoženja družbe. V družbi z omejeno odgovornostjo sprememba družbene pogodbe praviloma zahteva tričetrtinsko večino glasov vseh družbenikov.
- **50% + 1 glas do 75%:** Za navadne skupščinske sklepe v delniški družbi zadošča večina oddanih glasov, v družbi z omejeno odgovornostjo pa, če zakon ali družbena pogodba ne določata drugače, večina oddanih glasov družbenikov. Tak delež praviloma omogoča odločilen vpliv na odločitve, za katere ni predpisana kvalificirana večina (npr. delitev dobička, nastavljanje upravnega odbora in direktorjev družbe ipd.).
- **75% + 1 glas do 100%:** V četrtem vplivnem polju delavci pridobijo popoln nadzor nad strateškimi odločitvami v podjetju.

Poleg nelinearnega povečevanja moči v podjetju, pa je del vpliva pogojen tudi z linearnim povečevanjem deleža – v primeru, da zaposleni kot blok držijo delež v primerjavi z drugimi razpršenimi delničarji, lahko predstavlja vsak odstotek več vpliva na skupščini.

## 2.2 Vključenost delavcev v lastništvo

V lastništvu lahko sodelujejo različni profili posameznikov, ki so v delovnem razmerju z matično družbo, vključno z direktorjem, menedžmentom in ostalimi delavci v podjetju. V manjših in srednje velikih podjetjih je običajna praksa, da je nekaj ključnih delavcev (direktor, menedžment ipd.) tudi glavni lastnik podjetja, vendar v tem primeru ne moremo govoriti o lastništvu zaposlenih (Kaarsemaker et al., 2010). Lastništvo zaposlenih temelji na načelu, da so vsi zaposleni v kolektivu v kvalitativnem smislu enakovredni, s čimer se priznava, da imajo vsi delavci doprinos k ustvarjanju dodane vrednosti v podjetju, hkrati pa se ne negira dejstva, da imajo različni zaposleni različni

doprinos k dodani vrednosti v podjetju (produktivnost je pogosto posledica izobrazbe in kvalifikacij, izkušenj, veščin, nivoja odgovornosti ipd.). Iz tega izhaja, da je ključna vrednota lastništva zaposlenih široka vključenost delavcev v lastništvo.

Čeprav nekateri raziskovalci predlagajo precej nizki prag vključenosti, na primer, da je v lastništvo vključena vsaj tretjina delavcev (Unterrainer et al., 2022), običajno literatura zahteva precej višjo vključenost. V svetu prakse lastništva zaposlenih obstajajo določeni modeli, ki v okviru internih pravil gospodarskih družb (Mondragon zadruga stremijo k vsaj 85% vključenosti) ali v kontekstu zakonodajnega okvirja (modela Employee Stock Ownership Plan v ZDA, Employee Ownership Trust v VB in Kanadi zahtevata, da so vsi delavci vključeni v program solastništva, razen v primeru, da se del kolektiva izrecno odpove pravici) določijo visoke deleže za vključitev delavcev v lastništvo.

V praksi se pogosto izkaže, da normativna pravila niso dovolj, in da je dostop do lastništva pogosto omejen predvsem za delavce z nižjimi dohodki, zaradi česar je pomembno, da se vzpostavijo mehanizmi, ki omogočajo enakopraven dostop do lastništva ne glede na finančne ali drugače zmožnosti (Gonza 2024).

### **2.3 Porazdelitev lastniških pravic**

Pomembno je tudi vprašanje porazdelitve lastniških pravic med delavce. Prav enostavno si je zamisliti scenarij, kjer bi bila formalno zadoščena prva dva pogoja (znatnost lastništva in vključenost v lastništvo), vendar pa bi bila distribucija lastniških pravic med delavci tako neenakomerna, da bi tako podjetje težko obravnavali kot podjetje v lasti zaposlenih (Mygind, 2023).

V praksi imajo številni modeli lastništva zaposlenih postavljene različne omejitve, razporeditev pravic pa se običajno razlikuje za finančne in upravljalvske pravice. V ZDA in VB zakonodaja določa, da najvišje razmerje v delitvi presežka in kapitalске vrednosti ne sme presegati objektivnih kriterijev, kot so razlike v plačah, delovne ure ali delovna doba v podjetju. Prav tako tam zakonodaja postavlja zgornjo mejo distribucije vrednosti med zaposlene solastnike, podobno kot slovenski ZLZD. V ESOP in v EOT modelu zakonodaja ne zahteva upravljalvskih pravic v rokah delavcev, čeprav se številna podjetja odločijo, da finančne pravice dopolnijo z upravljalvskimi (nekatera tudi na demokratičen način). Treba je opozoriti, da so ponekod (predvsem v ZDA) plačna razmerja lahko izredno neenaka, zaradi česar je lahko dodatna varovalka soodločanje delavcev, preko katerega je mogoče urediti maksimalna plačna razmerja v podjetju. V Mondragon zadrugah je razporejanje finančnih pravic – dodane vrednosti – med delavce omejeno z maksimalnim razmerjem 1:10, povprečje pa je 1:5, medtem ko so upravljalvske pravice demokratično razporejene med vse člane.

### **2.4 Trajnost lastništva zaposlenih**

Eden izmed pomembnih izzivov lastništva zaposlenih, ki je v praksi običajno povezan z modeli, ki zaposlenim solastnikom omogočajo prosto prenosljivost lastništva, je zagotavljanje trajnosti lastništva zaposlenih.

V zgodovini so bili različni modeli lastništva zaposlenih različno uspešni v tem, kako so reševali nasledstveni izziv pri menjavi generacij delavskih lastnikov – podjetja v lasti zaposlenih ob menjavi generacij pogosto »degenerirajo« v konvencionalna podjetja, kjer lastništvo ni več vezano na zaposlitev v podjetju (Basterretxea, 2021; Bretos et al., 2020; Ellerman, 2020; Ellerman & Gonza, 2024; Gonza, 2024). Takšni prehodi spodkopavajo temeljna načela lastništva zaposlenih, ki zahtevajo, da so lastniške pravice v rokah obstoječih delavcev. Na splošno praksa lastništva zaposlenih kaže, da so modeli, kjer so zaposleni neposredni delničarji (delavsko delničarstvo), na splošno manj trajnostni kot modeli, kjer zaposleni pridobivajo lastniške pravice prek posrednega lastništva.

V primeru delavskega delničarstva pogosto vodi (i) vedno večji delež lastniških pravic v rokah zunanjih lastnikov (npr. upokojenih delavcev), (ii) vedno manjši delež lastniških pravic v rokah obstoječe generacije delavcev in (iii) v neenakomerno razporeditve lastniških pravic med zaposlene, običajno v korist boljše plačanih zaposlenih (npr. menedžerjev).

Drug problem trajnosti je pogost pri modelih, kjer je fluktuacija delavcev sistemsko obravnavana (npr. v ESOP modelu v ZDA ali Mondragon zadrugah), vendar izplačevanje akumuliranih obveznosti do bivših delavcev (kapitalska vrednost) lahko vodi do likvidnostnega problema za podjetje, ki je edini generator denarnega toka, s katerim je mogoče odhajajoče zaposlene solastnike poplačati (Gonza 2024).

Podobno kot pri prejšnjih dimenzijah solastništva zaposlenih je vprašanje trajnosti prav tako vprašanje spektra – v zgodovini so različni modeli lastništva zaposlenih z različno stopnjo uspešnosti naslavljali ta izziv, nekateri sodobni modeli, kot ga uvaja ZLZD, pa ponujajo rešitve, ki bi lahko te izzive v celoti naslovili.

## **2.5 Vpliv delavcev na organizacijo delovnega mesta**

Poslednja dimenzija, ki je ključna pri ocenjevanju solastništva zaposlenih, je vpliv delavcev na strateškem in delovno-procesnem nivoju.

Poleg pravnih pravic upravljanja je v okviru te dimenzije ključno oceniti tudi mehke aspekte participacije, ki jih v literaturi pogosto označimo s pojmom kultura lastništva. Participacija delavcev, ki jo omogoča zdrava kultura lastništva, je glede na izsledke najsodobnejših raziskav ključen element lastništva zaposlenih (Broughton & Thomas, 2012; Caramelli & Briole, 2020; Kurland, 2018; Thompson et al., 2013; Van Doel & Howell, 2022).

Kultura lastništva je multi-dimenzionalen pojem, ki je povezan z znanji in veščinami delavcev (poslovna in finančna pismenost, razumevanje vrednot lastništva ipd.), s

pretokom informacij v podjetju (od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor, finančne, poslovne in organizacijske informacije) ter možnostjo sodelovanja v odločitvah (poleg upravljaljskih pravic tukaj govorimo predvsem o bolj "dnevnem" odločanju, organizaciji delovnega mesta, optimizaciji delovnih procesov ipd.). V okviru ocenjevanja vpliva delavcev se torej ukvarjamo z naslednjimi vprašanji: Katera relevantna znanja in spretnosti so potrebne pri zaposlenih in vodstvenem kadru v podjetju v lasti zaposlenih in kako jih zgraditi na široki osnovi? Kakšne finančne informacije je treba deliti z zaposlenimi in kje so meje finančne transparentnosti? Kako optimizirati delovne procese z uporabo decentraliziranega znanja med zaposlenimi? Kdaj je primeren čas za prispevek delavcev k strateškim odločitvam in kje so meje soodločanja?

## **2.6 Sinteza**

V tem poglavju so bila definirana teoretična izhodišča, ki pomagajo pri postavljanju standardov za ocenjevanje kvalitete lastništva zaposlenih. Ta izhodišča so:

- Znatnost lastniških pravic, ki preučuje vrsto in delež lastniških pravic v rokah zaposlenih,
- Vključenost delavcev v lastništvo, s katerim preverjamo delež delavcev, ki so prejemniki lastniških pravic,
- Porazdelitev lastniških pravic, ki preverja način, kako so lastniške pravice razdeljene med delavce, ki vstopajo v lastništvo,
- Trajnost lastništva zaposlenih, preko katerega se ocenjujejo ukrepi za vzdrževanje lastništva zaposlenih z menjavo generacij delavcev in
- Vpliv delavcev, ki predpostavlja formalne pravice upravljanja in kulturo lastništva kot mehke standarde vpliva delavcev na delovne procese.

## **3 IDENTIFIKACIJA SLOVENSКИH PODJETIJ V LASTI ZAPOSLENIH**

### **3.1 Metodološki pristop**

Kot je bilo pojasnjeno, je glede na teoretična izhodišča v obstoječi literaturi nemogoče postaviti definicijo, ki bi jasno presojala, kdaj je določeno podjetje v lasti zaposlenih in kdaj ta standard ni dosežen; bolj enostavno je jasno definirati standarde lastništva zaposlenih, preko katerih je mogoče ugotavljati kvaliteto lastništva zaposlenih. Ker se dotični raziskovalni projekt ne ukvarja z ocenjevanjem kvalitete lastništva zaposlenih v slovenskih podjetjih, temveč z identifikacijo podjetij v lasti zaposlenih, je bil v identifikaciji podjetij uporabljen bolj pragmatičen pristop, ki se osredotoča na približek koncepta "podjetje v lastništvu zaposlenih". Pristop h kartiranju podjetij v lasti zaposlenih v Sloveniji sestoji iz dveh delov:

1. Prvič, krog podjetij je bil najprej zožen s pristopom "snežne kepe". Pred uvedbo nove Esop zakonodaje ni obstajala pravna oseba, namenjena izključno vzdrževanju lastništva zaposlenih, zaradi česar se morebitna podjetja v lasti

zaposlenih ne bi razlikovala po uporabi specifične pravne osebe ter ne bi bile zbrane v posebnem registru. Iz tega razloga se je raziskovalna skupina za namen identifikacije slovenskih podjetij v lasti zaposlenih obrnila na informirane deležnike (zbornice in druge organizacije, ki so v dnevnem stiku s podjetniškim svetom, strokovnjake, predstavnike podjetij, itd.) z naslednjimi vprašanji: »Ali poznate podjetja, kjer si vodstvo aktivno prizadeva in je že vzpostavilo ukrepe za vključevanje zaposlenih v lastništvo podjetja, medtem ko je možnost za participacijo v lastništvu odprta za vse delavce, ne samo vodilne kadre?« S tem vprašanjem so bila identificirana slovenska podjetja, ki po presoji svojih deležnikov (menedžmenta, lastnikov ali drugih) sledijo vrednotam lastništva zaposlenih.

2. V drugi fazi preverjanja dejanskega lastniškega stanja identificirane skupine podjetij so notranjim deležnikom podjetji (menedžment oziroma lastnike) bila zastavljena naslednja vprašanja: »Ali si ne-vodilni delavci, ki so v delovnem razmerju v vašem podjetju (zaposleni, ki niso del posloводства ali srednjega menedžmenta), lastijo vsaj 25% delež oziroma delnic vašega podjetja?« V primeru pritrdilnih odgovorov je bilo predpostavljeno, da je ta podjetja mogoče označiti za podjetja v lasti zaposlenih.

