

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jernej Štromajer

Analiza zadružništva v
Združenih državah Amerike

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2018

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jernej Štromajer

Mentorica: prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

Somentor: prof. dr. Igor Lukšič

Analiza združništva v
Združenih državah Amerike

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2018

ZAHVALA

*Kdor išče cilj, bo ostal prazen, ko ga bo dosegel,
kdor pa najde pot, bo cilj vedno nosil v sebi.*

Nejc Zaplotnik

Hvala staršem, očetu Albertu in mami Darinki, za vso podporo in pomoč pri mojem šolanju od osnovne šole vse do zaključka doktorata. Brez njune požrtvovalnosti in podpore mi ne bi uspelo.

Hvala mentorici prof. dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela in somentorju prof. dr. Igorju Lukšiču za vso pomoč, razumevanje in usmerjanje v času doktorskega študija.

In seveda hvala moji Urški, brez katere ne bi niti diplomiral, kaj šele doktoriral.

Na kratko: hvala vsem, ki ste mi pomagali na moji poti.



IZJAVA O AVTORSTVU doktorske disertacije

Podpisani/-a **Jernej Štromajer**, z vpisno številko 21130439, sem avtor/-ica doktorske disertacije z naslovom: **Analiza združništva v Združenih državah Amerike**.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena doktorska disertacija izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko doktorske disertacije ter soglašam z objavo doktorske disertacije v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne

Podpis avtorja/-ice: _____

Analiza zadružništva v Združenih državah Amerike

Analiza zadružništva izhaja iz želje, da celovito preučim in predstavim zadružništvo kot alternativni gospodarski model drugim, bolj uveljavljenim kapitalističnim oblikam gospodarjenja in poslovanja. Za analizo zadružništva v ZDA sem se odločil, ker veljajo za državo, katere gospodarstvo temelji na ekonomskem liberalizmu, demokracija pa na predstavniški demokraciji. Celovita analiza temelji na študiji primera zadružništva v ZDA ter primerjalni analizi potrošniških in delavskih zadrug v ZDA. Zadružništvo v ZDA primerjam tudi z dvema drugima primeroma ekonomske demokracije v ZDA, tj. udeležbo delavcev pri dobičku in načrtom delničarstva zaposlenih. Zadružništvo analiziram tudi glede na izbrani teoriji predstavniške in participativne demokracije ter glede na družbenoekonomske doktrine ekonomske demokracije, ekonomskega liberalizma in participativne ekonomije. Na podlagi izbrane raziskovalne metodologije in relevantne literature odgovarjam na zastavljena raziskovalna vprašanja: kako se zadružništvo umešča znotraj izbranih modelov teorije demokracije (predstavniška in participativna demokracija) in treh izbranih družbenoekonomskih doktrin (ekonomski liberalizem, participativna ekonomija in ekonomska demokracija), v čem se zadružništvo v ZDA razlikuje od drugih modelov ekonomske demokracije v ZDA ter kakšne so značilnosti razvoja in ureditve ter podobnosti in razlike med različnimi oblikami zadružništva v ZDA?

Prve zadrugе so nastale v 19. stoletju v Angliji kot oblika samopomoči ljudi, ki so z njihovim oblikovanjem poskušali reševati svoje ekonomske in družbene probleme, in se hitro razširile. Tudi v ZDA so se zadrugе prvotno pojavile zaradi angleškega vpliva, danes pa jih lahko najdemo po vsem svetu. Zadrugе temeljijo na univerzalnih mednarodno sprejetih zadružnih načelih in delujejo v vseh sektorjih ekonomije. Pri tem je pomembno dejstvo, da se zadrugе vseskozi uspešno prilagajajo različnim družbenim in ekonomskim okoljem ter izzivom. Do današnjega časa se je zadružno gibanje razširilo na več kot dva milijona zadrug z več kot milijardo članov, zadrugе pa se združujejo v Mednarodno zadružno zvezo. Poznamo tako zadrugę z le peščico članov kakor tudi zadrugę z deset tisoč in več člani. Z razvojem zadružništva so se razvili tudi različni tipi zadrug, kot so potrošniške zadrugę, ki združujejo potrošnike člane, delavske zadrugę, ki združujejo delavce člane, in številni drugi tipi zadrug. Potrošniške zadrugę se od delavskih zadrug razlikujejo predvsem po načinu notranjega demokratičnega upravljanja, saj delavske zadrugę temeljijo na delavskem samoupravljanju, pri upravljanju potrošniških zadrug pa imajo odločilno besedo njihovi potrošniki, ki so člani zadrugę, a v njeno delovanje niso vključeni na enak način kot delavci. Kljub velikim razlikam med posameznimi zadrugami, tako po tipu kot tudi po velikosti in drugih dejavnikih, je zadnja gospodarska kriza pokazala, da so izrazito odporna, trajnostna in konkurenčna oblika poslovanja. Zaradi svojega demokratičnega delovanja in trajnostne naravnosti jih določeni razumejo tudi kot mogočo alternativo trenutno prevladujočim kapitalističnim podjetjem.

Tudi v ZDA mnoge zadrugę delujejo še danes, čeprav so država s kapitalistično gospodarsko ureditvijo, za katero je značilen izrazit ekonomski liberalizem. Četudi v ZDA močno prevladujejo konvencionalna kapitalistična podjetja, so tudi zadrugę dobro razvite in prisotne v vseh sektorjih ekonomije ter imajo dokaj pomemben ekonomski vpliv. Zadrugę v ZDA v prvi vrsti služijo ekonomskim in tudi družbenim ter socialnim interesom svojih članov. Tako kot drugod so tudi v ZDA zadrugę nastale predvsem kot oblika samopomoči lokalnega prebivalstva in kot način izboljšanja njihovega socialnega položaja ter zaposlitve vrzeli, ki jih druga tradicionalna kapitalistična podjetja niso uspela ali imela interesa zapolniti na trgu. Najbolj razvita oblika zadružništva v ZDA so potrošniške zadrugę na področju trgovine, zavarovalništva in financ ter različne kmetijske zadrugę, kar gre pripisati ustreznim finančnim in zakonskim spodbudam in podpori v preteklosti. Najmanj razvita oblika zadružništva v

ZDA so delavske zadruge, ki hkrati predstavljajo tudi največji odklon od konvencionalnih kapitalističnih podjetij. Pri tem je treba poudariti, da delavske zadruge v ZDA v preteklosti niso bile deležne posebne podpore ali spodbud kakor drugi tipi zadrug. Delavske in potrošniške zadruge v ZDA se podobno kot drugod po svetu prvotno razlikujejo tako po namenu in motivu, zaradi katerega so ustvarjene, kakor tudi po tem, kdo sestavlja njihovo članstvo in kdo je lastnik zadruga. Člani in lastniki potrošniških zadrug v ZDA so potrošniki, ki se združujejo z ciljem, da prek zadrug koristijo skupne storitve, ki jim jih nudijo, ali da prek zadrug izboljšajo svojo kupno moč in pridobijo ekonomsko korist. V delavske zadruge se združujejo predvsem delavci, zaposleni v njih, z ekonomskim ciljem, da si v skupnem demokratičnem podjetju zagotovijo delovno mesto, tako da prek zadruga na trgu prodajajo različno blago ali storitve. Zanimanje za zadružništvo v ZDA je v zadnjem času spodbudila tudi finančna in gospodarska kriza, kar je privedlo do nastanka novih zadrug in zadružnih projektov ter zakonskih in drugih oblik poskusov spodbujanja razvoja zadružništva v ZDA. Interes za zadružništvo kot demokratično obliko gospodarjenja v ZDA tako narašča, saj je zadružništvo tudi v ZDA razumljeno kot demokratična alternativa sedanjim ekstremnim pojavom ekonomskega liberalizma in kot način družbeno odgovornega trajnostnega razvoja, ki hkrati zmanjšuje neenakost v družbi.