## **3.2 Izvedba identifikacije podjetij z lastništvom zaposlenih**

### **3.2.1 Faza 1: Širša identifikacija**

Za namene identifikacije podjetij v lasti zaposlenih je bila najprej vzpostavljena povezava s številnimi organizacijami in osebami, ki delujejo oz. posedujejo informacije na tem področju, nagovorjena pa je bila tudi širša javnost.

Omenjeni akterji so bili pozvani, da za namene te raziskave *identificirajo podjetja, kjer si vodstvo aktivno prizadeva in je že vzpostavilo ukrepe za vključevanje zaposlenih v lastništvo podjetja, medtem ko je možnost za participacijo v lastništvu odprta za vse delavce, ne samo vodilne kadre.*

Za pomoč so bili zaproseni Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije, Območne obrtno podjetniške zbornice, SBC Klub slovenskih podjetnikov, BNI Slovenija, Podjetna Slovenija, Podjetniški klub Zlatorog, Tehnološki park Primorska, Družbeno odgovoren delodajalec, Zlata gazela, Deželna banka Slovenije, neformalna skupina podjetij z notranjim lastništvom (pod koordinacijo Sonje Šmuc) in Inštitut za ekonomsko demokracijo kot osrednja organizacija, ki se ukvarja z lastništvom zaposlenih v Sloveniji in širši regiji. Pogovori so bili opravljeni v fizični prisotnosti, po telefonu ali e-pošti. Prav tako je bila na spletni strani in LinkedIn profilu Inštituta za ekonomsko demokracijo objavljen poziv za pomoč pri identifikaciji podjetij v lastništvu zaposlenih.

Glede na zastavljen kriterij je bil zasnovan seznam 28 podjetij (tabela 1)

Tabela 1: Širši seznam podjetij v lasti zaposlenih v Sloveniji

	Širši seznam podjetij v lasti zaposlenih
1.	Alples d.d.
2.	Bass d.o.o.
3.	Bevo d.o.o. (Juicy Marbles)
4.	Bird Buddy Studio d.o.o.
5.	Blub Blub d.o.o.
6.	Celtra d.o.o.
7.	Cosylab d.d.
8.	Datalab d.d.
9.	Dewesoft d.o.o.
10.	Domel d.d.
11.	Domplan d.d.
12.	Etiketa d.d.
13.	Flint SI d.o.o.
14.	Gorenjski glas d.o.o.
15.	Halcom d.d.
16.	IBE d.d.
17.	Inea d.o.o.
18.	Kovintrade d.d.
19.	Lasana d.o.o.
20.	Metrel d.o.o.
21.	Microbium
22.	M-Sora d.d.
23.	M-Tom d.o.o.
24.	Primit d.o.o.
25.	RBT Technologies
26.	Tiko Pro d.o.o.
27.	Tipro d.o.o.
28.	Zebra BI d.d.

### 3.2.2 Faza 2: Identifikacija podjetij glede na zastavljen kriterij

V naslednjem koraku je bilo preverjeno, ali se podjetja v širšem izboru zares uvrščajo med podjetja z lastništvom zaposlenih glede na zastavljen kriterij.

Kriterij za ugotavljanje, ali je podjetje v lasti zaposlenih, je bil določen kot približek standardov, ki smo jih razdelali v teoretičnem delu raziskave. Kriterij je osnovan na samo-opredelitvi vodstva oz. lastnikov gospodarskih družb preko naslednjega vprašanja trditve:

*Ali si ne-vodstveni zaposleni (t.j. osebe, ki niso člani uprave, upravnega odbora ali ne opravljajo direktorskih funkcij), ki so v rednem delovnem razmerju v vašem podjetju, lastijo vsaj 25 % deleža oziroma delnic podjetja?*

Poizvedba je bila podjetjem poslana večkrat od junija do avgusta 2025 preko e-pošte, opravljeni pa so bili tudi telefonski razgovori. Navkljub številnim pozivom za odziv, smo prejeli odgovore od 57% podjetij, ki smo jih identificirali v 1. fazi širše identifikacije.

Le šest podjetij se je glede na zastavljeni kriterij identificiralo kot podjetje v lasti zaposlenih (tabela 2).

Tabela 2: Seznam podjetij v lasti zaposlenih v Sloveniji glede na zastavljen kriterij

	Podjetje z lastništvom zaposlenih
1.	Domel d.d.
2.	Etiketa d.d.
3.	Gorenjski glas d.o.o.
4.	IBE d.d.
5.	Inea d.o.o.
6.	M-Sora d.d.

Sledi kratka predstavitev vseh šestih podjetij za leto 2025:

Tabela 3: Osnovni podatki podjetja Domel

Ime družbe	DOMEL HOLDING, d.d.
Sedež družbe	Otoki 21, 4228 Železniki, Slovenija
Pravna oblika	Delniška družba
Šifra dejavnosti	70.100 Dejavnost upravljanja podjetij
Osnovni kapital	2.145.781,17 EUR
Velikost podjetja	Srednja
Leto ustanovitve	15.05.1998
Zastopnik	Matjaž Čemažar, predsednik uprave

Tabela 4: Osnovni podatki podjetja Etiketa

Ime družbe	ETIKETA, tiskarna, d.d.
Sedež družbe	Industrijska ulica 6, 4226 Žiri
Pravna oblika	Delniška družba
Šifra dejavnosti	18.120 - Dr. tiskanje
Osnovni kapital	1.053.676,35 EUR
Velikost podjetja	Srednja

Leto ustanovitve	10.04.1974
Zastopnik	Primož Kokalj, direktor

Tabela 5: Osnovni podatki podjetja Gorenjski glas

Ime družbe	GORENJSKI GLAS, časopisno podjetje, d.o.o.
Sedež družbe	Nazorjeva ulica 1, 4000 Kranj
Pravna oblika	Družba z omejeno odgovornostjo
Šifra dejavnosti	58.120 - Izdajanje časopisov
Osnovni kapital	134.881,00 EUR
Velikost podjetja	Majhna
Leto ustanovitve	14.01.1975
Zastopnik	Ana Aleksič, direktorica

Tabela 6: Osnovni podatki podjetja IBE

Ime družbe	IBE d.d.
Sedež družbe	Hajdrihova ulica 4. 1000 Ljubljana
Pravna oblika	Delniška družba
Šifra dejavnosti	71.129 - Dr. inženirske deža. in tehnično svetovanje)
Osnovni kapital	664.425,06 EUR
Velikost podjetja	Srednja
Leto ustanovitve	04.04.1990
Zastopnik	Franc Sinur, direktor

Tabela 7: Osnovni podatki podjetja Inea

Ime družbe	INEA - informatizacija, energetika, avtomatizacija d.o.o.
Sedež družbe	Stegne 11, 1000 Ljubljana
Pravna oblika	Družba z omejeno odgovornostjo
Šifra dejavnosti	71.129 – Druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje
Osnovni kapital	1.442.000,00 EUR
Velikost podjetja	Srednja
Leto ustanovitve	30.01.1987
Zastopnik	Peter Kosin, direktor

Tabela 8: Osnovni podatki M-Sora

Ime družbe	M SORA, trgovina in proizvodnja, d.d.
Sedež družbe	Trg svobode 2, 4226 Žiri
Pravna oblika	Delniška družba
Šifra dejavnosti	16.250 - Prz.les.vrat in oken
Osnovni kapital	621.931,50 EUR
Velikost podjetja	Velika
Leto ustanovitve	20.10.2006
Zastopnik	Aleš Ugovšek, direktor

Glede na pravno obliko se podjetja uvrščajo med delniške družbe (štiri) in družbe z omejeno odgovornostjo (dve). Druge pravne oblike se med podjetji z lastništvom zaposlenih ne pojavljajo. Glede na velikost podjetja so 4 srednja, eno veliko in eno malo podjetje (slika 3).

### 3.3 Metodološke omejitve

Kot je bilo že pojasnjeno, se je v Sloveniji zaradi pomanjkanja namenskih pravnih oseb in orodij lastništva zaposlenih do danes vzdrževalo na zelo raznolike načine, pretežno v okviru konvencionalnih statusnih oblik, zaradi česar tovrstnih podjetij iz razpoložljivih baz podatkov ni mogoče izluščiti. Posebnega registra oziroma evidence za podjetja, ki uresničujejo elemente lastništva zaposlenih, ni, zato je bilo evidentiranje podjetij v lasti zaposlenih izvedeno s pomočjo pristopa »snežne kepe«, ki pa prinaša pomembne omejitve. Prvič, težko je zagotoviti visoko stopnjo pokritosti populacije, saj je raziskava temeljila zgolj na informacijah, ki so bile znane vključenim deležnikom. Drugič, faza preverjanja dejanske lastniške strukture je temeljila na samoidentifikaciji podjetij, pri čemer se skoraj polovica podjetij, vključenih v prvi širši izbor, ni odzvala na poizvedbo. Zaradi navedenih omejitev rezultatov ni mogoče razumeti kot dokončen popis podjetij v lasti zaposlenih v Sloveniji, temveč kot empirično preverjen nabor podjetij, ki ustrezajo kriterijem, uporabljenim v tej raziskavi.

## 4 REZULTATI KVALITATIVNE RAZISKAVE

### 4.1 Metodološki pristop

Za namen identifikacije specifičnih izzivov, povezanih z vzdrževanjem lastništva zaposlenih v Sloveniji so bili opravljeni polstrukturirani intervjuji s predstavniki treh izbranih podjetij s predhodno sestavljenega seznama slovenskih podjetij, ki uresničujejo elemente lastništva zaposlenih (širši izbor). Izbrana so bila tri podjetja, ki elemente lastništva zaposlenih uresničujejo s tremi različnimi pristopi, vsak od katerih prinaša specifične izzive. S tem je bil zagotovljen vpogled v izzive, povezane z

obstoječimi pojavnimi oblikami lastništva zaposlenih v Sloveniji. Vprašalnik je bil oblikovan na osnovi teoretičnih izhodišč in pregleda literature in mednarodnih praks na tem področju.

V vsakem izbranem podjetju sta bila izbrana po en predstavnik vodstva in en predstavnik nevodstvenega kadra, s katerima sta bila izvedena intervjuja. Sledila je analiza transkriptov, katere namen je bil osvetliti razloge za uvedbo modela lastništva zaposlenih, učinke uvedenega modela na zaposlene in organizacijo, opredeliti ključne ovire za uvajanje lastništva zaposlenih v slovenskih podjetjih ter prepoznati priložnosti za razvoj tega modela lastništva v slovenskem gospodarstvu.

Tako vprašanja v intervjujih kot analiza so razdeljena na tri tematske sklope:

- razumevanje lastništva zaposlenih,
- upravljanje in vzdrževanje lastništva zaposlenih,
- razvoj in prihodnost lastništva zaposlenih.

Intervjuji so potekali v prvi polovici 2025, torej pred sprejetjem ZLZD in ZUDDob-1.

## 4.2. Analiza intervjujev

### 4.2.1 Predstavitev intervjuvancev

1. **Intervjuvanca 1 in 4** sta predstavnika velikega visokotehnološkega podjetja, ki lastništvo zaposlenih vzdržuje z modelom, ki temelji na individualnih naložbah zaposlenih preko variabilnega dela plače. V lastniško strukturo je vključenih nekaj več kot polovica zaposlenih, ki si prek sistema neposrednega delavskega delničarstva (znan kot *employee stock purchase plan* – ESPP, danes delno urejeno z ZUDDob-1) skupaj lastijo manjšinski delež podjetja.
2. **Intervjuvanca 2 in 5** sta predstavnika velikega industrijskega podjetja z modelom lastništva zaposlenih, ki izvira iz tranzicijskega obdobja in kolektivnega odkupovanja lastništva prek holdinga. Tudi v tem primeru gre za model neposrednega delavskega delničarstva. Čeprav so bili v preteklosti zaposleni večinski lastniki podjetja, je zaradi upokojitve številnih pripadnikov prve generacije zaposlenih-lastnikov podjetje danes v pretežni zunanji lasti.
3. **Intervjuvanec 3 in 6** sta predstavnika srednje velikega podjetja s področja industrijske avtomatizacije, ki je od leta 2022 v delni lasti Esop zadruga. Esop zadruga – v kateri so včlanjeni prav vsi upravičenci za solastništvo v podjetju (tj. vsi redni zaposleni, ki so vsaj eno leto v delovnem razmerju s podjetjem) – naj bi sčasoma postala edini lastnik podjetja. Gre za model lastništva zaposlenih, ki v zadnjih letih pridobiva na prepoznavnosti v slovenskem prostoru in ki mu je bila s 1.1.2026 zagotovljena tudi zakonodajna podpora.