Zadružništvo ni edina oblika ekonomske demokracije, ki je prisotna v ZDA; mnogo bolj razvita sta udeležba delavcev pri dobičku in načrt delničarstva zaposlenih. Ti dve obliki ekonomske demokracije sta sicer predvsem obliki finančne participacije zaposlenih in delujeta kot mehanizem za povečevanje produktivnosti zaposlenih in s tem dobičkonosnosti podjetja. Načrt delničarstva zaposlenih omogoča delavsko (so)lastništvo podjetij prek posebne sheme ter temelji na pridobljenem kapitalskem vložku in posledičnem lastninskem deležu zaposlenih. Udeležba delavcev pri dobičku omogoča zgolj finančno participacijo zaposlenih glede na poslovanje podjetja in v osnovi ne zagotavlja nobenega upravljaljskega vpliva. Izjema je finančna participacija pri rezultatu podjetja v obliki pridobivanja delnic podjetja – na takšen način delavci pridobijo tudi delničarske in upravljaljske pravice. Sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetja v okviru delničarstva zaposlenih deluje po drugačnih principih kot zadruga, saj tradicionalna podjetja temeljijo na kapitalskih vložkih oziroma delnicah in posledični razdelitvi vpliva na odločanje v podjetju, medtem ko zadruga temeljijo na članskem principu in načelu »en član – en glas«. Tako sta udeležba delavcev pri dobičku in načrt delničarstva zaposlenih predvsem mehanizma za demokratizacijo ekonomije v smislu finančne participacije zaposlenih, medtem ko je zadružništvo model za delovanje demokratičnega podjetja v lasti svojih članov. Obravnavani obliki ekonomske demokracije sta šibkejši od zadružništva, ki je najbolj demokratična oblika gospodarjenja v ZDA. Načrt delničarstva zaposlenih in udeležba delavcev pri dobičku sta sicer glede na število zaposlenih, vključenih v eno ali več oblik ekonomske demokracije, bolj razširjena od zadružništva. Razlog za razlike v intenzivnosti in razširjenosti posameznih oblik ekonomske demokracije v ZDA je predvsem v njihovem odklonu od večinske kapitalistične ureditve drugih podjetij; bolj kot je namreč določena oblika radikalna in se razlikuje od konvencionalnih podjetij, manj je prisotna.

Zadružništvo sicer lahko deluje znotraj različnih družbenih in ekonomskih sistemov in je tako kot vrsta ekonomske demokracije prisotno znotraj držav s tržno ekonomijo, kot so ZDA, ki temeljijo na predstavniki demokraciji. Hkrati pa zadruga vsebujejo tudi elemente participativne demokracije in udeležajo nekatere ideje participativne ekonomije. Zato sem pri analizi zadružništva v ZDA umestil zadružništvo znotraj teorij predstavnike in participativne demokracije in treh izbranih družbenoekonomskih doktrin: ekonomske demokracije, participativne ekonomije in ekonomskega liberalizma. Zadružništvo je najbolj intenzivna, najbolj demokratična in najbolj vključujoča oblika organizacijske in industrijske

demokratizacije ter ekonomske demokracije, ki v skladu z mednarodno uveljavljenimi združnimi načeli deluje znotraj tržnega družbenoekonomskega in demokratičnega sistema. Zadruga se znotraj ekonomske demokracije v ekonomskih odnosih umeščajo med demokratične oblike vladanja in lastništva podjetij. Hkrati pa se ne umeščajo znotraj širšega pogleda na ekonomsko demokracijo kot bolj demokratično razdelitev ekonomskih dobrin. Zadruga pri svojem delovanju kot oblika demokratičnih samoupravnih podjetij v lasti svojih članov kombinirajo različne elemente ekonomskega liberalizma, kot je delovanje na trgu, in participativne ekonomije v obliki članskega ali delavskega samoupravljanja. Zadruga so namreč v zasebni lasti svojih članov, podobno kot so klasična kapitalistična podjetja v sistemu ekonomskega liberalizma v lasti kapitalistov, in niso v družbeni lasti, kot za podjetja predvideva sistem participativne ekonomije. Vendar člani zadrug svoje podjetje upravljajo demokratično, neposredno in samoupravno ter v skladu z združnimi načeli in modelom »en član – en glas« ter ne glede na višino kapitalskega vložka posameznega investitorja ali delničarja kot v kapitalističnih podjetjih, kar je bolj v skladu s teorijo upravljanja demokratičnih podjetij v teoriji participativne ekonomije. Ob tem zadruga delujejo znotraj vzpostavljenega tržnega ekonomskega sistema ponudbe in povpraševanja, pri čemer se prilagajajo tržnim razmeram in konkurenci drugih podjetij. Njihovega delovanja tako ne ureja demokratično planiranje, kot ga predvideva sistem participativne ekonomije. Kljub temu pa se združni model uporablja kot primer, kako bi znotraj sistema participativne ekonomije lahko delovala demokratična podjetja. Hkrati ključno gonilo in interes zadrug kot demokratičnih podjetij ni maksimizacija dobička za svoje člane oziroma lastnike, kot velja za kapitalistična podjetja znotraj sistema ekonomskega liberalizma, ampak zadovoljevanje potreb članov, pri čemer zadruga sledijo združnim načelom družbene odgovornosti, sodelovanja in skrbi za skupnost, v kateri delujejo, kar je tudi eno izmed vodil delovanja teorije participativne ekonomije. Združništvo pri svojem delovanju kombinira tudi različne elemente predstavniške demokracije, kot so demokratične volitve predstavnikov in delegatov članov zadrug v organe upravljanja zadrug, kakor tudi elemente participativne demokracije kot nadgradnje predstavniške demokracije v obliki samoupravljanja in demokracije na delovnem mestu. S svojim delovanjem zadruga presegajo sam model predstavniške demokracije v kombinaciji z ekonomskim liberalizmom, ki demokratično delovanje omejuje na delovanje političnega sistema posamezne države, saj vključujejo elemente demokracije tudi znotraj družbenoekonomskega in demokratičnega sistema, v katerem se nahajajo. Združništvo v ZDA tako predstavlja določeno demokratično nadgradnjo ekonomskega sistema znotraj ameriškega modela ekonomskega liberalizma, ki temelji na liberalni demokraciji, saj uspešno, sicer v različnih obsegih in različno intenzivno glede na posamezno obliko združništva, izvaja omenjene elemente participativne demokracije in participativne ekonomije. Istočasno je za različne vrste združništva v ZDA značilno, da večji kot je njihov odklon od prevladujočega sistema ekonomskega liberalizma in več elementov participativne ekonomije kot vključujejo, manj so prisotne v ZDA. Poleg tega jim je manj naklonjeno tudi družbenopolitično okolje v obliki morebitnih finančnih spodbud, kot so davčne olajšave in druge ugodnosti.

Na osnovi opravljene analize lahko ugotovimo, da združništvo v ZDA predstavlja ekonomsko obliko zadovoljevanja skupnih potreb članov zadrug in samopomoči ljudi. Hkrati združništvo in ekonomska demokracija s svojim delovanjem omogočata tudi demokratizacijo ekonomije in s tem razvoj bolj demokratične družbe, ne samo s političnega, ampak tudi z ekonomskega vidika. Analiza združništva v ZDA nam je tako hkrati tudi pokazala možnost za prenos in implementacijo dobrih praks združništva (in drugih oblik ekonomske demokracije) iz ZDA v slovenski družbenoekonomski sistem. Zadruga v ZDA so namreč na trgu uspešno delujoča demokratična samoupravna podjetja v lasti svojih članov in tako

dokazujejo, da bi združništvo lahko bilo možna alternativa klasičnim kapitalističnim podjetjem, katerih glavno gonilo je maksimizacija dobička.

Ključne besede: zadruge, ZDA, ekonomska demokracija, predstavniška demokracija, ekonomski liberalizem, participativna demokracija, participativna ekonomija.

An analysis of cooperatives in the United States of America

The analysis of cooperatives derives from the desire to perform a comprehensive study of cooperatives and present them as an alternative business model to other capitalist forms of doing business and management. I decided to analyse cooperatives in the USA since its economy is founded on economic liberalism and its democratic model on representative democracy. The comprehensive analysis is based on a case study of cooperatives in the USA and a comparative analysis of consumer and worker cooperatives in the USA. Cooperatives in the USA are compared to two other examples of economic democracy in the USA, i.e. profit sharing and employee stock options plans. Cooperatives are also analysed from the viewpoint of the theory of representative and participatory democracy, as well as socioeconomic doctrines of economic democracy, economic liberalism, and participatory economy. On the basis of chosen research methodology and relevant literature I answer the following research questions: how can we place cooperatives within the context of the selected models of the theory of democracy (representative and participatory democracy) and the selected socioeconomic doctrines (economic liberalism, participatory economy and economic democracy); how do cooperatives in the USA differ from other models of economic democracy in the USA; what are the characteristics of the development and organization of cooperatives in the USA, and what are the differences and similarities between different forms of cooperatives in the USA?

The first cooperatives were created in the 19th century in England as a form of mutual aid and self-help of individuals who wanted to solve their economic and social problems, and have soon spread across the world. Even in the USA, cooperatives first developed under English influence, and can now be found all over the world. Cooperatives are based on universal, internationally adopted cooperative principles and are present in all sectors of the economy. It is important to note that cooperatives have continuously successfully adapted to various social and economic environments and challenges. Till this day, the cooperative movement has spread to over two million cooperatives with a billion members, and cooperatives are represented by the International Co-operative Alliance. There are cooperatives with only a handful of members as well as cooperatives with tens of thousands of members. With the development of the cooperative movement, different types of cooperatives have evolved, such as consumer cooperatives that bring together consumers, as well as worker cooperatives that bring together workers, and various other types of cooperatives. Consumer cooperatives differ from worker cooperatives primarily in regards to their system of internal democratic governance, since worker cooperatives are based on worker self-management, while the members and decision-makers of the consumer cooperatives are their consumers, who are not involved in their operations the same way workers are. Although there are vast differences between specific cooperatives in regards to the type of cooperative, as well as its size and other factors, the last economic crisis has shown that cooperatives are a very resistant, sustainable and competitive form of doing business. Their democratic operation and sustainable orientation have led some to think of them as a possible alternative to the currently prevailing form of capitalist companies.

Even in the USA, many cooperatives still successfully operate today, although the USA is a country with a capitalist economic system characterized by prominent economic liberalism. Although conventional capitalist companies are strongly prevalent in the USA, cooperatives are well developed, present in all sectors of the economy, and have an important economic impact. Cooperatives in the USA mainly serve to fulfil the economic and social interests of their members. In the USA as well as elsewhere, cooperatives have developed as a form of mutual aid and self-help of the local population and as a way of improving their social

standard and filling the gaps in the market that other, traditional capitalist companies did not manage or did not have the interest to fill. The most developed forms of cooperatives in the USA are consumer cooperatives in the sectors of retail, insurance and finance as well as various agricultural cooperatives, which is a result of adequate financial and legal incentives and support in the past. The least developed form of cooperatives in the USA are worker cooperatives, which at the same time represent the biggest deviation from conventional capitalist companies. It is also noteworthy that worker cooperatives have not received special support or incentives, which have been available to other forms of cooperatives. Worker and consumer cooperatives in the USA, as well as elsewhere in the world, primarily differ from each other in regards to the purpose and motive of their formation, as well as in regards to who makes up their membership and who the owners of the cooperative are. In consumer cooperatives, the members and owners are consumers who establish or join a cooperative with the goal of using the common services the cooperative offers them or of using the cooperative to enhance their buying power and gain economic benefit. Meanwhile, worker cooperatives primarily bring together workers employed in these cooperatives with the economic goal to provide jobs within their own common, democratically run business, which sells goods and services in the market. Recent interest for cooperatives in the USA has been sparked by the financial and economic crisis that resulted in the formation of new cooperatives and cooperative projects as well as legal and other attempts to promote cooperative development in the USA. Interest for cooperatives as a democratic form of doing business in the USA is therefore on the rise, since even in the USA they are understood as a democratic alternative to the current extreme forms of economic liberalism and as a form of socially responsible sustainable development that can reduce inequality in the society at the same time.

Cooperatives are not the only form of economic democracy that is present in the USA. There are two forms that are more developed and popular: profit sharing and employee stock ownership plans. These two forms of economic democracy are primarily forms of financial participation of employees and function as a mechanism for enhancing employee productivity and profitability of the company. Employee stock ownership plans make it possible for workers to become (co)owners of companies through a special scheme, which is based on employees gaining capital and consequential ownership shares. Meanwhile, profit sharing makes it possible for employees to financially participate in the profits based on the business results of the company and does not provide any managerial influence. The only exception is financial participation of employees in the form of company stock options – this way, employees also gain stockholder and managerial rights. Nevertheless, participation of workers in company management based on employee shareholding is based on different principles than cooperatives, since traditional companies are based on capital investment or stocks and the consequential distribution of the decision making influence in the company, whereas cooperatives are based on the membership principle and the cooperative principle of “one member – one vote”. That is why profit sharing and employee stock ownership plans are primarily mechanisms of democratization of the economy in the form of financial participation of employees, whereas the cooperative business model provides the basis for a functioning democratic business owned by its members. These forms of economic democracy are weaker than cooperatives, which are the most democratic form of doing business in the USA. On the basis of the number of employees involved in one or more of these forms of economic democracy, profit sharing and employee stock ownership plans are more widespread than cooperatives. The reason for differences in the intensity and prevalence of specific forms of economic democracy in the USA is their deviation from the mainstream capitalist business forms; the more a form of economic democracy is radical and differs from conventional companies, the less it is present.

Cooperatives can operate within various social and economic systems and are as a form of economic democracy present in countries with market economy, such as the USA, which are based on representative democracy. At the same time, cooperatives contain elements of participatory democracy and manifest some ideas proposed by the theory of participatory economy. Therefore, in the analysis of cooperatives in the USA I have placed cooperatives within the theory of representative and participatory democracy, as well as three chosen socioeconomic doctrines: economic democracy, participatory economy, and economic liberalism. Cooperatives are the most intense, democratic, and inclusive form of organizational and industrial democratization and economic democracy, which works in accordance with internationally established cooperative principles within the market socioeconomic and democratic system. As a part of economic democracy within economic relations, cooperatives are a part of democratic governance and ownership of companies. On the other hand, they are not a part of a wider view on economic democracy as a more democratic form of distribution of economic goods. As democratic self-managed companies owned by their members, cooperatives combine various elements of economic liberalism such as competing in the market economy, as well as elements of participatory economy in the form of member or worker self-management. Since cooperatives are privately owned by their members, which is similar to classic capitalist companies owned by their capital investors within the system of economic liberalism, they are not a part of social ownership, which is presented by the system of participatory economy. However, members of cooperatives run their companies democratically, directly and in a self-managed way in accordance with the cooperative principles and the “one member – one vote” model, which is not based on the number of investor’s or shareholder’s shares, as is the case in capitalist companies. This is in line with the theory of self-managed democratic companies within the theory of participatory economy. At the same time, cooperatives operate within an established economic market system of supply and demand, and have to adapt to market conditions and competition from other companies. Their business operation is not run by a system of democratic planning, which is presented in the system of participatory economy. Still, the cooperative model is used as an example of how democratic companies could function within a system of participatory economy. At the same time, the main driving force and interest of cooperatives as democratic companies is not the maximization of profit for its members or owners, as is the case with capitalist companies within the system of economic liberalism. In contrast, the main driving force of cooperatives is fulfilling the needs of their members, while also following the cooperative principles of social responsibility, cooperation and concern for the community within which they operate. This is also one of the guiding principles of the theory of participatory economy. Within their business operation, cooperatives also combine various elements of representative democracy, such as democratic elections of representatives and delegates into the governance bodies of cooperatives, as well as elements of participatory democracy as an upgrade of representative democracy in the form of self-management and workplace democracy. Cooperatives present an upgrade of the model of representative democracy combined with economic liberalism that limits democracy to the political system of a particular country, since they incorporate elements of democracy into the socioeconomic and democratic system they are present in. Cooperatives in the USA represent a certain democratic upgrade of the economic system within the American model of economic liberalism, which is based on liberal democracy, since they successfully implement various forms of participatory democracy and participatory economy, in various scopes and intensity levels based on the particular form of the cooperative. At the same time, it is characteristic for different kinds of cooperatives in the USA that the greater their deviation from the prevailing system of economic liberalism and the more elements of participatory economy they include, the less present they are in the USA. And at the same time, the socioeconomic environment is

less inclined to offer possible financial incentives such as tax breaks or other benefits to those types of cooperatives.

Based on the completed analysis, we can conclude that cooperatives in the USA represent an economic form of fulfilling mutual needs of their members and of self-help. At the same time, cooperatives and economic democracy enable the democratization of the economy and a consequential democratization of society, not just from a political but also from an economic aspect. The analysis of cooperatives in the USA has also shown some possibilities for the transfer and implementation of good practices of cooperatives (and other forms of economic democracy) from the USA to the Slovenian socioeconomic system. Since cooperatives in the USA are successful democratic self-managed companies owned by their members that compete on the market, they could present a possible alternative to classic capitalist companies, whose main drive is profit maximization.

Key words: cooperatives, USA, economic democracy, representative democracy, economic liberalism, participatory democracy, participatory economy.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	15
1. 1 UTEMELJITEV ZNANSTVENE RELEVANTNOSTI TEME	17
1. 2 METODOLOGIJA	20
1. 2. 1 Raziskovalne metode in tehnike	20
1. 2. 2 Raziskovalna vprašanja	21
2 ZADRUŽNIŠTVO	23
2. 1 ZGODOVINSKI PREGLED NASTANKA IN RAZVOJA ZADRUŽNIŠTVA	28
2. 2 ZADRUGE V SODOBNEM SVETU	39
2. 2. 1 Potrošniške zadruge	57
2. 2. 2 Delavske zadruge	61
3 EKONOMSKA DEMOKRACIJA	73
3. 1 NAČRT DELNIČARSTVA ZAPOSLENIH	87
3. 2 UDELEŽBA DELAVCEV PRI DOBIČKU	94
4 IZBRANI PRIMERI TEORIJE DEMOKRACIJE IN DRUŽBENOEKONOMSKIH DOKTRIN	100
4. 1 LIBERALNA (ŠIBKA) PREDSTAVNIŠKA DEMOKRACIJA	101
4. 1. 1 Ekonomski liberalizem	114
4. 2 PARTICIPATIVNA (MOČNA) DEMOKRACIJA	124
4. 1. 2 Participativna ekonomija	135
4. 1. 2. 1 Samoupravljanje in družbena lastnina v Jugoslaviji	148
5 ŠTUDIJA PRIMERA ZADRUŽNIŠTVA V ZDA	154
5. 1 ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA ZADRUŽNIŠTVA V ZDA	154
5. 2 ANALIZA TRENUTNEGA STANJA IN UREDITVE ZADRUŽNIŠTVA V ZDA ..	168
5. 2. 1 Delavske zadruge v ZDA	200
5. 2. 1. 1 Model sindikalne delavske zadruge (ang. Union Co-op)	204
5. 2. 1. 2 Delavska zadruga Isthmus Engineering & Manufacturing (IEM)	206
5. 2. 2 Potrošniške zadruge v ZDA	210
5. 2. 2. 1 Potrošniška zadruga Recreational Equipment, Inc. (REI)	213
6 IZBRANA PRIMERA EKONOMSKE DEMOKRACIJE V ZDA	224