### 4.2.2. Analiza intervjujev s predstavniki vodstvenega kadra

#### 4.2.2.1 Prvi sklop: razumevanje lastništva zaposlenih

Prvi sklop vprašanj je naslavljal razumevanje lastništva zaposlenih in njegove vloge ter razloge za njegovo implementacijo. Intervjuvanci so razpravljali o naslednjih vprašanjih:

1. *Zakaj imate pri vas uveljavljeno lastništvo zaposlenih? Kateri so razlogi in motivacija, da imate vzpostavljeno lastništvo zaposlenih?*
2. *Kdaj in kdo je bil pobudnik lastništva zaposlenih Ali so bile pri tem kakšne težave, ovire, spodbude?*
3. *Kako lastništvo zaposlenih, kot ga imate razvitega, vpliva na zaposlene? Katere pozitivne in negativne učinke ste zaznali?*

#### Uvodna predstavitev različnih pristopov vključenih podjetij k lastništvu zaposlenih

V podjetju **intervjuvanca 1** so se za uvedbo lastništva zaposlenih odločili leta 2015, novi sistem pa operativno zagnali leto kasneje, leta 2016. Pobudnika sistema sta bila ustanovitelja podjetja, ki sta takrat tudi formalno vodila podjetje. Posebnost njihovega sistema je v tem, da je variabilni del plače vezan na uspešnost podjetja in predstavlja okoli 30 odstotkov celotne plače. Ta variabilni znesek hkrati tudi določa, kolikšen delež lahko zaposleni kupi. Intervjuvanec 1 poudarja, da se posamezniki prosto odločijo, ali bodo to možnost izkoristili ali ne. Sistem je zasnovan tako, da podjetje ne ponuja posojil za nakup deležev. Zaposleni odkupujejo deleže v skladu s svojimi zmožnostmi.

Zgodba lastništva zaposlenih podjetja, katerega predstavnik je **intervjuvanec 2**, sega v čas tranzicije. Lastništvo zaposlenih se v tem podjetju vzdržuje prek holdinga, ki je bil ustanovljen leta 1998, ko so nanj iz družbe pooblaščenke prenesli vložene certifikate zaposlenih. Takrat so bili v lastništvo vključeni tudi državni in privatni skladi ter zadruga kot denacionalizacijski upravičenec. Do tovrstnega lastniškega prestrukturiranja je prišlo po tem, ko je v bila v letih 1996 in 1997 podana ponudba za prevzem s strani ameriškega konkurenta, ki naj bi bil poskus sovražnega prevzema. Takratno vodstvo in zaposleni s certifikati ter zadruga so z združenimi močmi uspeli zavarovati slovensko lastništvo podjetja. Po letu 1998 je holding zasledoval strategijo odkupovanja delnic, tako da je do leta 2009 pridobil 100-odstotno lastništvo z odkupom od državnih in privatnih skladov in nekaj manjših delničarjev. Holding je odkupovanje financiral s posojilom. Na holdingu so delovale štabne službe, ki so izvajale storitve za proizvodni del, s čimer so pridobili sredstva za poplačilo posojila.

**Intervjuvanec 3** je pojasnil, da je bilo podjetje že od leta 1991 v lasti zaposlenih. Kasneje se je izkazalo, da ob menjavi generacij prvotni model ni bil vzdržen, saj so zaposleni lahko obdržali lastniške deleže tudi po odhodu iz podjetja, kar je privedlo postopnega zmanjševanja deleža v notranji lasti. Iz tega razloga so se v podjetju odločili za prehod na model Esop. Vsi zaposleni, ki so kasneje vstopili v podjetje, so se strinjali, da gre za pravičnejšo obliko lastništva. Zavedali so se pomena človeškega

kapitala in se odločili za ohranjanje lastniške strukture, ki to zavedanje odraža. Posledično so sledili strateški usmeritvi, da ni pomembno le, koliko sredstev nekdo prispeva v podjetje, temveč tudi, kaj in koliko prispeva k njegovi uspešnosti. Pred dvema letoma in pol so začeli z uvajanjem modela Esop. Postopek prenosa vseh lastniških deležev še ni pravno-formalno zaključen, kljub temu pa že velja dogovor, da je zadruga 100-odstotni nosilec odločanja.

### **Motivacija za uvedbo lastništva zaposlenih**

Od vseh intervjujev izhaja, da občutek, da si del podjetja, pogosto spremeni odnos do dela, saj zaposleni svoje naloge dojemajo kot naložbo v lastno prihodnost in ne več kot zgolj obveznost. Psihološki učinek lastništva zaposlenih je zato izjemno močan. Človek, ki ve, da si z uspehom podjetja neposredno krepi tudi lastno premoženje, razvije večjo motivacijo, pripadnost in odgovornost. Motivacija za uvedbo delavskega lastništva se sicer v podjetjih lahko razlikuje: od zaščite pred sovražnim prevzemom do želje po krepitvi pravičnosti in poistovetenja interesov zaposlenih s poslovnimi cilji.

**Intervjuvanec 1** je na primer izpostavil, da so zaposlenim želeli omogočiti sodelovanje pri uspehu podjetja in s tem povečati njihovo pripadnost in motivacijo za izboljšanje poslovnih rezultatov. Poleg tega so s sistemom želeli zagotoviti pravičnejšo porazdelitev ustvarjene dodane vrednosti. **Intervjuvanec 2** je pojasnil, da je motivacija izvirala seveda tudi iz lastnih koristi, predvsem pa iz zagotavljanja varnosti poslovanja podjetja in zmanjšanja ogroženosti delovnih mest. Tudi raziskave o zadovoljstvu zaposlenih so pokazale, da je za zaposlene kriterij varnost delovnih mest zelo visoko ocenjen. **Intervjuvanec 3** je kot glavno motivacijo izpostavil pravičnost.

### **Vpliv lastništva na zaposlene**

Lastništvo zaposlenih ima pomemben vpliv na vedenje zaposlenih. Intervjuvanci zaznavajo predvsem pozitivne učinke, kot so večja odgovornost, zavzetost in dolgoročna pripadnost podjetju. Kljub temu pa opozarjajo tudi na nekatere stereotipe in napačna pričakovanja med zaposlenimi, denimo da jim lastništvo prinaša dodatne ugodnosti, ki jih vzpostavljena shema kot taka ne predvideva, ali poseben status v podjetju. To dojemajo kot izziv, ki terja vztrajno delo na področju razumevanja namena in načina delovanja modela med zaposlenimi.

**Intervjuvanec 1** se je osredotočil na pozitivne učinke, kot je povečanje zavzetosti, odgovornosti in sodelovanja. **Intervjuvanec 3** je navedel, da so učinki lastništva mešani, pri čemer prevladujejo pozitivni, vendar se občasno opaža tudi določene stereotipne negativne učinke. Kot primer slednjih je navedel pretirana pričakovanja določenih zaposlenih glede pravic, ki izhajajo iz vloge lastnika. Ob tem je poudaril, da zaznava premike v pozitivni smeri, pri čemer se je opazno povečala predvsem odgovornost zaposlenih. Hkrati ocenjuje, da ta še ni dosegla dovolj visoke ravni pri

vseh zaposlenih, da bi bili v podjetju lahko povsem zadovoljni. Med prednostmi je izpostavil tudi povečano zavzetost ter izboljšano razumevanje finančnega poslovanja podjetja med zaposlenimi. Po navedbah **intervjuvanca 2** je njegovo podjetje razvojno naravnano, notranje lastništvo pa naj bi prav pri ohranjanju tovrstnega pristopa k poslovanju imelo pomembno vlogo. Glavni izzivi ne izhajajo iz lastništva zaposlenih temveč iz dejstva, da večina zaposlenih *ni* vključena v lastništvo podjetja. Verjame, da zaposleni, ki so hkrati tudi lastniki, praviloma sprejemajo bolj odgovorne odločitve. S tega vidika v podjetju niso zaznali konfliktov. Poudarja, da je njihova dividendna politika zastavljena konzervativno, in da je bilo do zdaj bistveno več izplačil izvedenih prek regresa kot prek dividend.

#### **4.2.2.2 Drugi sklop: upravljanje in vzdrževanje lastništva zaposlenih**

Upravljanje in vzdrževanje lastništva zaposlenih je dolgoročen proces, ki zahteva jasno strukturo, pregledne postopke in močno organizacijsko kulturo. Čeprav pridobitev lastništva predstavlja prvi ključen korak, se pravi izzivi pogosto pojavijo šele v trenutku, ko je treba z lastništvom upravljati in ga ohranjati skozi čas. V ta vidik je bil pridobljen vpogled s pomočjo naslednjih vprašanj:

- 1. Kako se pri vas uresničuje lastništvo zaposlenih? Kaj dobijo, česa ne dobijo zaposleni?*
- 2. Ali imajo vsi zaposleni možnost sodelovati v lastništvu podjetja? Kako močen je glas zaposlenih pri sprejemanju odločitev glede na njihovo lastniško vlogo?*
- 3. Kakšen je dejanski vpliv na zaposlene v okviru delovnega mesta? Ali spodbuja sodelovanje? Imajo zaposleni večjo moč besede zaradi lastništva?*
- 4. Kako je urejeno nasledstvo, in s tem trajnost lastništva zaposlenih? Ali se pri tem srečujete s katerimi ovirami?*
- 5. Ali imate vzpostavljene mehanizme, s katerimi zagotavljate, da lastništvo ne odhaja iz podjetja?*
- 6. Na kakšen način vključujete nove delavce v lastništvo podjetja? Kdo se lahko vključi v lastništvo? Zakaj se po vašem mnenju delavci ne odločajo o vključevanju v lastništvo? V kolikor morajo zaposleni sami odkupiti delež, ali od podjetja dobijo kakšno finančno podporo z namenom, da se lahko vključijo v solastništvo?*
- 7. Ali je vzdrževanje lastništva zaposlenih del organizacijskih vrednot v podjetju? Ali je vodstvo zavezano k ohranitvi lastništva zaposlenih?*

#### **Vzdrževanje in vključevanje novih zaposlenih**

Vzpostavitev lastništva zaposlenih in ureditev pravnih ter finančnih okvirjev je zapleten proces, ki zahteva strokovno znanje in jasna pravila. V nadaljevanju so predstavljeni konkretni mehanizmi, s katerimi podjetja vzdržujejo lastništvo zaposlenih v slovenskem prostoru. Prepoznava se vrsto izzivov, med katerimi izstopata neenak dostop do

lastništva zaradi omejenih finančnih zmožnosti zaposlenih in težave pri zagotavljanju široke udeležbe zaposlenih v lastništvu.

**Intervjuvanec 1** je pojasnil, da se lastništvo zaposlenih v njegovem podjetju ureja s pomočjo pogodbe, ki jo zaposleni podpišejo ob nakupu deležev. Vzpostavljen je sistem, ki predvideva možnost odkupa deležev dvakrat letno v tako imenovanih »nakupnih oknih«. Zaposleni lahko po enem letu zaposlitve postanejo solastniki, pri čemer se cena deleža določa na podlagi knjigovodske vrednosti podjetja. Podjetje vodi politiko odprtih knjig — vsi finančni podatki so dostopni zaposlenim preko internega portala, kjer lahko spremljajo, kako podjetju kaže, koliko so prispevali in kolikšen znesek je na voljo za variabilni del plač. Intervjuvanec 1 je še izpostavil, da se nove zaposlene o možnostih solastništva obvešča že tekom zaposlitvenega postopka. Podjetje je sicer v Sloveniji znano po tem sistemu in zaposleni so z možnostjo večinoma dobro seznanjeni. Večina zaposlenih se odloča za nakup deležev glede na lastne finančne zmožnosti, pri čemer vrednost deleža iz leta v leto raste. To pa predstavlja tudi izziv, saj višja cena pomeni večjo oviro za vstop novih zaposlenih v lastništvo.

Po navedbah **intervjuvanca 2** v njegovem podjetju obstaja interes zaposlenih za odkup delnic, vendar predvsem med tistimi, ki imajo povprečno ali nadpovprečno plačo. Za preostale nakup delnic predstavlja prevelik finančni zalogaj. Ključni izziv je torej, kako v lastništvo vključiti vse oziroma veliko večino zaposlenih. Intervjuvanec 2 je k temu dodal, da se sam aktivno ukvarja z lastništvom zaposlenim, in da to počno tudi nekateri ostali predstavniki vodstva – o temi se razpravlja tudi v svetu delavcev. Navaja tudi, da v prihodnje namerava nameniti še več pozornosti spodbujanju notranjega lastništva, vendar priznava, da zunanji dejavniki pogosto preusmerjajo osredotočenost k drugim prioritetam.

**Intervjuvanec 3** je izpostavil, da vsi, ki so zaposleni vsaj eno leto, lahko pristopijo k članstvu v zadrugi. Plačati morajo simbolno članarino in s tem pridobijo en glas v skupščini. Skupščina se skliče najmanj enkrat na leto. Tako imajo zaposleni moč, da soodločajo o pomembnih odločitvah. Sicer pa zadrugo vodi upravni odbor, ki ga nadzoruje nadzorni odbor.

## **Nasledstvo in trajnost lastništva zaposlenih**

Nasledstvo in trajnost lastništva zaposlenih sta dve ključni vprašanji, ki odločata o tem, ali bo takšen model zgolj kratkotrajna rešitev ali pa dolgoročen temelj poslovanja podjetja. Intervjuvanci opisujejo različne pristope k urejanju in prenosu lastništva ob prekinitvi delovnega razmerja z zaposlenimi.

**Intervjuvanec 1** je pojasnil, da je v zaposlitveni pogodbi jasno opredeljeno, da mora vsak zaposleni ob prekinitvi zaposlitve – bodisi zaradi odhoda bodisi zaradi upokojitve – svoj delež prodati nazaj podjetju. Doslej niso imeli nobenih težav s tem sistemom, saj je pogodbeni dogovor zavezujoč, primerov kršitev pa ni bilo.

**Intervjuvanec 2** je razkril, da statut ne vsebuje določb, ki bi delničarjem zapovedovale, da morajo ob upokojitvi oziroma odhodu iz podjetja odsvojiti svoje delnice, kar pomeni, da v podjetju nimajo vzpostavljenega sistema za ohranjanje lastništva med aktivnimi zaposlenimi. Zaradi tega je vedno večji delež lastništva v rokah nekdanjih zaposlenih in upokojenecv. V podjetju sicer 2-krat letno pozivajo zunanje delničarje, da delnice prodajo podjetju po ceni, ki je dogovorjena na skupščini. Če se delničarji odločijo za prodajo podjetju, jih iz sklada lastnih delnic po pravilniku ponudijo v odkup zaposlenim. Intervjuvanec 2 je med drugim omenil, da so med letoma 2002 in 2005 v podjetju 13. plačo izplačevali v obliki delnic, kar je omogočalo lažje vključevanje zaposlenih v lastništvo. Omenil je tudi, da se je položaj zaposlenih kot malih delničarjev poslabšal s spremembo zakonodaje, ki zahteva odprtje trgovalnega računa za vsakega delničarja. Medtem ko je bilo pri internem vodenju delniške knjige delničarje mogoče izplačevati neposredno, nova ureditev tudi najmanjšim delničarjem zapoveduje odprtje trgovalnega računa, s tem pa jim nalaga dodatne stroške.

**Intervjuvanec 3** je poudaril, da je Esop model učinkovita rešitev za zagotavljanje trajnosti lastništva zaposlenih, saj se v zadrugo lahko brez večjih stroškov včlanijo vsi zaposleni, ki so upravičeni do solastništva. Primer podjetja intervjuvanca 3 je poveden, kajti kljub temu, da je bilo na začetku uvajanja Esop modela precej dvomov in nerazumevanja, so trenutno v zadrugo vključeni vsi zaposleni, ki izpolnjujejo pogoje. V zadrugo so lahko včlanjeni samo aktivni zaposleni, saj statut zadruge jasno določa, da delavec ob prenehanju delovnega razmerja z operativnim podjetjem izgubi tudi status člana zadruge. Večjih izzivov na področju nasledstva zato v podjetju intervjuvanca 3 ne zaznavajo. V statutu je določeno tudi, kako se preneseni dobiček razdeli med posamezne osebne račune zaposlenih. Ob prenehanju delovnega razmerja zaposleni izgubi pravico do nadaljnjega pripisa prenesenega dobička, njegov kapitalski račun pa se zapre. Vrednost, zabeleženo na računu ob prenehanju delovnega razmerja, je zadruga dolžna zaposlenemu izplačati.

## **Organizacijska kultura in vrednote**

Organizacijska kultura in vrednote imajo pri lastništvu zaposlenih ključno vlogo, saj določajo, ali bo model zgolj formalna ureditev ali pa resnično gonilo dolgoročne uspešnosti podjetja. Intervjuvanci so si enotni v tem, da ima model lastništva zaposlenih pozitiven vpliv na strateško usmerjenost podjetja, kulturo sodelovanja in dolgoročno miselnost zaposlenih. Še posebej poudarjajo, da lastništvo zaposlenih krepi organizacijsko pripadnost.

Po mnenju **intervjuvanca 1** je vzdrževanje lastništva zaposlenih ena od temeljnih organizacijskih vrednot. Zaposleni v podjetju imajo možnost prejemati dividende, pri čemer se na skupščini odloča, kolikšen delež dobička se nameni za izplačilo dividend in kolikšen za razvoj podjetja. Gre za pomembno priložnost za skupen razmislek o tem, kako se lastništvo zaposlenih prepleta z dolgoročnimi strateškimi cilji podjetja, kar po njihovih izkušnjah krepi povezanost med zaposlenimi in podjetjem. Dodaja, da v

kolektivu prevladuje dolgoročno razmišljanje. Podjetje vsako leto na skupščini določi delež dobička, ki bo namenjen za dividende (trenutno 20 odstotkov), preostali del pa se namenja za razvojne projekte. Zaposleni razumejo, da dolgoročna stabilnost podjetja in rast vrednosti deležev temelji na vlaganju v razvoj. Čeprav je lastništvo zaposlenih pomemben del organizacijske kulture, pa intervjuvanec 1 poudarja, da samo lastništvo ne vpliva neposredno na moč besede zaposlenih pri odločanju o organizaciji dela. Več besede imajo tisti, ki imajo več avtoritete in znanja, ne glede na lastniški delež. Participativna kultura in transparentnost sta sicer sestavni del podjetja, a sta izhajali iz filozofije podjetja že pred uvedbo lastništva zaposlenih.

**Intervjuvanec 3** je poudaril, da je vzdrževanje lastništva zaposlenih del organizacijskih vrednot in hkrati konkurenčna prednost. Sodelovanje zaposlenih v lastništvu se je od nekdanj spodbuja, z novim modelom pa je to postalo bistveno enostavnejše. Navaja, da so v podjetju vedno so bili odprti za predloge in spodbujali proaktivnost zaposlenih. Z zadrugo so zaposlenih dobili nov kanal izražanja in sodelovanja, ki je med drugim povečal občutek varnosti.

#### **4.2.2.3 Tretji sklop: Razvoj lastništva zaposlenih**

Za razvoj lastništva zaposlenih je ključen ustrezen zakonodajni okvir, ki podjetjem omogoča enostavno vzpostavitev tovrstnih modelov. Pomembna je tudi davčna ureditev, ki lahko prenos lastništva na zaposlene bodisi bistveno oteži bodisi spodbuja, pa tudi dostop do izobraževalnih programov na področju organizacijske in lastniške kulture. Tretji del se osredotoča na vprašanje razvoja in systemske podpore lastništvu zaposlenih prek naslednjih vprašanj:

- 1. Kakšen je trend glede obsega lastništva zaposlenih?*
- 2. S katerimi ovirami se srečujete pri razvoju oz. krepitevi, lastništva zaposlenih?*
- 3. Kaj bi vam najbolj pomagalo za boljši razvoj delavskega lastništva?*
- 4. Ali bi želeli morda še kaj dodati, kar nismo vprašali, pa se vam zdi pomembno? Ali bi želeli kaj sporočiti odločevalcem, oblikovalce politik?*

#### **Prihodnost lastništva zaposlenih v podjetju**

Intervjuvani predstavniki vodstva podjetij načrtujejo okrepitev oz. ohranjanje lastništva zaposlenih. Izpostavili so pomen postopnosti, vzdržnosti in dolgoročnega načrtovanja pri vzpostavljanju lastništva zaposlenih.

Po navedbah **intervjuvanca 1** je največji lastnik podjetja že napovedal, da namerava tretjino podjetja prenesti na fundacijo, tretjino ohraniti znotraj družine, tretjino pa »razdeliti« med zaposlene. Podjetje na ta način sistematično načrtuje trajno ohranjanje in krepitev lastništva zaposlenih. Trenutno je približno 20 odstotkov podjetja v lasti zaposlenih. Glavne ovire za nadaljnji razvoj so pravne omejitve, saj zakon določa, da ima družba z omejeno odgovornostjo lahko največ 50 družbenikov, podjetje pa je to

mejo že preseгло. Dvakrat so že uspešno zaprosili Ministrstvo za gospodarstvo za povečanje te kvote. Druga ovira je naraščajoča vrednost deležev, ki postaja vse težje dostopna za zaposlene.

V podjetju **intervjuvanca 2** razmišljajo o spremembi statuta, s katero bi okrepili lastništvo zaposlenih. Slovenski model Esop prepoznava kot obetavno možnost za preoblikovanje obstoječe lastniške strukture, pri čemer poudarjajo, da je preoblikovanje potrebno izvesti premišljeno in postopno.

**Intervjuvanec 3** je pojasnil, da morajo izvesti še nekatere aktivnosti, da bi vpeljavo modela Esop dokončno zaključili. Tudi v prihodnje bodo veliko pozornosti namenjali komuniciranju ter krepitvi razumevanja lastništva zaposlenih.

### **Ovire za razvoj lastništva zaposlenih**

Ugotavlja se, da so ovire za razvoj lastništva zaposlenih številne, te pa izvirajo tako iz sistemskih kot tudi iz notranjih dejavnikov. Intervjuvanci med glavne ovire za razvoj sistemov lastništva zaposlenih uvrščajo (1) pomanjkanje zakonodajnega okvira (intervjuji so bili opravljeni pred sprejetjem ZLZD in ZUDDob-1), (2) kratkoročno razmišljanje in (3) nezadostno razumevanje koristi in delovanja sistema med zaposlenimi. Poseben izziv predstavljajo tudi generacijske razlike in nezaupanje finančnih institucij v alternativne modele, kot je Esop model ali zadruga.

**Intervjuvanec 3** je pojasnil, da na nivoju zunanjega okolja manjka ustrezen zakonodajni okvir, znotraj podjetja pa zavedanje. Pojasnil je, da bo podjetju potrebno vložiti še veliko truda, preden bodo zaposleni povsem razumeli in ponotranjili novi model ter to zavedanje prenesli v vsakodnevno delovanje. Podjetje je komuniciranju že namenilo precejšnjo pozornost in namerava s tem nadaljevati tudi v prihodnje. Po njegovem mnenju zaposleni na teoretični ravni model dokaj dobro razumejo, vendar – ker do sedaj še ni bilo nobenega kapitalskega izplačila –, ostajajo določeni pomisleki glede delovanja v praksi. Kot pomembno oviro izpostavlja kratkoročno razmišljanje, ki je lahko še posebej problematično v kontekstu odkupa prek modela Esop. Ta namreč predvideva, da zadruga pridobitev lastniškega deleža financira z dolgom, ki ga je nato treba tudi odplačati. V obdobju odplačevanja kredita je treba presežek prednostno nameniti njegovemu servisiranju, zaradi česar morajo biti zaposleni-lastniki pripravljeni sprejeti nižja kapitalska izplačila ali se jim celo začasno odpovedati (čeprav se del presežka, namenjen odplačevanju dolga, beleži na osebnih kapitalskih računih, katerih vrednost bo zaposlenim izplačana). Intervjuvanec poudarja, da je tako »pravi lastnik« potrpeljav, saj razume, kdaj so izplačila smiselna. V podjetju so se soočali tudi s težavami pri nagovarjanju različnih institucij, zlasti finančnih. Predvsem banke novega modela lastništva niso razumele; ne samo, da modela niso podpirale, temveč so lastniški prehod celo aktivno zavirale. Intervjuvanec priznava, da je takšen odnos do določene mere razumljiv, saj Esop zadruga v Sloveniji še niso imele ustrezne pravne podlage.

## **Podporni ukrepi in vpliv na družbo**

Lastništvo zaposlenih ima tudi pomembno družbeno razsežnost. Pomeni preseganje strogega ločevanja med delom in kapitalom, s čimer se omogoča, da od rasti in razvoja podjetja nima koristi le majhna skupina lastnikov, temveč se poslovni rezultati porazdelijo med vse, ki podjetje gradijo in soustvarjajo. Takšna porazdelitev dobička zmanjšuje neenakosti, krepi socialno kohezijo in lahko deluje kot stabilizacijska sila v družbi, ki se vse bolj sooča z razslojevanjem. Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je sprejetje ustrezne zakonodaje, ki bo omogočila razmah lastništva zaposlenih v Sloveniji, ključnega pomena. Hkrati izpostavljajo tudi pomen finančnih spodbud in boljšega razumevanja koncepta lastništva zaposlenih v širši javnosti.

Po mnenju **intervjuvanca 1** bi morala sprememba zakonodaje omogočiti tudi oblikovanje nove pravne oblike, ki bi predstavljala neke vrste vmesno pot med družbo z omejeno odgovornostjo in zaprto delniško družbo, ki bi omogočila notranje lastništvo večjega števila zaposlenih.