6. 1 NAČRT DELNIČARSTVA ZAPOSLENIH (ESOP) V ZDA.....	224
6. 2 UDELEŽBA DELAVCEV PRI DOBIČKU V ZDA	236
7 PRIMERJALNA ANALIZA	244
7. 1 ZADRUŽNIŠTVO V ODNOSU DO IZBRANIH MODELOV TEORIJE DEMOKRACIJE IN DRUŽBENOEKONOMSKIH DOKTRIN	244
7. 1. 1 Razmerje in odnosi med predstavniško in participativno demokracijo ter zadružništvom	244
7. 1. 2 Razmerje in odnosi med ekonomskim liberalizmom, participativno ekonomijo in ekonomsko demokracijo ter zadružništvom.....	245
7. 1. 3 Razmerje in odnosi med ekonomsko demokracijo in zadružništvom.....	247
7. 2 PRIMERJAVA PODOBNOSTI IN RAZLIK MED ZADRUŽNIŠTVOM IN IZBRANIMI MODELI EKONOMSKE DEMOKRACIJE V ZDA.....	249
7. 2. 1 Analiza podobnosti in razlik med načrtom delničarstva zaposlenih (ESOP) in zadružništvom v ZDA	249
7. 2. 2 Analiza podobnosti in razlik med udeležbo delavcev pri dobičku in zadružništvom v ZDA.....	251
7. 3 PRIMERJAVA PODOBNOSTI IN RAZLIK MED RAZLIČNIMI IZBRANIMI OBLIKAMI ZADRUŽNIŠTVA V ZDA.....	252
7. 3. 1 Analiza podobnosti in razlik med delavskimi in potrošniškimi zadrugami v ZDA	252
7. 3. 2 Analiza podobnosti in razlik med delavsko zadrugo IEM in potrošniško zadrugo REI	253
8 SKLEP	255
9 LITERATURA	263
STVARNO IN IMENSKO KAZALO	288
PRILOGE	292
PRILOGA A: ZADRUGE IN EKONOMSKA DIMENZIJA CILJEV TRAJNOSTNEGA RAZVOJA: PO POSAMEZNIH CILJIH (ANG. <i>COOPERATIVES AND THE ECONOMIC DIMENSION OF THE SDGs: TARGET BY TARGET</i>)	292
PRILOGA B: ZGODOVINSKA ČASOVNICA NCBA CLUSA – AMERIŠKEGA NACIONALNEGA ZDRUŽENJA ZADRUŽNIH PODJETIJ (ANG. <i>NATIONAL COOPERATIVE BUSINESS ASSOCIATION CLUSA INTERNATIONAL</i>)	299

PRILOGA C: PRIMERJAVA POSLOVNE UREDITVE ZADRUG Z DRUGIMI OBLIKAMI PODJETIJ V ZDA	304
PRILOGA Č: INTERVJU Z BRENTOM HUETHOM, DIREKTORJEM CENTRA ZA ZADRUGE UNIVERZE WISCONSIN (ANG. <i>UNIVERSITY OF WISCONSIN CENTER FOR COOPERATIVES</i>); 29. MAREC 2017.....	306

1 UVOD

Za pisanje doktorske disertacije, v kateri bom analiziral zadružništvo v Združenih državah Amerike (ZDA), sem se odločil po letu 2012, ki ga je Organizacija združenih narodov (OZN) razglasila za mednarodno leto zadružništva (OZN 2012). Globalna finančna in gospodarska kriza je v tem času »še vedno pustošila po realnem gospodarstvu« (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 29), številne države, med njimi tudi Slovenija, »so se morale podvreči finančni terapiji, omejiti izdatke in skrčiti javne službe« (prav tam). V ZDA se je že pred mednarodnim letom zadružništva leta 2012 začelo gibanje Okupirajmo Wall Street (ang. *Occupy Wall Street*), ki je nasprotovalo ekonomskim krivicam in neenakosti in se je v treh mesecih razširilo na 951 mest v 82 državah sveta. Znotraj gibanja Okupirajmo Wall Street je podpora razvoju ekonomske demokracije za mnoge postala nekaj, okoli česar so se lahko poenotili; ekonomska demokracija je namreč nudila tako nabor praktičnih reform kakor tudi kritiko sodobnega kapitalizma. Ideje ekonomske demokracije, delavskih zadrug in participativnega planiranja pa so ostale aktualne tudi dolgo po koncu gibanja (Malleon 2014). Mednarodno leto zadružništva in gibanje Okupirajmo Wall Street sta imela tako »pozitiven vpliv na razvoj zadružništva v ZDA, predvsem z vidika povečanega zanimanja javnosti« (Hueth 2017).

Tudi v Sloveniji se je po sprejemu Zakona o socialnem podjetništvu leta 2011 in zaradi vpliva mednarodnega leta zadružništva 2012 vedno več pozornosti laične in strokovne javnosti začelo posvečati zadružništvu (Avsec in Štromajer 2015) in ekonomski demokraciji. Ob večjem zanimanju javnosti za ekonomsko demokracijo in zadružništvo kot alternativni model gospodarjenja, način za reševanje delovnih mest in kot drugačen način organizacije ekonomskih odnosov in gospodarstva pa je zadružništvo naletelo tudi na kritike z različnih strani. Posamezniki v Sloveniji so namreč v zadružništvu videli nekakšne poskuse povratka v nekdanji sistem jugoslovanskega socialističnega samoupravljanja, čeprav je zadružništvo najbolj razvito prav v državah s tržno ekonomijo. Pri tem je posebej zanimivo, da sta zadružništvo in ekonomska demokracija v ZDA, ki veljajo za državo, katere gospodarstvo temelji na ekonomskem liberalizmu, politični sistem pa na predstavniški demokraciji, bolj razvita kot v Sloveniji, čeprav ima tudi Slovenija z zadružništvom več kot stoletne izkušnje (Avsec in Štromajer 2015).

Zato sem se z željo, da celovito preučim in predstavim zadružništvo kot alternativni gospodarski model drugim, bolj uveljavljenim kapitalističnim oblikam gospodarjenja in poslovanja, odločil, da v doktorski disertaciji analiziram zadružništvo v ZDA. To bom storil

tako, da bom najprej predstavil teorijo združništva, zgodovinski pregled nastanka in razvoja združništva, delovanje zadrug v sodobnem svetu ter teorijo in delovanje dveh tipov zadrug: delavskih in potrošniških zadrug. Zatem bom predstavil družbenoekonomsko doktrino ekonomske demokracije, znotraj katere uvrščamo tudi združništvo, in teorijo dveh drugih oblik ekonomske demokracije, tj. načrta delničarstva zaposlenih in udeležbe delavcev pri dobičku.

Nato bom za potrebe umestitve združništva znotraj teorije demokracije predstavil dva izbrana primera teorij demokracije: primer liberalne (šibke) predstavniške demokracije, ki je značilna za ZDA, in primer (močne) participativne demokracije, ki je povezana z idejo participativnega planiranja. To je ob ideji ekonomske demokracije in delavskih zadrug, kot rečeno, ostalo aktualno tudi dolgo po koncu gibanja Okupirajmo Wall Street (Malleon 2014). Ker pa je pri preučevanju teorij demokracije in umeščanju združništva v ta okvir pomembno tudi dejstvo, da so »na prepletanje ekonomskega in političnega [...] opozarjali tako rekoč vsi sociologi« (Kanjuc-Mrčela 1999, 173) kakor tudi vsi relevantni politologi, bom v nadaljevanju ob že predstavljeni doktrini ekonomske demokracije predstavil še dve družbenoekonomski doktrini, ki se najbolje ujemata s posamezno izbrano teorijo demokracije: ekonomski liberalizem (znotraj predstavniške demokracije) in participativno ekonomijo (znotraj participativne demokracije). Samo tako bom namreč lahko na podlagi zgoraj navedenih teorij demokracije in družbenoekonomskih doktrin natančno umestil združništvo kot obliko ekonomske demokracije v odnosu do doktrine participativne ekonomije in teorije participativne demokracije ter glede na teorijo predstavniške demokracije in doktrino ekonomskega liberalizma.