**Intervjuvanec 3** je poudaril, da v lastništvu zaposlenih vidi številne koristi za celotno družbo. Nastanek novih podjetij v lasti zaposlenih je po njegovem mnenju mogoče spodbuditi z ustrezno zakonodajno podlago, državnimi ukrepi in spodbudami, povezovanjem s podobno mislečimi podjetji ter nenazadnje z ozaveščanjem širše javnosti o tej obliki delovanja podjetij. Opaža, da Slovenija na področju systemskega spodbujanja lastništva zaposlenih krepko zaostaja za državami zahodnega sveta. Kot primer možnega ukrepa je navedel uvedbo posebnih vavčerjev, podobnih tistim, ki že obstajajo za razvoj konvencionalnih podjetij, vendar namenjenih podpori pri uvajanju lastništva zaposlenih.

**Intervjuvanec 2** je poleg ustrezne zakonodaje prav tako izpostavil pomen državnih spodbud.

### **4.2.3 Analiza intervjujev s perspektive zaposlenih**

#### **4.2.3.1 Prvi sklop: razumevanje lastništva zaposlenih**

Zaposleni, ki postane tudi lastnik, nenadoma prevzame vlogo, ki mu prinaša dodatne priložnosti, pa tudi odgovornosti. Prvi sklop vprašanj je nagovarjal razumevanje lastništva zaposlenih. Intervjuvanci so razmišljali o naslednjih vprašanjih:

- 1. Kako doživljate lastništvo zaposlenih? Kaj vam pomeni? Kako vidite začetke lastništva zaposlenih in današnje stanje v podjetju?*
- 2. Kako se to odraža pri vašem delu in odnosu do podjetja?*
- 3. Kaj lastništvo zaposlenih pomeni delavcem? Ali je del njihove identitete?*

## **Izkušnje z lastništvom zaposlenih**

Izkušnje z lastništvom zaposlenih so pogosto mešanica pozitivnih učinkov, izzivov in dolgoročnega učenja, ki se kažejo tako na ravni posameznika kot podjetja kot celote. Zaposleni pogosto opisujejo občutek, da njihovo delo ni več zgolj opravljanje nalog, temveč prispevek k nečemu, kar je tudi njihovo lastno. Analiza intervjujev razkriva, da imajo zaposleni zares različne izkušnje in poglede na sistem lastništva zaposlenih.

**Intervjuvanec 4** ob prihodu v podjetje ni imel posebnih pričakovanj glede lastništva zaposlenih. Priznal je, da o tem sploh ni razmišljal, saj je iskal predvsem nove izzive in priložnosti za razvoj. Sistem v podjetju je zasnovan tako, da zaposleni ne prejmejo lastniškega deleža samodejno, temveč ga morajo odkupiti. To pomeni, da mora vsak, ki želi postati solastnik, vložiti lastna sredstva. Pri tem jim pomaga sistem variabilnega nagrajevanja – vsak mesec prejmejo del plače, ki je odvisen od uspešnosti podjetja, in ta znesek lahko v nekaj mesecih zadostuje za nakup deleža. Ko je bil v podjetju približno eno leto, je dobil možnost nakupa deleža. Takrat se je začel zavedati pomena lastništva zaposlenih. Opazil je, da sodelavci delujejo drugače kot v njegovem prejšnjem podjetju, saj so bolj angažirani, lojalni in odgovorni. Ko je postal solastnik, je tudi sam začel razmišljati drugače – bolj dolgoročno, podjetniško in odgovorno.

**Intervjuvanec 5** je pojasnil, da je solastnik postal prek izplačila trinajste plače v obliki delnic podjetja, ko je bilo to še omogočeno. Danes tega sistema ni več, zato morajo zaposleni, ki želijo postati solastniki podjetja, delnice odkupiti. Izrazitega interesa za odkup z lastnimi sredstvi ne vidi. Sam odkar je postal lastnik delnic ne zaznava večjih koristi.

**Intervjuvanca 6** je spomnil, da imajo v podjetju notranje lastništvo že od samega nastanka, saj so zaposleni bili tudi ustanovitelji. Z leti so vstopili v lastništvo novi zaposleni, a pod določenimi pogoji. Lastništvo zaposlenih se je z leti razvijalo v smeri, da je bilo vedno bolj skoncentrirano v rokah ožjega kroga ustanoviteljev in določenih zaposlenih. S tem se je podjetje začelo oddaljevati od »pravega« lastništva zaposlenih. Hkrati je s časom vedno večji izziv predstavljalo upokojevanje zaposlenih-lastnikov, zaradi česar se je delež v notranji lasti začel zmanjševati. Pred nekaj leti so zastavili nov sistem, ki omogoča, da lahko vsi aktivni zaposleni, ki so v delovnem razmerju s podjetjem vsaj eno leto, postanejo člani zadruge in s tem solastniki podjetja. Izpostavil je tudi, da, ker v praksi model ni širše preizkušen, je veliko neznank, in da se v podjetju pogosto počutijo kot »poskusni zajčki«.

### **Vpliv lastništva na zaposlene**

Vključevanje pri sprejemanju odločitev in pri poslovnih rezultatih povečuje motivacijo zaposlenih, saj ti vedo, da se njihov trud neposredno odraža tudi v vrednosti njihovih deležev. Izjave intervjuvancev kažejo, da solastništvo zaposlenih pomembno vpliva na vsakdanje vedenje zaposlenih, ter na odnose in kulturo v podjetju.

Po mnenju **intervjuvanca 4** lastništvo zaposlenih vpliva na vsakdanje vedenje zaposlenih. Navaja se preprost primer: če gre mimo stranišča in opazi, da je luč

prižgana, jo ugasne – ne zato, ker bi mu kdo to naročil, ampak ker čuti, da je to tudi njegovo podjetje. Tudi takšna majhna dejanja po njegovem mnenju kažejo na globljo pripadnost in odgovornost. Poleg tega opaža, da se zaposleni med seboj bolj spoštujejo in si pomagajo. Vse to kaže, da je lastništvo zaposlenih postalo del identitete zaposlenih.

**Intervjuvanec 5** je zaznal, da solastništvo zaposlenih vpliva na večjo zavzetost, odgovornost in pripadnost. Svoje misli je povzel s sledečimi besedami:

*»Izgubil se je občutek, da prideš v službo, delaš 8 ur in greš domov. Bolj si pozoren na to, kar delaš, ker veš, da delaš zase.«*

**Intervjuvanec 6** je mnenja, da lastništvo zaposlenih, ko so ga zastavili v podjetju, predstavlja močan temelj za prihodnje delovanje podjetja. Novi model naj bi prispeval h krepitvi organizacijske kulture, hkrati pa spodbujal večjo odgovornost zaposlenih in timski duh. Sam čuti, da je podjetju bolj navezan ter soodgovoren za njegove rezultate.

#### **4.2.3.2 Drugi sklop: upravljanje in vzdrževanje lastništva zaposlenih**

Ko zaposleni postane lastnik, se njegova vloga razširi: poleg opravljanja vsakodnevnih nalog mora spremljati poslovanje, razumeti finančne rezultate in soodločati o strateških vprašanjih. Drugi sklop vprašanj je nagovarjal upravljanje in vzdrževanje lastništva zaposlenih. Intervjuvanci so razglabljali o naslednjih vprašanjih:

1. *Kako ocenjujete uresničevanje lastništva zaposlenih v vašem podjetju? Ali imate finančne koristi iz lastništva?*
2. *Ali vam dejstvo, da ste zaposleni solastniki podjetja, »pomaga« pri sprejemanju odločitev?*
3. *Kakšno je stališče delavskih predstavnikov, sindikatov in sveta delavcev do lastništva zaposlenih v podjetju? Se zavzimate za krepitev lastništva?*

#### **Uresničevanje lastništva zaposlenih**

V treh obravnavanih podjetjih se zaposleni v lastništvo vključujejo na različne načine, ki segajo od neposrednega lastništva delnic oz. deležev do članstva v zadrugi.

**Intervjuvanec 4** spominja, da se lastništvo zaposlenih v njegovem podjetju uresničuje prek sistema, ki zaposlenim omogoča nakup deleža dvakrat letno, v tako imenovanih »nakupnih oknih«. Pogoj za vključitev je zaposlitev za nedoločen čas; novi zaposleni najprej opravijo enoletno obdobje zaposlitve za določen čas, nato pa jim je ponujena možnost nakupa deleža. Vrednost deleža se izračuna za vsako nakupno okno posebej, zaposleni pa lahko kupijo delež z zneskom, ki ga prejmejo kot variabilni del plače v preteklem polletju.

**Intervjuvanec 5** ocenjuje, da je danes lastnikov le približno ena tretjina zaposlenih. Ostale dve tretjine predstavljajo pretežno upokojenci. Zaposleni imajo možnost odkupa delnic z lastnimi sredstvi, vendar ni veliko zanimanja. Verjame, da če bi bil vzpostavljen drugačen sistem, ki bi omogočil pridobitev delnic brez lastnih sredstev, bi bil interes večji.

**Intervjuvanec 6** verjame, da je sistem lastništva zaposlenih ustrezno zasnovan, čeprav na drugačen način kot v podjetju intervjuvanca 4. Vsak, ki je zaposlen vsaj eno leto, lahko postane član zadruga in solastnik podjetja brez dejanskega odkupa deležev. Posebnost tega modela je, da za dostop do lastninskih pravic ni treba plačati. Navaja, da je bilo zanj solastništvo uspešnega podjetja nekoč zgolj oddaljena želja, ta sistem pa mu to omogoča. Novozaposleni so o možnostih solastništva obveščeni v okviru izobraževanj, kar dodatno spodbuja interes.

### **Stanje lastništva zaposlenih v podjetju**

Intervjuvanci so med drugim ponudili vpogled v stopnjo vključenosti zaposlenih v lastništvo podjetij. Večje težave pri doseganju široke vključenosti zaposlenih v solastništvo zaznavajo v podjetjih, v katerih je vzpostavljen model delavskega delničarstva.

**Intervjuvanec 4** je navedel, da ima že več kot polovica zaposlenih v podjetju deleže, čeprav nekateri le enega. To naj bi nakazovalo, da zaposleni večji pomen pripisujejo občutku pripadnosti podjetju kot finančnim vidikom. Tisti, ki niso solastniki, niso povabljeni na skupščine podjetja, kjer se glasuje o pomembnih odločitvah. Sicer pa med zaposlenimi ni razlik v vsakodnevnem delu, dostopu do ugodnosti ali splošni obravnavi.

**Intervjuvanec 5** opozarja, da se delež zaposlenih, ki so solastniki podjetja, z leti zmanjšuje. Lastniki so po večini upokojenci, ki so izgubili povezavo s podjetjem. Verjame, da če bi zaposleni imeli možnost trinajste plače tako v obliki izplačila kot v obliki lastniškega deleža, bi velika večina izbrala izplačilo.

V podjetju **intervjuvanca 6** je delež zaposlenih, vključenih v lastništvo zaposlenih, višji v primerjavi s podjetjema intervjuvancev 4 in 5. Ocenjuje, da je krepko nad 90 odstotkov.

### **Finančne koristi lastništva zaposlenih**

Intervjuvanci različno dojemajo finančne koristi lastništva zaposlenih.

Finančne koristi, ki jih prinaša lastništvo zaposlenih, **intervjuvanec 4** vidi kot pomembno motivacijo. Poleg udeležbe pri dobičku, ki se izplačuje enkrat letno, se vrednost deleža s časom povečuje. Zaposleni lahko delež tudi proda, vendar izključno

nazaj podjetju, kar zagotavlja, da lastništvo ostaja znotraj podjetja. To se mu zdi ključnega pomena za ohranjanje motivacije in stabilnosti podjetja. Poudarja, da je to tudi varna in pregledna oblika naložbe, saj ima kot zaposleni vsakodnevni pregled v poslovanje podjetja.

**Intervjuvanca 5** in **6** posebnih finančnih koristi nimata, a iz popolnoma drugačnih razlogov. **Intervjuvanec 5** je pojasnil, da od lastništva večjih finančnih koristi nima, saj je manjši delničar. Res je, da so redna izplačila dividend, vendar s tem komaj pokrije letni strošek trgovalnega računa. Kljub temu ne razmišlja o prodaji delnic.

**Intervjuvanec 6** je pojasnil, da so finančne koristi za zdaj še zgolj »na papirju«. Dejanskih izplačil od vzpostavitve novega sistema še ni bilo, saj se prosti denarni tok za zdaj namenja izplačevanju prejšnjih lastnikov. Kljub temu je izrazil zaupanje v sistem ter v prihodnja izplačila, če bo podjetje uspešno poslovalo. Poudaril je tudi, da zlasti mlajši zaposleni, ki si ustvarjajo domove in družine, pričakujejo, da se bodo koristi lastništva zaposlenih v bližnji prihodnosti odražale tudi na njihovih računih.

### **Vodenje v podjetjih z lastništvom zaposlenih**

Intervjuvanci različno opisujejo povezavo med lastništvom zaposlenih in oblikami soodločanja v podjetjih.

Na ravni vsakdanjega dela imajo oddelki v podjetju **intervjuvanca 4** precej avtonomije, zato lastništvo zaposlenih naj ne bi imelo večjega vpliva na formalno moč odločanja zaposlenih, bistveno pa naj bi prispevalo h krepitvi kulture sodelovanja in odgovornosti. Na ravni podjetja imajo solastniki možnost glasovanja na skupščinah, kjer se odloča o pomembnih spremembah. Vendar intervjuvanec opozarja, da je moč glasu odvisna od velikosti deleža – večinski lastnik ima več kot polovico vseh preostalih deležev in bi lahko samostojno sprejemal vse odločitve. Kljub temu v podjetju prevladuje kultura dialoga in dogovarjanja, v kateri se mnenja zaposlenih upoštevajo. V podjetju ne delujeta ne sindikat ne svet delavcev.

**Intervjuvanec 5** je pojasnil, da imajo v podjetju vzpostavljen tako svet delavcev kot sindikat. Svet delavcev soupravlja podjetje ter opozarja na morebitne priložnosti in napake. Zelo pomemben je odnos z upravo, ki ga ocenjuje kot dober. Poudaril je še, da delničarji uresničujejo svoje pravice z glasovanjem na skupščini. Čeprav je zaposlen in hkrati delničar, zaradi tega nima večjega vpliva kot ostali. Poudarja, da se lastništvo ne sme izkoriščati za vpliv na ostale delavce, in da morajo vloge lastnika in zaposlenega biti jasno ločene, da ne vpliva na delo.

**Intervjuvanec 6** je mnenja, da ima vodstvo še vedno »proste roke«, kako voditi podjetje. Za strateške spremembe in večje poteze pa je potrebno vključiti vse sedanje lastnike. Pojasnil je tudi, da so v fazi uvajanja sistema t.i. odprtih knjig.

## **Vzdrževanje lastništva zaposlenih**

**Intervjuvanca 4** in **6** poudarjata pomen jasnih pravil, ki zagotavljajo, da lastništvo ostaja v rokah zaposlenih in se ne prenaša na zunanje vlagatelje. Zaposleni podjetja intervjuvanca 4 lahko svoj delež proda le nazaj podjetju, ne pa zunanjim osebam – ne fizičnim ne pravnim. To pomeni, da se deleži ne morejo prenesti na zunanje vlagatelje, kar po mnenju zaposlenega zagotavlja, ja se solastništvo ohranja med ljudmi, ki sodelujejo v proizvodnem procesu, in da služi izključno kot motivacijsko orodje. Če bi lastništvo prešlo v roke zunanjih oseb, bi podjetje izgubilo del svoje identitete. Tudi v podjetju intervjuvanca 6 so vzpostavljena jasna pravila, ki omogočajo vzdrževanje notranjega lastništva. Najpomembnejše je, da so lastniki lahko le zaposleni v podjetju, kar je jasno opredeljeno v statutu. Intervjuvanca 4 in 6 sta poudarila, da je jasna ureditev ključna za dolgoročno stabilnost podjetja. Intervjuvanec 4 trdi, če bi se deleži prodajali na prostem trgu, bi obstajala nevarnost, da podjetje izgubi svojo usmerjenost in postane podvrženo interesom zunanjih vlagateljev. Pri vključevanju novih zaposlenih v lastništvo ni prisile – vsak se lahko sam odloči, ali želi postati solastnik. Po njegovem opažanju si mnogi novozaposleni želijo postati del lastniške strukture, saj v obstoječih solastnikih vidijo zgled. To ustvarja pozitivno dinamiko in spodbuja kulturo lastništva.

V podjetju **intervjuvanca 5** je lastništvo zaposlenih manj prisotno kot v podjetjema intervjuvancev 4 in 6. Intervjuvanec 5 je pojasnil, da se v podjetju redko pogovarjajo o lastništvu zaposlenih, hkrati možnosti solastništva ne vidi kot prednost pri zaposlovanju.

### **4.2.3.3 Tretji sklop: Razvoj lastništva zaposlenih**

Zadnji sklop se osredotoča na razvoj lastništva preko naslednjih vprašanj:

- 1. Kako bi si želeli, da bi se sistem delavskega lastništva, kot ga imate v podjetju, razvijal v prihodnje?*
- 2. Kako razvita je kultura lastništva med zaposlenimi in kakšni so razvojni načrti? Kako zaznavate sprejemanje lastništva zaposlenih med novo zaposlenimi?*
- 3. Ali bi želeli še kaj dodati, kar nismo vprašali, pa se vam zdi pomembno? Ali bi želeli še kaj sporočiti odločevalcem in oblikovalcem politike?*

### **Prihodnost lastništva zaposlenih v podjetju**

Vsi trije intervjuvanci poudarjajo pomembnost kulture lastništva zaposlenih.

**Intervjuvanca 4 in 6** ocenjujeta, da je sistem lastništva zaposlenih v podjetju dobro zastavljen. Intervjuvanec 4 je poudaril, da ne le, da je dobro zastavljen, ampak se tudi razvija v pravo smer. Kultura lastništva je med zaposlenimi močna, kar se kaže v vsakdanjem delu, odnosih in pripravljenosti na sodelovanje. Tudi med novimi zaposlenimi je ta kultura dobro sprejeta – mnogi si želijo postati solastniki, ko vidijo pozitiven vpliv na delovno okolje in odnose. Intervjuvanec 6 je poleg zadovoljstva z novim sistemom še izpostavil, da bi v podjetju morali še dodatno okrepiti razumevanje lastništva zaposlenih. Strinja se, da je ubrana pot prava in zavedanje vsak dan večje.

**Intervjuvanec 5** je še enkrat pojasnil, da lastništvo zaposlenih ni dobro zastavljeno, zato so v svetu delavcev že razmišljali o drugačnem modelu notranjega lastništva. Ključen razlog je, da je vse večji delež lastnikov upokojenih. Niso še našli sprejemljivega načina, kako te delnice odkupiti in prodati nazaj zaposlenim. Meni, da bi lastništvo zaposlenih lahko spodbudilo večjo zavzetost in motivacijo zaposlenih.

### **Podporni ukrepi: pomen zakonodaje in spodbud**

Vsi intervjuvanci so opozorili na neustreznost tedanje zakonodaje in davčne ureditve na področju lastništva zaposlenih.

**Intervjuvanec 4** je med drugim pojasnil, da je prodaja deleža obdavčena s 25-odstotki, kar se mu je zdelo previsoko, zlasti ker gre za prodajo nazaj podjetju, v katerega je zaposleni vlagal svoj trud in znanje. Meni, da bi se prodaje deležev znotraj podjetja morale obravnavati drugače kot prodaje deležev na prostem trgu. Prav tako meni, da bi bilo smiselno, da bi imeli vsi solastniki enako glasovalno pravico, ne glede na velikost deleža, čeprav priznava, da to morda ni izvedljivo ali smiselno v vseh primerih.

**Intervjuvanec 6** je predstavil konkreten primer neustreznosti tedanje davčne ureditve. V podjetju so nedolgo pred intervjujem izvedli prvo distribucijo dobička. V obdobju od vzpostavitve novega sistema lastništva do takrat so nekateri zaposleni že zamenjali zaposlitev in posledično zapustili zadrugo. Po takrat veljavni zakonodaji je bil obdavčen tudi dobiček, ki je bil sicer zabeležen, vendar še ni bil izplačan. Preprosto povedano: zaposleni, ki so zapustili podjetje, so morali plačati davek na dobiček, ki ga še niso prejeli. Intervjuvanec je ocenil, da takšna ureditev ne podpira novih oblik delovanja podjetij.

### **Razumevanje lastništva zaposlenih v širši javnosti**

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je pomembno, da širša javnost razume lastništvo zaposlenih. O tem je najbolj podrobno spregovoril **intervjuvanec 6**, ki je pojasnil, da je lastništvo zaposlenih v širši javnosti pogosto slabo razumljeno, zaradi česar je v praksi število podjetij, ki se odločijo za takšno pot, zelo omejeno. Izpostavil je, da je treba razvijati in spodbujati vzdržne oblike delovanja podjetij, ki bodo prispevale k bolj trajnostno naravnani družbi. Spomnil je na t. i. srebrni cunami, tj. množično

upokojevanje lastnikov MSP, ki bo v prihodnjih desetletjih privedlo do daljnosežnih sprememb v lastniški krajini slovenskem gospodarstvu. Po njegovem mnenju gre za pomembno priložnost za ohranitev lastništva v domačih rokah, ki bi jo bilo škoda zamuditi.

## 5 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

S pregledom zakonodajnega okvira in analizo intervjujev je bil pridobljen vpogled v trenutno stanje lastništva zaposlenih v Sloveniji ter ovire, s katerimi se soočajo slovenska podjetja pri vzdrževanju lastništva zaposlenih. Opredeljevanje zakonodajnih vrzeli in ključnih področij ukrepanja je nekoliko otežila uveljavitev ZLZD in ZUDDob-1 med potekom raziskave, torej po tem, ko so bili intervjuji že opravljeni. Kljub temu podatki, pridobljeni z intervjuji in pregledom zakonodaje, ponujajo dragocen vpogled v ustreznost prenovljenega zakonodajnega okvira ter omogočajo razmeroma natančno opredelitev nadaljnjih ukrepov za izboljšanje pogojev za vzpostavljanje in ohranjanje lastništva zaposlenih v slovenskem prostoru.

Na podlagi analize intervjujev je mogoče ključne izzive za razvoj lastništva zaposlenih razvrstiti v tri glavne kategorije:

- (1) **pomanjkanje ustreznih pravnih oblik**, namenjenih uvajanju in vzdrževanju lastništva zaposlenih, tudi ob generacijskem prehodu zaposlenih;
- (2) **pomanjkanje spodbud in podpornega institucionalnega okolja**, ki bi podjetja podpiralo pri uvajanju in ohranjanju lastništva zaposlenih, vključno z davčnimi olajšavami, finančnimi orodji in tehnično podporo; ter
- (3) **omejeno razumevanje koristi lastništva zaposlenih med ključnimi deležniki**, vključno z lastniki podjetij, delavci in širšo javnostjo.

### **Pomanjkanje ustreznih pravnih oblik**

Številni intervjuvanci so kot pomemben izziv navedli zastarelost zakonodajnega okvira in njegove številne pomanjkljivosti, ki segajo od neugodne davčne obravnave internih transakcij, potrebnih za vzdrževanje lastništva zaposlenih v okviru delniških družb oziroma družb z omejeno odgovornostjo, do neprimernosti obstoječih statusnih oblik kot takih.

Čeprav so se pogoji za vzdrževanje in ohranjanje lastništva zaposlenih v okviru konvencionalnih statusnih oblik (d. d., d. o. o.) z uveljavitvijo ZUDDob-1 nekoliko izboljšali, določene ključne ovire, s katerimi se soočajo podjetja z modelom delavskega delničarstva, ostajajo nenaslovljene. Pri tem velja izpostaviti predvsem omejitve števila družbenikov ter pomanjkanje zanesljivega zakonsko določenega mehanizma, ki bi zagotovil, da davčne olajšave v okviru zakona zasledujejo dolgoročne cilje pri prehodu v solastništvo zaposlenih – trajnost notranjega lastništva. Pomembno oviro

predstavljajo tudi strogi pogoji, pod katerimi je podjetjem dovoljeno uveljavljati davčne ugodnosti, predvidene v ZUDDob-1.

Po drugi strani ZLZD uvaja novo pravno osebo (LZD), ki je namenjena izključno vzpostavljanju in vzdrževanju široko zastavljenega lastništva zaposlenih. S tem ponuja pravni okvir, ki, tudi glede na izkušnje iz tujine, predvsem ZDA in VB, omogoča predvidljivost in dolgoročnost solastništva zaposlenih (Gonza, 2024). Izkaže se, da ZLZD omogoča visoko stopnjo prilagodljivosti glede na različne specifične potrebe in cilje, ki jih podjetja lahko imajo ob uvedbi lastništva zaposlenih. Nadalje ugotavljamo, da je model Esop, ki ga je ZLZD prinesel v slovensko pravno okolje, skladen s cilji, povezanimi z uvajanjem lastništva zaposlenih, in z željami glede načina delovanja, ki so jih izrazili intervjuvanci, kot so na primer široko vključevanje vseh zaposlenih, ohranjanje notranjega lastništva ob generacijskem prehodu in demokratično upravljanje:

- Ena izmed osrednjih namenom ZLZD je ohranjanje lastništva med vsakokratno generacijo delavcev, zaradi česar zakon ponuja določene konkretne rešitve, s katerimi je mogoče urejati izziv generacijskega nasledstva v podjetjih v solastništvu zaposlenih. Ob upoštevanju dosedanjih mednarodnih izkušenj je hkrati mogoče trditi, da je lastništvo zaposlenih priporočljiveje vzdrževati prek namenskih pravnih oseb, kadar so te na voljo in ustrezno zasnovane (Ellerman in Gonza, 2025).
- ZLZD omogoča široko vključevanje zaposlenih, saj ti do lastniških upravičenj ne dostopajo neposredno z imetništvom lastniškega deleža, temveč z vplačilom obveznega deleža v LZD, katerega višina je omejena na 300 EUR.