Za potrebe celostne analize združništva v ZDA bo sledila študija primera združništva v ZDA, ki bo sestavljena iz zgodovinskega pregleda razvoja združništva v ZDA ter analize trenutnega stanja in ureditve združništva v ZDA. Nato bom poseben poudarek namenil pregledu delovanja delavskih zadrug v ZDA, za katere v zadnjem času velja veliko zanimanja, ter predstavil konkreten primer ameriške delavske zadruga Isthmus Engineering & Manufacturing (IEM), ki sodi med 15 največjih delavskih zadrug v ZDA (Adell 2014, 6). Sledila bo še predstavitev potrošniških zadrug v ZDA, ki so najštevilčnejša vrsta zadrug v tej državi, z opisom konkretnega primera ameriške potrošniške zadruga Recreational Equipment, Inc. (REI), ene največjih ameriških potrošniških zadrug, ki jo priznani ameriški avtor in politični ekonomist Gar Alperovitz v svoji knjigi *Amerika onstran kapitalizma* (ang. *America Beyond Capitalism*) opisuje kot uspešen moderen model zadruga v ZDA. Nato bom primerjal

potrošniške in delavske zadruge v ZDA ter izbrano potrošniško zadrugo REI in delavsko zadrugo IEM. Tako bom pridobil dodaten primerjalni vpogled v različne oblike združništva v ZDA.

Ker združništvo v ZDA velja tudi za obliko ekonomske demokracije, bom nato predstavil dva izbrana primera, potrebna za primerjalno analizo združništva v ZDA z dvema drugima izbranimi oblikama ekonomske demokracije v ZDA, in sicer s sistemom notranjega lastništva delavcev oziroma sistemom načrta delničarstva zaposlenih (ang. *employee stock ownership plan*) in modelom udeležbe delavcev pri dobičku v ZDA. Tako bom predstavil odnose in razlike med združništvom in tema dvema oblikama ekonomske demokracije v ZDA.

Vse zgoraj navedeno bo služilo celoviti analizi združništva v ZDA tako z vidika teorije združništva, ekonomske demokracije, izbranih teorij demokracije in družbenoekonomskih doktrin kakor tudi skozi primerjalni pregled združništva in ekonomske demokracije v ZDA. S študijo primera in primerjalno analizo združništva v ZDA želim tudi omogočiti morebiten prenos in implementacijo dobrih praks združništva (in morebitnih drugih oblik ekonomske demokracije) iz ZDA v slovenski družbenoekonomski sistem. Doktorsko disertacijo bom po primerjalni analizi zaključil z odgovorom na v nadaljevanju postavljena raziskovalna vprašanja in tako zaključil teoretično in aplikativno analizo združništva v ZDA. Disertacija bo tako vključevala umestitev združništva znotraj izbranih teorij demokracije in družbenoekonomskih doktrin, analizo in primerjalni pregled različnih oblik združništva v ZDA ter primerjalno analizo združništva z drugimi izbranimi tipi ekonomske demokracije v ZDA.

1. 1 UTEMELJITEV ZNANSTVENE RELEVANTNOSTI TEME

V doktorski disertaciji bom analiziral združništvo v Združenih državah Amerike in ga primerjal z drugimi izbranimi oblikami ekonomske demokracije v ZDA. Združništvo bom predstavil kot obliko ekonomske demokracije in alternativni model gospodarjenja. Preučil bom koncept, razvoj in delovanje združništva v ZDA, predstavil študijo primera združništva v ZDA ter ga analiziral in primerjal glede na izbrane primere združništva in ekonomske demokracije v ZDA na različnih ravneh.

Disertacija bo imela tako znanstveni kot aplikativni namen. Zato bom ob predstavitvi teoretičnega okvira združništva in primerov izbranih teorij demokracije in družbenoekonomskih doktrin v disertaciji analiziral in primerjal tudi praktične primere

ekonomske demokracije in združništva v ZDA. Z disertacijo želim na teoretičnem in praktičnem področju prispevati k razumevanju temeljev izbranih političnih in ekonomskih sistemov ter povezav med njimi. Ugotoviti želim, v kakšnem odnosu je združništvo do posameznih teorij demokracije in modelov družbenoekonomskih doktrin, s poudarkom na različnih oblikah ekonomske demokracije.

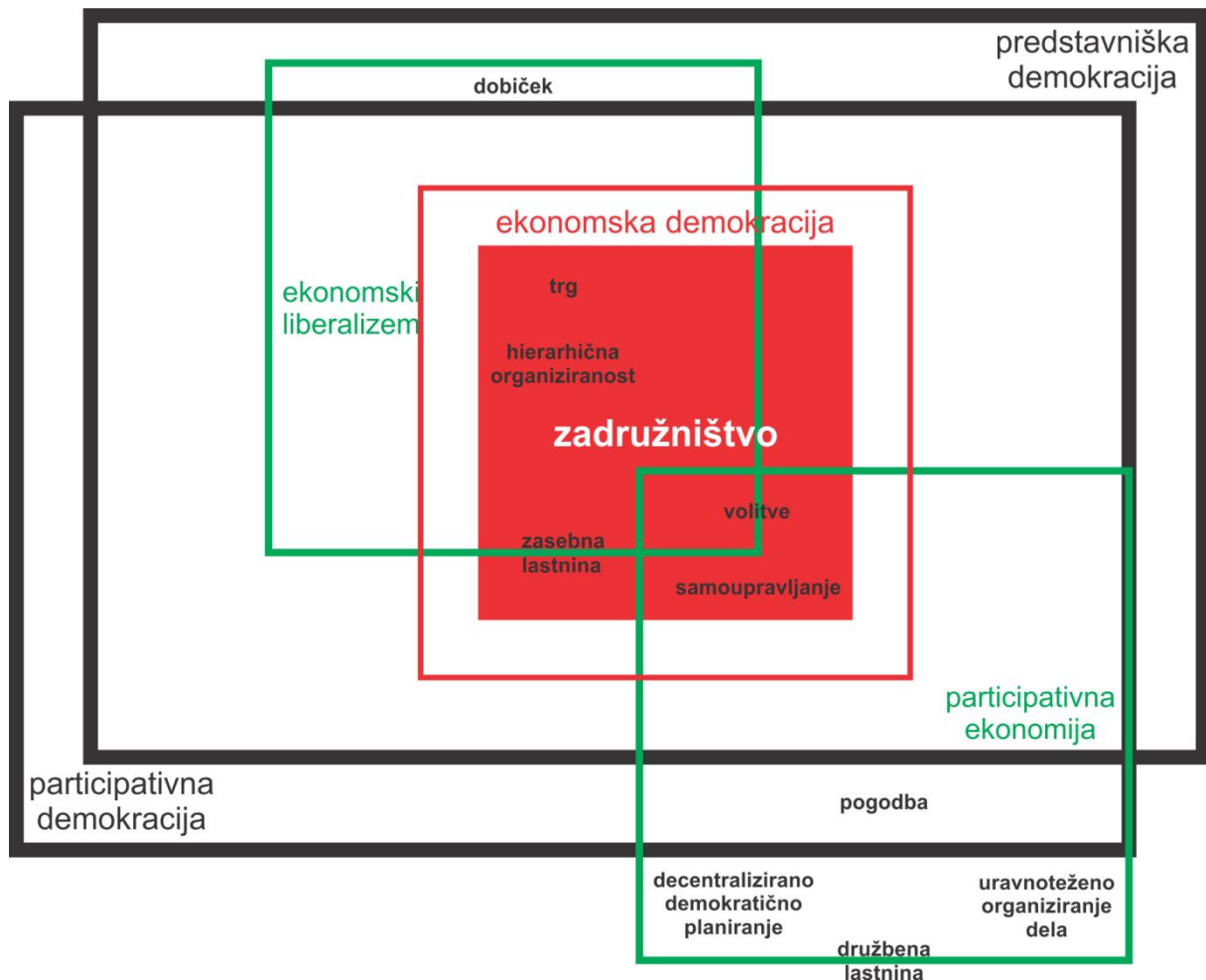
Z aplikativnega vidika pa želim z nalogo ugotoviti, kakšne so razlike in razmerja med združništvom in drugimi oblikami ekonomske demokracije v ZDA ter kateri so vzroki zanje. Hkrati želim preučiti razlike med delavskimi in potrošniškimi zadrugami v ZDA ter med izbranimi primeroma teh dveh tipov zadrug v ZDA (tj. delavske zadruge IEM in potrošniške zadruge REI).

Izvirni prispevek doktorske disertacije k razvoju znanstvenega področja družboslovja bo temeljil na ugotovitvah, ki jih bom pridobil na podlagi odgovorov na spodaj navedena raziskovalna vprašanja, in bo vključeval umestitev združništva v teorije predstavniške in participativne demokracije ter treh izbranih družbenoekonomskih doktrin: ekonomske demokracije, participativne ekonomije in ekonomskega liberalizma.