Med potencialnimi slabostmi slovenskega Esop modela je zakonsko določeno demokratično upravljanje na ravni LZD, česar nekatera podjetja morda ne bi bila pripravljena sprejeti. Kljub temu pa je pomembno izpostaviti, da demokratično upravljanje na nivoju LZD ne implicira demokratičnega upravljanja na nivoju matičnega podjetja – v kolikor LZD drži manjšinski delež, nadzor nad matičnim podjetjem ostaja v rokah prvotnih lastnikov.

Glede na teoretična izhodišča ZLZD, ki vzpostavlja slovenski Esop model, zasleduje visoke standarde solastništva zaposlenih. Ti standardi so se v praksi izkazali za ključne pri uspehu podjetij, ki prehajajo v solastništvo zaposlenih, kar pomeni, da je, v grobem, uspeh bolj verjeten tam, kjer je v lastništvo vključena široka skupina delavcev, kjer je lastništvo znatno in kjer zaposleni pridobijo sposobnosti in možnost do so-odločanja (Braam & Poutsma, 2015; Del Sordo & Zattoni, 2025; Doucouliagos, 1995).

Iz zgoraj navedenega zaključujemo, da so težave, povezane s pomanjkanjem ustreznih pravnih oblik, po sprejetju nove zakonodaje v veliki meri odpravljene.

## **Pomanjkanje spodbud in podpornega institucionalnega okolja**

ZLZD prinaša ugodno davčno obravnavo notranjih transakcij (Esop prispevka, izplačil kapitalskih upravičenj), s katerimi se financira začetni odkup lastništva in dolgoročno vzdržuje model Esop, prav tako pa določene davčne spodbude za lastnike, ki se odločijo za prodajo lastniškega deleža zaposlenim prek modela Esop. Pri tem opozarjamo, da je učinkovitost davčnih spodbud omejena zaradi trenutnega davčnega sistema, ki določa, da je lastnik po 15-ih letih imetništva lastniškega deleža ob njegovi prodaji oproščen plačila davka. To v številnih primerih izničuje učinek davčnih spodbud – vključno s primeri, s katerimi se srečujejo podjetja, kot sta podjetji intervjuvancev 2 in 5, kjer večino lastnikov predstavljajo nekdanji zaposleni, ki so zdaj v pokoju. Prav tako je padec stopnje davka na kapitalski dobiček na 0% po 15-ih letih velika omejitev pri vzpodbujanju lastnikov, ki želijo reševati vprašanje nasledstva v lastnem podjetju (predvideva se, da je večina teh lastnikov že prestopila prag 15-ih let imetništva deleža ali delnic v svojem podjetju).

Drugo kritično področje je dostop do namenskega financiranja, torej do ugodnih posojil, s katerimi je mogoče financirati odkup deležev in delnic podjetja, ko lastnik ni pripravljen sprejeti postopnega izplačila. Na tem področju imajo podjetja v lasti zaposlenih in tista, ki razmišljajo o prehodu v solastništvo zaposlenih, še vedno velike težave, ki izhajajo predvsem iz napačnih predstav finančnih institucij o lastništvu zaposlenih.

Trenutno še ni vzpostavljenih shem, namenjenih razvoju prilagojenih finančnih storitev za podjetja v lasti zaposlenih. Mednarodne izkušnje kažejo, da je s ciljno usmerjenimi ukrepi, namenjenimi zmanjševanju kreditnega tveganja, mogoče bistveno izboljšati odnos finančnega sektorja do lastništva zaposlenih (Šteblaj et al., 2025). Prvi konkretni koraki v smeri vzpostavitve finančnih instrumentov v podporo lastništvu zaposlenih so sicer bili storjeni, o čemur priča objava poročila *Ocena tržne vrzeli na področju odkupov s strani zaposlenih in predlog oblikovanja finančnih instrumentov*,<sup>1</sup> ki sta ga po naročilu Ministrstva za kohezijo in regionalni razvoj pripravila Capital Genetics in Inštitut za ekonomsko demokracijo. V študiji sta ocenjena obseg in značilnosti tržne vrzeli na področju financiranja odkupov podjetij s strani zaposlenih, podana pa so tudi priporočila za vzpostavitev namenskega finančnega instrumenta v okviru Evropskega socialnega sklada plus (ESS+) za programsko obdobje 2021–2027. Priporočila vključujejo vzpostavitev jamstvene sheme s portfeljskim kritjem prve izgube, ki bi jo upravljala Slovenska izvozna in razvojna banka (SID) in v katero bi se vključile komercialne banke, ter subvencioniranje obrestnih mer.

Dotična raziskava potrjuje, da je dodatni ključen dejavnik za razvoj in uspeh lastništva zaposlenih tudi dostop do tehnične pomoči, tako v fazi njegovega vzpostavljanja kot tudi pozneje, torej med vzdrževanjem modela. Gre za procese, ki jih spremlja veliko neznank in zahtevajo zanesljivo strokovno podporo, ki znižuje tveganje prehoda in vzdrževanja solastništva zaposlenih. Poleg pravnoformalnih vidikov lastništva zaposlenih sta pomembni tudi informiranost ter t. i. mehke veščine tako vodstvenih kot

---

<sup>1</sup> <https://evropskasredstva.si/app/uploads/2026/02/Trzna-vrzel-in-FI-za-ESOP-odkupe.pdf>

nevodstvenih kadrov, ki predstavljajo predpogoj za močno organizacijsko kulturo in uspešno delovanje modelov lastništva zaposlenih. Intervjuvanci so si enotni, da mora biti razumevanje delovanja in namena modela lastništva zaposlenih v kolektivu na visoki ravni, kar je mogoče doseči s ciljno usmerjenimi izobraževalnimi programi.

**Priporočila za povečanje spodbud in okrepitev institucionalnega podpornega okolja:**

- uvedba minimalne obdavčitve dohodka iz kapitala ne glede na obdobje imetništva ter vzpostavitev davčnega sistema, ki bo učinkovito spodbujal prodajo lastniških deležev zaposlenim prek preverjenih modelov lastništva zaposlenih, kot je Esop;
- uvedba finančnih instrumentov, ki temeljijo na delitvi tveganja, ter subvencij obrestnih mer, ki so se po svetu izkazale kot uspešne strategije za razvoj finančnih storitev za odkupe s strani zaposlenih med komercialnimi finančnimi institucijami;
- izboljšanje dostopa do tehnične podpore na področju uvajanja, vzdrževanja in upravljanja modelov lastništva zaposlenih z vključitvijo prilagojenih podpornih storitev v okviru javnih agencij, ki delujejo na področju podjetniške podpore, ali z javno-zasebnimi partnerstvi s strokovnimi organizacijami zasebnega prava.

**Omejeno razumevanje koristi lastništva zaposlenih med ključnimi deležniki**

Dodatno oviro, ki jo zaznavajo intervjuvanci, predstavlja nizka raven razumevanja delovanja in prednosti lastništva zaposlenih med ključnimi deležniki, kar otežuje širjenje družbeno odgovornih modelov lastništva in dodatno utrjuje ustaljene lastniške vzorce v gospodarstvu. Pomembno je, da državni organi aktivno spodbujajo ozaveščanje ključnih deležnikov in širše javnosti ter tako prispevajo k vzpostavljanju okolja, ki bo tem modelom bolj naklonjeno. V državah, kjer je lastništvo zaposlenih uspešno in predstavlja znaten del gospodarstva, se z različnimi pristopi spodbuja informiranje ključnih deležnikov in splošne javnosti o pomenu tega področja. V ZDA, Združenem kraljestvu in drugih državah, kjer je lastništvo zaposlenih dobro razvito, so podjetja v lasti zaposlenih podprta s strani predstavniških in zagovorniških organizacij, ki zastopajo njihove interese. Obstajajo tudi strokovne organizacije, ki redno spremljajo obseg lastništva zaposlenih v gospodarstvu in vpliv tega modela na kazalnike poslovne uspešnosti ter družbene odgovornosti, s čimer prispevajo h krepitvi zavedanja o učinkih lastništva zaposlenih (Jones, 2025; Juri et al., 2026). Pomembno je poudariti, da so te organizacije zasebne narave in predstavljajo izraz skupnosti podjetij v lasti zaposlenih, ne pa javnih institucij. Kljub temu so državni organi imeli ključno vlogo pri njihovi ustanovitvi in nadaljnjem razvoju. Obenem je v ZDA podjetjem v lasti zaposlenih s pomočjo posebnega certifikata zagotovljena večja vidnost tako med potencialnimi

strankami kot tudi med iskalci zaposlitve, pri čemer lastništvo zaposlenih lahko predstavlja konkurenčno prednost (Busk et al., 2025; Mellizo, 2018).

### **Priporočila za izboljšanje razumevanja koristi lastništva zaposlenih med ključnimi deležniki:**

- izvajanje prilagojenih izobraževalnih programov na področju lastništva zaposlenih, namenjenih ključnim deležnikom (socialni partnerji, finančni sektor, podjetniška skupnost, univerze, sveti delavcev itd.);
- spodbujanje povezovanja podjetij, ki uresničujejo elemente lastništva zaposlenih, v okviru tematskih srečanj, združenj in/ali klubov, z namenom učinkovitejšega zagovarjanja skupnih interesov ter izmenjave izkušenj in znanja;
- organizacija subvencioniranih študijskih obiskov in izmenjav za ključne deležnike v državah, kjer je lastništvo zaposlenih dobro razvito, ter obiskov predstavnikov tujih podjetij v lasti zaposlenih in drugih deležnikov, ki so v tujini tesneje povezani z lastništvom zaposlenih, v Sloveniji;
- izvajanje ozaveščevalnih kampanj na področju lastništva zaposlenih, pri čemer je treba posebej nagovarjati podjetniško skupnost;
- povečanje vidnosti obstoječih podjetij v lasti zaposlenih in promocija zgodb o uspehu, na primer z uvedbo posebnega certifikata za podjetja v lasti zaposlenih ter s prednostnim vključevanjem teh podjetij v sejme in mednarodne razstave;
- redno spremljanje vpliva lastništva zaposlenih na kazalnike poslovne uspešnosti in družbene odgovornosti z izvajanjem rednih raziskav ter sprotna in ciljno usmerjena komunikacija izsledkov.

## **6 ZAKLJUČEK**

Pričujoče poročilo ponuja prvi celovitejši vpogled v stanje lastništva zaposlenih v Sloveniji v času pomembnega zakonodajnega prehoda. Raziskava je pokazala, da je lastništvo zaposlenih v slovenskem prostoru kljub dolgi tradiciji delavske participacije še vedno razmeroma slabo razvito. Prisotno je v omejenem številu podjetij in v različnih, po kakovosti ter trajnosti precej raznolikih oblikah. Na podlagi uporabljenega identifikacijskega kriterija je bilo med podjetja z lastništvom zaposlenih mogoče uvrstiti šest slovenskih podjetij. Pomembno je poudariti, da je glede na metodologijo zbiranja podatkov nemogoče govoriti o točnem popisu, temveč o empirično preverjenem naboru slovenskih podjetij, ki ustrezajo kriterijem lastništva zaposlenih, kot so opredeljeni v tej raziskavi. Analiza intervjujev potrjuje, da se ta podjetja pri vzdrževanju in razvoju lastništva zaposlenih soočajo s številnimi pravnimi, finančnimi, organizacijskimi in kulturnimi izzivi. Ključna ugotovitev poročila je, da je sprejetje ZLZD in ZUDDob-1 pomemben korak naprej pri razvoju področja, vendar samo po sebi še ne zadošča za večji razmah lastništva zaposlenih v Sloveniji. Novi zakonodajni okvir je zlasti z uvedbo lastniške zadruge delavcev ustvaril pogoje za trajno vzdrževanje

široko zastavljenega lastništva zaposlenih, kar predstavlja pomemben preboj. Hkrati pa ostajajo številne ovire, ki segajo od omejene učinkovitosti davčnih spodbud in pomanjkanja prilagojenih finančnih instrumentov do nezadostne tehnične podpore ter omejenega razumevanja koristi in delovanja lastništva zaposlenih med delodajalci, finančnimi institucijami, delavci in širšo javnostjo. Uresničitev potenciala lastništva zaposlenih bo odvisna od nadaljevanja prizadevanj države in drugih podpornih institucij. Glavni identificirani prioritetni ukrepi so odprava davčnih ovir, razvoj specializiranih finančnih in svetovalnih mehanizmov ter krepitev izobraževalnih in ozaveščevalnih aktivnosti. Zgolj s kombinacijo ustreznega pravnega okvira, ciljnih spodbud in dolgoročnega vlaganja v znanje ter institucionalno podporo bo mogoče zagotoviti, da bo lastništvo zaposlenih v Sloveniji iz obrobne pojava dozorelo v pomemben element bolj vključujočega, odpornega in trajnostno naravnega gospodarstva. To je še posebej relevantno v kontekstu t. i. srebrnega cunamija oziroma vala upokojevanja lastnikov malih in srednjih podjetij, ki bo v prihodnjih letih močno zaznamoval lastniško krajino slovenskega gospodarstva. V tem okviru lahko lastništvo zaposlenih predstavlja pomembno orodje za reševanje vprašanja nasledstva in zagotavljanje poslovne kontinuitete, ohranjanje podjetij v domači lasti, krepitev notranjega lastništva ter pravičnejšo porazdelitev sadov gospodarskega uspeha med tiste, ki podjetja dejansko soustvarjajo.