V ta namen bom v skladu s spodnjo shemo, ki služi kot vizualni pripomoček za lažji prikaz raziskovanja navedenih elementov, najprej preučil odnos med izbranimi oblikami demokracije znotraj teorije demokracije. Tako bom najprej preučil odnos med modelom liberalne (šibke) predstavniške demokracije in (močne) participativne demokracije. V nadaljevanju bom nato ustrezno umestil različne modele družbenoekonomskih doktrin t. i. ekonomskega liberalizma znotraj liberalne (šibke) predstavniške demokracije in participativne ekonomije znotraj (močne) participativne demokracije. Nadalje bom v primerjalno analizo vključil še družbenoekonomsko doktrino ekonomske demokracije tako v odnosu do drugih dveh družbenoekonomskih doktrin kot v odnosu do teorij predstavniške demokracije in participativne demokracije. Pri tem bom predstavil ključne poudarke vseh treh družbenoekonomskih doktrin in obeh teorij demokracij ter razlike med njimi. Vse omenjeno je pomembno za celostno razumevanje in umestitev združništva kot oblike ekonomske demokracije v odnosu do drugih dveh družbenoekonomskih doktrin in obeh teorij demokracije. Kot bo razvidno že iz spodnje sheme raziskovanja, združništvo namreč vsebuje tako elemente participativne demokracije (npr. demokratično člansko upravljanje) kot predstavniške demokracije (npr. demokratične volitve predstavnikov in članov organov zadrug). Istočasno ima združništvo kot oblika ekonomske demokracije tudi elemente tako

ekonomskega liberalizma (npr. delovanje na prostem trgu) kot participativne ekonomije (npr. samoupravni način sprejemanja odločitev).

Slika 1. 1: Shema raziskovanja izbranih oblik demokracije in družbenoekonomskih doktrin ter njihovih medsebojnih odnosov



Drugi elementi, ki se pojavljajo pri preučevanju razmerij in razlik med posameznimi teorijami demokracije in družbenoekonomskih doktrin, kot so vprašanje zasebne in družbene lastnine, vprašanje dobička, način organiziranja dela (uravnoteženo organiziranje ali hierarhično organiziranje) ter razlike med tržnim ali planskim urejanjem produkcije, bodo prav tako vključeni v primerjalno analizo izbranih primerov in medsebojnih razmerij. Tako bom z ustrezno umestitvijo zadružništva znotraj ekonomske demokracije v odnosu do modela participativne ekonomije in ekonomskega liberalizma ter s prikazanimi razlikami med predstavniško demokracijo in participativno demokracijo omogočil boljše in lažje razumevanje modela zadružništva v odnosu do drugih oblik gospodarskega delovanja.

Doktorska disertacija bo imela ob znanstvenem tudi aplikativni prispevek. Aplikativni prispevek bo temeljil na študiji zadružništva v ZDA v primerjavi z drugimi modeli ekonomske demokracije v ZDA. Izsledke disertacije bo v prihodnje mogoče uporabiti za prenos in implementacijo dobrih praks zadružništva (in morebitnih drugih oblik ekonomske demokracije) iz ZDA v slovenski družbenoekonomski sistem.

1. 2 METODOLOGIJA

Doktorska disertacija bo večinoma temeljila na kvalitativnem raziskovanju, ki »je temeljna strategija družboslovnega raziskovanja« (Ragin 2007, 207). Preučevanje primerov je »intenzivno in poteka s pomočjo tehnik, ki so pripravljene tako, da olajšajo razjasnjevanje teoretičnih pojmov in izkustvenih kategorij« (prav tam). Uporabil bom tudi »primerjalno raziskovanje raznolikosti, ki se kaže ob primerjavi zmernega števila primerov« (prav tam, 48), ki sem jih navedel zgoraj, in ki »obravnava podobnosti in razlike« (prav tam, 212) med omenjenimi izbranimi primeri. Cilje doktorske disertacije nameravam doseči z odgovori na spodaj postavljena raziskovalna vprašanja, vezana na zgoraj utemeljeno znanstveno relevantnost teme, in s pomočjo različnih raziskovalnih metod in tehnik.

1. 2. 1 Raziskovalne metode in tehnike

Ključni metodi in tehniki, ki ju bom uporabil pri analizi zadružništva v ZDA, bosta primerjalna analiza in študija primera v okviru kvalitativnega in primerjalnega raziskovanja.

Študijo primera bom uporabil kot metodo, »ki vsako družbeno enoto obravnava kot celoto« (Good in Hatt v Mesec 1998) in ki »o primeru zbere podatke iz različnih virov in z različnimi metodami; da se primer podrobno in celostno opiše in analizira; in se na tej osnovi oblikuje teoretične pojme, pojasnitve in posplošitve (generalizacija) ali pa pojasnitve narave in posameznih primerov samih, njihovega razvoja in procesov v njih (specifikacija)« (Mesec 1998). Na ta način bom predstavil in dobil vpogled v zadružništvo v ZDA, ekonomsko demokracijo, teorije demokracije in družbenoekonomske doktrine.

Nato bom uporabil primerjalno analizo, obliko primerjalnega raziskovanja, ki »je temeljna strategija družboslovnega raziskovanja, ki najpogosteje obravnava konfiguracije podobnosti in razlik med omejenim številom primerov« (Ragin 2007, 212). Primerjalno analizo bom uporabil s ciljem, da se določi »take kombinacije vzročnih pogojev, glede katerih se nabori preučevanih primerov razlikujejo« (prav tam, 129). Tako bom dobil primerjalni pregled zadružništva v ZDA in drugih izbranih primerov ekonomske demokracije v ZDA. Pri tem

bom uporabil veliko poglobljenih informacij »o omejenem številu primerov (kot večinoma velja za kvalitativno raziskovanje)« (prav tam, 40), ki sem jih navedel v uvodu in utemeljil znanstvene relevantnosti teme.

Za pridobitev odgovorov na raziskovalna vprašanja ter izvedbo celostne primerjalne analize bom v doktorski disertaciji uporabil tudi druge metode in tehnike zbiranja podatkov: zbiranje virov, v okviru katerega bom najprej z raziskovalnim delom zbral dostopne vire in pregledal obstoječo bibliografijo s področja združništva, ekonomske demokracije, teorij demokracije in družbenoekonomskih doktrin ter nato opravil selekcijo virov; analizo in interpretacijo primarnih virov, kot so poročila, zakoni in drugi akti, ki jih bom tudi ustrezno obrazložil; analizo in interpretacijo sekundarnih virov, tj. predvsem analiza knjig, člankov, poročil itd.; zgodovinsko analizo, ki bo temeljila na zgodovinskorazvojni analizi in primerjalno-zgodovinski analizi izbranih področij združništva; policy analizo sprejetih javnih politik z analiziranega področja združništva in ekonomske demokracije; opisno metodo za opis različnih teoretičnih konceptov ter teorij; in družboslovni intervju (Bučar in drugi 2000; May 1997), ki ga bom opravil z Brentom Huethom, direktorjem Centra za zadrage Univerze Wisconsin (ang. *University of Wisconsin Center for Cooperatives*).

Moje raziskovanje in spoznavanje združništva bo hkrati temeljilo na neposrednih izkušnjah, izobraževanju, opazovanju z udeležbo in terenskem raziskovanju.

Raziskovanje izbrane tematike vključuje obisk seminarja v Mondragonu v Španiji o združnem sistemu Mondragon leta 2012, kar me je dodatno spodbudilo k akademskemu raziskovanju združništva pred začetkom mojega doktorskega študija. Disertacija temelji tudi na uspešno opravljenem usposabljanju s področja upravljanja zadrug (ang. *Co-operative Governance School*) na vodilnem kanadskem centru za združništvo na Univerzi Saskatchewan ter predvsem na dvosemestrskem delu in raziskovanju združništva in ekonomske demokracije v okviru ameriškega programa Fulbright na Centru za zadrage Univerze Wisconsin v Madisonu, glavnem mestu zvezne države Wisconsin v ZDA, kjer sem kot gostujoči raziskovalec deloval v letih 2016 in 2017.

1. 2. 2 Raziskovalna vprašanja

Na podlagi izbrane raziskovalne metodologije, relevantne literature in opravljene analize bom z odgovori spodnja raziskovalna vprašanja v nadaljevanju doktorske disertacije izvedel celostno analizo združništva v ZDA.

Raziskovalno vprašanje št. 1: Kakšna je umestitev zadružištva znotraj izbranih modelov teorije demokracije (predstavniška in participativna demokracija) in treh izbranih družbenoekonomskih doktrin (ekonomski liberalizem, participativna ekonomija in ekonomska demokracija)?

Za odgovor na prvo raziskovalno vprašanje bom najprej ugotovil, kakšno je razmerje med predstavniško in participativno demokracijo, ter nato preučil razmerje med ekonomskim liberalizmom, ekonomsko demokracijo in participativno ekonomijo. V nadaljevanju bom za dokončen odgovor na zgornje vprašanje ustrezno umestil zadružištvo znotraj izbranih teorij demokracije in izbranih družbenoekonomskih doktrin. Tako bom lahko poleg teorije zadružištva v raziskovalne okvire izbranih modelov teorije demokracije in treh izbranih družbenoekonomskih doktrin uspešno teoretično umestil tudi konkretni primer zadružištva v ZDA.

Raziskovalno vprašanje št. 2: V čem se zadružištvo v ZDA razlikuje od drugih modelov ekonomske demokracije v ZDA in kakšni so razlogi za razlike?

Za odgovor na drugo raziskovalno vprašanje bom najprej predstavil druga dva izbrana modela ekonomske demokracije v ZDA (tj. udeležba delavcev pri dobičku in načrt delničarstva zaposlenih /ang. *employee stock ownership plan, ESOP*/). Tako bom ugotovil, kakšne so podobnosti in razlike med tema dvema modeloma ekonomske demokracije v ZDA in modelom zadružištva v ZDA. Na podlagi analize bom razjasnil in opisal značilnosti različnih oblik ekonomske demokracije v ZDA ter odnose med njimi.

Raziskovalno vprašanje št. 3: Kakšne so značilnosti razvoja in ureditve ter podobnosti in razlike med različnimi oblikami zadružištva v ZDA?

Za odgovor na tretje raziskovalno vprašanje bom najprej predstavil razlike v razvoju zadružištva v ZDA. Nadalje bom na podlagi opravljene primerjalne analize predstavil podobnosti in razlike med potrošniškimi in delavskimi zadrugami v ZDA ter razloge zanje. Razlike in podobnosti med potrošniškimi in delavskimi zadrugami v ZDA bom nato predstavil še na konkretnem primeru: potrošniško zadrugo REI bom namreč primerjal z ameriško delavsko zadrugo IEM. Tako bom omogočil tudi konkreten primerjalni vpogled v različne oblike zadružištva v ZDA ter ugotovil, v čem, kako in zakaj je zadružištvo v ZDA raznoliko. Na ta način bom poskrbel za celovito analizo zadružištva v ZDA.

2 ZADRUŽNIŠTVO

Zadruga je oblika podjetništva, ki jo za zadovoljevanje svojih potreb vodijo člani. Ne glede na to, ali so člani zadruga potrošniki, delavci (zaposleni) ali prebivalci, so vsi enakopravni pri odločanju o tem, kaj zadruga dela in kako deli dobiček (ICA 2013b). Zadruga je utemeljena »na kolektivni lastnini nad sredstvi za produkcijo« (Kanjuo-Mrčela 1999, 56) in »temelji na idejah o utemeljevanju eksistence na neposrednih stikih in lastni aktivnosti« (prav tam). »[S]o organizacije, ki so razširjene po vsem svetu« (Zadružna zveza Slovenije 2016a); poznamo več različnih vrst zadrug, npr.: »kreditne, kmetijske, obrtne, stanovanjske, potrošniške, delavske, izobraževalne, zdravstvene in druge« (prav tam).

Mednarodna zadružna zveza (ang. *International Co-operative Alliance, ICA*) zadrugo definira kot samostojno združenje posameznikov, ki so se prostovoljno povezali zato, da bi zadovoljili svoje ekonomske, socialne, kulturne in druge potrebe ali težnje. Zadruga je podjetje, katerega lastniki so člani sami; ti ga tudi demokratično vodijo in nadzirajo (ICA 1995a).

Zadruga je osnovana na naslednjih vrednotah: samopomoč, samoodgovornost, demokracija, enakost, enakopravnost in solidarnost. Člani zadrug nadaljujejo tradicijo začetnikov zadružništva in verjamejo v vrednote poštenja, odprtosti, socialne odgovornosti in obče skrbi za druge (ICA 1995a).

Zadruga je oblika demokratičnega podjetja, katerega lastniki so člani zadruga, ki sodelujejo znotraj nje in jo tudi vodijo. Tisti, ki upravlja podjetje, tako ni odgovoren zunanjim deležnikom, ampak ljudem, ki sodelujejo v delovanju podjetja, ki ga upravlja. Člani zadruga namreč posredno ali neposredno odločajo, kdo bo vodil njeno delovanje (Ellerman 1997, 1–2).

Robert Oakeshott navaja naslednje štiri pogoje za uspeh zadruga kot oblike demokratičnega podjetja: 1. zaupanje v uspeh podjetja mora izhajati iz zaposlenih v njem; 2. zavezanost zaposlenih mora biti izkazana tudi z občutno finančno participacijo; 3. podjetje mora imeti poslovodstvo, ki ni slabše od primerljivega poslovodstva v klasičnem podjetju; in 4. zadruga morajo delovati povezano, saj so izolirane lahko zelo ranljive (Oakeshott 1990, 243).

Od drugih, bolj tradicionalnih podjetij se zadruga pomembno razlikuje, saj »imajo poseben sistem preračunavanja in so zasnovane tako, da zadovoljujejo potrebe svojih članov. Razglašajo moralni sistem, v katerem so visoko cenjene vrednote kot npr. demokracija, enakopravnost,

politična delitev, solidarnost, poštenje in družbena odgovornost« (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 157). Hkrati zadruga »poudarjajo izobraževanje in usposabljanje ter trdijo, da jim je mar za skupnost« (prav tam, 157–158).

Tabela 2. 1: Primerjava zadrug in podjetij v lasti investitorjev

Lastnosti	Zadruga	Podjetja v lasti investitorjev
Lastništvo	V lasti članov.	V lasti investitorjev.
Nadzor	Demokratski nadzor: načelo »en član – en glas«; člani imajo enakopraven glas ne glede na vložek. Člani so vključeni v dnevno delovanje.	Nadzor imajo finančni investitorji glede na višino deleža. Poslovne odločitve sprejemajo uprava in predstavniki kapitala.
Članstvo v upravnem odboru in plačilo	Upravni odbor sestavljajo člani zadruga, ki jih imenujejo drugi člani.	Upravni odbor sestavljajo predstavniki, imenovani s strani lastnikov.
Kandidiranje in imenovanje v upravni odbor	Člani so demokratično izvoljeni, kandidira lahko vsak član.	Kandidate izberejo večinski lastniki.
Odgovornost	Člani neposredno odgovarjajo članom zadruga.	Člani odgovarjajo kapitalnim lastnikom.
Dobiček/dividende	Presežki se praviloma ponovno investirajo v delovanje zadruga ali namenijo za rezerve. Delno se lahko delijo med člane.	Presežke dobi kapitalni lastnik glede na višino deleža. O tem odloča kapitalna večina.
Namen/motivacija	Zagotavljanje skupnih potreb članov.	Maksimizacija dobička za lastnike.
Vir sredstev	Tradicionalno prek članov zadruga.	Tradicionalno na kapitalnih trgih.
Skupnost	Spodbujajo razvoj lokalne skupnosti.	Se morda vključujejo v lokalne aktivnosti.

Vir: Povzeto po OCDC (2007, 4).

Vidimo lahko, da je prva ključna razlika med zadrugami in podjetji v lasti investorjev v obliki lastništva. Zadruga so v lasti svojih članov, ki so prek demokratično določene notranje ureditve aktivno in neposredno vključeni tako v nadzor kot delovanje zadruga kot demokratičnega podjetja. Na drugi strani podjetja v lasti investorjev niso demokratično organizirana in ne delujejo po članskem modelu, ampak sta nadzor in vodenje podjetja vezana na kapitalske vloške investorjev, ki so lahko tudi oddaljeni pasivni lastniki kapitala in tako niso neposredno vključeni v delovanje gospodarskega subjekta. Opisane razlike se kažejo v ciljnih in namenu delovanja zadruga in podjetij v lasti investorjev, saj imajo drugačen namen, način delovanja in odnos do skupnosti.

Pri tem moramo upoštevati, da so zadruga »gospodarske organizacije, ki resnično obstajajo in delujejo, in ne zgolj teoretičen alternativni model« (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 157). Poslujejo znotraj tržnega sistema in niso neposredno odvisne od države, namenjene pa so medsebojni pomoči, koristi in opolnomočenju. Za razliko od klasičnih podjetij niso naravnane k maksimizaciji dobička, temveč se zavedajo tudi svoje družbene odgovornosti (Euro Coop 2008, 3–4). Zadruga »so po svojem značaju torej hkrati ekonomske in socialne organizacije« (Gostiša 2014, 417), ki hkrati »predstavljajo tradicionalni sistem tržne ekonomije« (prav tam). Istočasno so zadruga »najpomembnejša oblika t. i. socialnega podjetništva, kamor sicer uvrščamo tudi nekatere druge specifične koncepte podjetij, ki že vključujejo tudi temeljne predpostavke teorije ekonomske demokracije« (prav tam).