## Nasprotje interesov

Nekateri avtorji tega poročila redno sodelujejo z Inštitutom za ekonomsko demokracijo (IED), nevladno neprofitno organizacijo, ki si prizadeva za razvoj lastništva zaposlenih v Sloveniji in svetu. Ta povezava je razkrita za zagotavljanje transparentnosti. Morebitno nasprotje interesov se obvladuje z doslednim ločevanjem raziskovalnega dela od zagovorniških dejavnosti, z uporabo vnaprej jasno opredeljenih metodoloških pristopov ter z zagotavljanjem, da ugotovitve, analize in priporočila temeljijo na zbranih empiričnih podatkih in strokovni presoji avtorjev.

## Literatura

Basterretxea, I. (2021). Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom.

[https://www.academia.edu/54296158/Managing\\_and\\_resisting\\_degeneration\\_in\\_employee\\_owned\\_businesses\\_A\\_comparative\\_study\\_of\\_two\\_large\\_retailers\\_in\\_Spain\\_and\\_the\\_United\\_Kingdom](https://www.academia.edu/54296158/Managing_and_resisting_degeneration_in_employee_owned_businesses_A_comparative_study_of_two_large_retailers_in_Spain_and_the_United_Kingdom)

Blasi, J., Kruse, D., Sesil, J., & Kroumova, M. (2003). An assessment of employee ownership in the United States with implications for the EU. *The International Journal*

of Human Resource Management, 14(6), 893–919.  
<https://doi.org/10.1080/0958519032000106137>

Blasi, J. R., Freeman, R. B., & Kruse, D. L. (2013). *The Citizen's Share: Putting Ownership Back into Democracy*. Yale University Press.

Braam, G. & Poutsma, E. (2015). Broad-based financial participation plans and their impact on financial performance: Evidence from a Dutch longitudinal panel. *De Economist*, 163, 177–202. <https://doi.org/10.1007/s10645-014-9249-1>

Bretos, I., Errasti, A., & Marcuello, C. (2020). Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a 'grow-or-die' dichotomy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), 435–458.  
<https://doi.org/10.1111/apce.12258>

Broughton, A. C., & Thomas, J. (2012). Embracing Open-Book Management to Fuel Employee Engagement and Corporate Sustainability. 14.

Busk, H., Nivalainen, S., & Ruuskanen, O. (2025). Acquiring talent: Does ownership help? *Journal of Participation and Employee Ownership*, 8(3), 69–98.  
<https://doi.org/10.1108/JPEO-12-2023-0014>

Caramelli, M., & Briole, A. (2020). Employee stock ownership and job attitudes: Does culture matter. *Human Resource Management Review*.  
[https://www.academia.edu/4872588/Employee\\_stock\\_ownership\\_and\\_job\\_attitudes\\_Does\\_culture\\_matter](https://www.academia.edu/4872588/Employee_stock_ownership_and_job_attitudes_Does_culture_matter)

Del Sordo, E., & Zattoni, A. (2025). The role of employee ownership, financial participation, and decision-making in corporate governance: A multilevel review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 33(3), 529–549.  
<https://doi.org/10.1111/corg.12614>

Doucoulagos, C. (1995). Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms: A meta-analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 49(1), 58–77.

Ekonomiska fakulteta, Fakulteta za družbene vede z naslovom: CRP V5-2355 - Analiza lastniških struktur v slovenskem gospodarstvu in potenciala za spodbujanja družbeno-odgovornega lastništva (ALSPDOL).

Ellerman, D. (2020). On some alleged "problems" and alleged "solutions" in democratic firms. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 3(2/3), 135–147.  
<https://doi.org/10.1108/JPEO-04-2020-0012>

Ellerman, D., & Gonza, T. (2025). A critical analysis of different forms of employee ownership. *International Review of Applied Economics*, 39(2–3), 261–276. <https://doi.org/10.1080/02692171.2024.2435408>

European Commission. (2025). ESF+ study on workers' buyout [Summary report]. European Commission & European Investment Bank. <https://www.fi-compass.eu/library/market-analysis/esf-study-workers-buyout>

Gonza, T. (2022). L'Esop, une piste pour l'économie sociale: Les perspectives d'un actionariat social salarié dans l'UE = A new vision of a social enterprise (C. Sente, Trans.; Territoires de l'économie sociale et solidaire, p. 15). Chaire TerrESS. <https://chaireterres.hypotheses.org/2827>

Gonza, T. (2024). Comparative Analysis of Organizational Structures of Employee Centered Enterprises [PhD Thesis]. University of Ljubljana.

Jones, D. C. (2025). The nature and scope of support organizations for employee ownership in the USA: An assessment. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 8(3), 49–68. <https://doi.org/10.1108/JPEO-10-2024-0023>

Juri, K., Warren, J. N., Henke, C., & Gonza, T. (2024). Old school meets new: Global efforts to promote cooperative principles through modern employee-buyout innovations. In J. N. Warren, K. Ogunyemi, A. Guerreschi, & M. Szulc (Eds.), *Global cooperative economics and movements: A research companion*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003534006-7>

Kaarsemaker, E., Pendleton, A., & Poutsma, F. (2010). Employee Share Ownership. *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199207268.003.0013>

Kramer, B. (2008). Employee ownership and participation effects on firm outcomes. 67.

Kurland, N. (2018). ESOP Plus Benefit Corporation: Ownership Culture with Benefit Accountability. *California Management Review*, 60(4), 51–73. <https://doi.org/10.1177/0008125618778853>

Lowitzsch, J. (Ed.). (2009). Financial participation of employees in the European Union: Much ado about nothing? European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Mackin, C. (2023). Defining employee ownership: Four meanings and two models. *Journal of Participation and Employee Ownership*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JPEO-10-2022-0019>

Mellizo, P. P. (2018). Do consumers value employee ownership? Evidence from an experimental auction. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 1(2–3), 162–190. <https://doi.org/10.1108/JPEO-10-2017-0001>

Mygind, N. (2023). Overcoming barriers of employee ownership in France, Italy, Spain, the UK and the US. *Journal of Participation and Employee Ownership*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JPEO-10-2022-0026>

Oakeshott, R. (2000). *Jobs and Fairness: The Logic and Experience of Employee Ownership*. Michael Russell.

Pendleton, A., & Robinson, A. (2017). *Employee Ownership in Britain Today* (J. Michie, J. R. Blasi, & C. Borzaga, Eds.; Vol. 1). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199684977.013.30>

Pendleton, A., Robinson, A., & Nuttall, G. (2023). Employee ownership in the UK. *Journal of Participation and Employee Ownership*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JPEO-11-2022-0030>

Rosen, C., & Case, J. (2022). *Ownership: Reinventing companies, capitalism, and who owns what*. Berrett-Koehler Publishers.

Summers, J., & Bratanova, B. (2023). Employee-Owned Businesses' Responses During the Pandemic: Economic, Non-Economic Goal and Democratic Resilience and Their Link to Ownership, Control and Benefit (SSRN Scholarly Paper No. 4649636). <https://papers.ssrn.com/abstract=4649636>

Šteblaj, K., Božič, T., Grahek, A., Mlakar, T., Nahtigal, B., Gonza, T., & Juri, K. M. (2025). Ocena tržne vrzeli na področju odkupov s strani zaposlenih in predlog oblikovanja finančnih instrumentov: Končno poročilo. *Kapitalska Genetika & Inštitut za ekonomsko demokracijo*.

Thompson, P., Shanley, M., & McWilliams, A. (2013). Ownership Culture and Strategic Adaptability. *Journal of Business Strategies*, 30(2), Article 2. <https://doi.org/10.54155/jbs.30.2.145-179>

Unterrainer, C., Weber, W. G., Höge, T., & Hornung, S. (2022). Organizational and psychological features of successful democratic enterprises: A systematic review of qualitative research. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.947559>

Van Doel, R. M., & Howell, G. (2022). Governance and culture within employee-owned companies. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 5(1), 32–55. <https://doi.org/10.1108/JPEO-09-2020-0026>



## **9 PRILOGE**

### **Priloga 1: Vprašalnik glede lastništva zaposlenih z delodajalci**

#### **Prvi sklop: razumevanje lastništva zaposlenih**

Zakaj imate pri vas uveljavljeno lastništvo zaposlenih? Kateri so razlogi in motivacija, da imate vzpostavljeno lastništvo zaposlenih?

*Kdaj in kdo je bil pobudnik lastništva zaposlenih? Ali so bile pri tem kakšne težave, ovire, spodbude?*

Kako lastništvo zaposlenih, kot ga imate razvitega, vpliva na zaposlene? Katere pozitivne in negativne učinke ste zaznali?

#### **Drugi sklop: upravljanje in vzdrževanje lastništva zaposlenih**

Kako se pri vas uresničuje lastništvo zaposlenih? Kaj dobijo, česa ne dobijo zaposleni?

Ali imajo vsi zaposleni možnost sodelovati v lastništvu podjetja? Kako močen je glas zaposlenih pri sprejemanju odločitev glede na njihovo lastniško vlogo?

Kakšen je dejanski vpliv na zaposlene v okviru delovnega mesta? Ali spodbuja sodelovanje? Imajo zaposleni večjo moč besede zaradi lastništva?

Kako je urejeno nasledstvo, in s tem trajnost lastništva zaposlenih? Ali se pri tem srečujete s katerimi ovirami?

Ali imate vzpostavljene mehanizme, s katerimi zagotavljate, da lastništvo ne odhaja iz podjetja?

Na kakšen način vključujete nove delavce v lastništvo podjetja? Kdo se lahko vključi v lastništvo? Zakaj se po vašem mnenju delavci ne odločajo o vključevanju v lastništvo? V kolikor morajo zaposleni sami odkupiti delež, ali od podjetja dobijo kakšno finančno podporo z namenom, da se lahko vključijo v solastništvo?

Ali je vzdrževanje lastništva zaposlenih del organizacijskih vrednot v podjetju? Ali je vodstvo zavezano k ohranitvi lastništva zaposlenih?

#### **Tretji sklop: razvoj lastništva zaposlenih**

Kakšen je trend glede obsega lastništva zaposlenih?

S katerimi ovirami se srečujete pri razvoju oz. krepitvi, lastništva zaposlenih?

Kaj bi vam najbolj pomagalo za boljši razvoj delavskega lastništva?

Ali bi želeli morda še kaj dodati, kar nismo vprašali, pa se vam zdi pomembno? Ali bi želeli kaj sporočiti odločevalcem, oblikovalcem politik?

## **Priloga 2: Vprašalnik glede lastništva zaposlenih z delavci**

### 1. Prvi sklop: razumevanje lastništva zaposlenih

Kako doživljate lastništvo zaposlenih? Kaj vam pomeni? Kako vidite začetke lastništva zaposlenih in današnje stanje v podjetju?

Kako se to odraža pri vašem delu in odnosu do podjetja?

Kaj lastništvo zaposlenih pomeni delavcem? Ali je del njihove identitete?

### 2. Drugi sklop: upravljanje in vzdrževanje lastništva zaposlenih

Kako ocenjujete uresničevanje lastništva zaposlenih v vašem podjetju? Ali imate finančne koristi iz lastništva?

Ali vam dejstvo, da ste zaposleni solastniki podjetja, »pomaga« pri sprejemanju odločitev?

Kakšno je stališče delavskih predstavnikov, sindikatov in sveta delavcev do lastništva zaposlenih v podjetju? Se zavzimate za krepitev lastništva?

### 3. Tretji del: razvoj lastništva zaposlenih

Kako bi si želeli, da bi se sistem delavskega lastništva, kot ga imate v podjetju, razvijal v prihodnje?

Kako razvita je kultura lastništva med zaposlenimi in kakšni so razvojni načrti? Kako zaznavate sprejemanje lastništva zaposlenih med novo zaposlenimi?

Ali bi želeli še kaj dodati, kar nismo vprašali, pa se vam zdi pomembno? Ali bi želeli še kaj sporočiti odločevalcem in oblikovalcem politike?