Mednarodna zadružna zveza je septembra 1995 na kongresu v Manchestru sprejela posebno Izjavo o zadružni identiteti (ang. *Statement on the Co-operative Identity*) (ICA 1995a). S tem je zveza želela odgovoriti na izzive časa, ki so takrat pestili zadruga, in hkrati nadaljevati svojo »skrb za ohranitev in času primeren razvoj zadružne istovetnosti« (Avsec 1996, 50), kar je »vseskozi štela za eno najpomembnejših nalog« (prav tam). Z izjavo je Mednarodna zadružna zveza jasno izpostavila tiste »značilnosti, po katerih se zadruga razlikujejo od drugih podjetij« (Avsec 1996, 50), ter pokazala »tudi vrednost in mesto zadruga v družbi« (prav tam). Sodobne zadruga tako temeljijo na zadružnih načelih v skladu z omenjeno izjavo (ICA 1995a). Zadružna načela so tako:

1. načelo: Prostovoljno in odprto članstvo

Zadruga so prostovoljne organizacije, odprte za vse osebe, ki so sposobne uporabljati njihove storitve in pripravljene prevzeti članske obveznosti, brez spolnega, družbenega, rasnega, političnega ali verskega razlikovanja.

2. načelo: Demokratično člansko upravljanje

Zadruge so demokratične organizacije, ki jih upravljajo njihovi člani. Člani dejavno sodelujejo pri določanju politike in sprejemanju odločitev. Moški in ženske, ki so izvoljeni za predstavnike, odgovarjajo članstvu. V zadrugah prve stopnje imajo člani enake glasovalne pravice (en član, en glas) in tudi zadruge na drugih stopnjah so organizirane na demokratični podlagi.

3. načelo: Gospodarska udeležba članov

Člani pravično prispevajo h kapitalu zadruge in ga demokratično upravljajo. Premoženje ali vsaj njegov del je skupna (nerazdeljiva) lastnina zadruge. Za vplačani kapital člani običajno prejemajo omejeno odmeno ali pa sploh nobene odmene. Presežek lahko razporejajo za več namenov: za razvoj zadruge, po možnosti z oblikovanjem rezerv, ki imajo vsaj delno skupen, nerazdelen značaj, za razdelitev med člane glede na poslovanje z zadrugo in za podpiranje drugih dejavnosti v skladu s sklepom članov.

4. načelo: Avtonomija in neodvisnost

Zadruge so avtonomne organizacije na podlagi samopomoči, ki jih upravljajo člani. Ko vstopajo v dogovore z drugimi organizacijami, vključno z vladami, ali pridobivajo kapital iz zunanjih virov, zagotovijo takšne pogoje, da sta zagotovljeni demokratičen članski nadzor in je ohranjena njihova zadržna samostojnost.

5. načelo: Izobraževanje, usposabljanje in obveščanje

Zadruge zagotavljajo izobraževanje in usposabljanje za svoje člane, izvoljene predstavnike, poslovodje in zaposlene tako, da lahko učinkovito prispevajo k razvoju njihove zadruge. Obveščajo splošno javnost, zlasti mlade ljudi in mnenjske voditelje o naravi in koristih zadružništva.

6. načelo: Sodelovanje med zadrugami

Zadruge služijo svojim članom in utrjujejo zadružno gibanje s sodelovanjem na krajevni, državni, regijski in mednarodni ravni.

7. načelo: Skrb za skupnost

Zadruge tudi prispevajo k uravnovešenemu razvoju skupnosti, kjer poslujejo, in pri tem upoštevajo smernice, ki so jih določili člani (ICA 2016a).

Prva tri od navedenih načel se »nanašajo na notranjo dinamiko, ostala štiri načela pa vključujejo tudi odnose zunaj zadruge« (ICA 2016b). Zadružna načela »so smernice, s katerimi zadruge uresničujejo svoje vrednote v svoji dejavnosti« (ICA 2016a).

Skupaj z Izjavo o zadružni istovetnosti je Mednarodna zadružna zveza sprejela tudi Dopolnilni dokument k Izjavi o zadružni identiteti (ang. *Background Paper to the Statement*

on the Cooperative Identity) (ICA 1995b). V njem je pojasnila »okoliščine, ki so botrovale oblikovanju Izjave« o zadružni identiteti ter obenem podrobneje predstavila posamezne ključne teme, ki jih je v omenjeni izjavi samo taksativno odprla (ICA 2016b).

Leta 2002 so vsebino Izjave o zadružni identiteti »v celoti vključili v Priporočilo 193/2002 Mednarodne organizacije dela (ILO) [...]. [N]ačela zadružnega delovanja [so tako] postala splošno veljavna in mednarodna priznana norma« (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 174), ki velja še danes. Z vključitvijo zadružnih načel v priporočilo ILO so bile zadrug priznane »kot podjetniški dejavnik z lastnimi značilnostmi in načeli, po katerih se razlikujejo od drugih vrst podjetij« (prav tam, 190). Sprejetje tega priporočila je dodatno prispevalo k percepciji zadrug kot delujoče gospodarske oblike. Tako smo dobili prvi in edini instrument univerzalne veljavnosti in uporabnosti na področju obravnave zadružništva in zadružne zakonodaje, ki ima posebno mednarodno pravno veljavnost, saj ga je sprejela Mednarodna organizacija dela (ILO); prav to je ključni pomen priporočila (Smith 2014, 25–26). Priporočilo 193/2002 naslavlja in prepoznava naslednje ključne lastnosti in dejavnike, pomembne za delovanje in razvoj zadrug:

- **Univerzalnost:** To priporočilo vključuje tako razvite države kot države v razvoju (predhodno Priporočilo 127/1966 je bilo namreč omejeno samo na države v razvoju) ter prepoznava, da so zadrug pomemben ekonomski in socialni dejavnik ter pomemben del civilne družbe. Priporočilo tudi navaja, da je treba zadrugam omogočiti aktivno udejstvovanje v vseh sektorjih ekonomije.
- **Samozadostnost:** Zadrug delujejo najbolje, če so čim manj odvisne od javnih financ in nadzora. Države sicer lahko vzpostavijo podporne mehanizme za zadrug za doseganje specifičnih socialnih ali javnih ciljev.
- **Identiteta:** Zadrug so organizacije, ki jih za doseganje socialnih in ekonomskih ciljev ustanovijo in upravljajo člani. Čeprav imajo države pristojnost in nalogo voditi register zadrug in regulirati vsa podjetja in organizacije, naj zadrug ne bi bile regulirane do te mere, da bi postale paradržavne ustanove.
- **Človeški viri:** Zadrug potrebujejo dobro usposobljene člane in vodilne delavce, da lahko zagotovijo najboljše standarde upravljanja in poslovno sposobnost, da lahko konkurirajo na prostem trgu.
- **Pravni okvir:** Zadrugam je treba zagotoviti pravno subjektiviteto. Zakonodaja mora zagotavljati prijavno okolje za ustanavljanje in delovanje zadrug kot oblike organiziranja ljudi. Zadrug je treba obravnavati enakopravno z drugimi oblikami

podjetij. Zadrufna zakonodaja mora biti omejena samo na regulacijo struktur zadrufe, istočasno pa ne sme administrativno ovirati zadrug, ampak jim mora omogočati, da delujejo v skladu z zadrufnimi načeli in vrednotami.

- **Samoupravljanje:** Zadrufe so jasno definirane v skladu z definicijo zadrufnega gibanja.
- **Osnovne vrednote in načela:** Zadrufe so edinstvena oblika podjetja in socialne organizacije, ki jih vodijo zadrufna načela in vrednote, ki jih je določila Mednarodna zadrufna organizacija in naj bi jih upoštevale tudi države članice ILO.
- **Vloga delodajalskih organizacij:** Delodajalske organizacije morajo omogočiti zadrugam, ki to želijo, da se včlanijo vanje in koristijo njihove storitve.
- **Organizacije delojemalcev:** Organizacije delojemalcev morajo omogočiti zaposlenim v zadrugah, da se včlanijo v sindikate. Hkrati imajo sindikati nalogo pomagati svojim članom pri ustanavljanju zadrug in sodelovati pri vzpostavitvi zadrug s ciljem ustvarjanja in obstoja delovnih mest ter spodbujanja produktivnosti, enakosti možnosti in delavskih pravic delavcev članov. Poleg tega organizacije delojemalcev omogočajo in organizirajo usposabljanje in izobraževanje.
- **Delavske pravice:** Zadrufe morajo biti dober zaposlovalec in morajo slediti mednarodnim standardom delavskih pravic (Smith 2014, 25–26).

Mednarodna skupnost je globalni pomen zadrufništva kasneje še dodatno nadgradila, saj je Organizacija združenih narodov (OZN) leto 2012 razglasila za mednarodno leto zadrufništva. OZN je z Resolucijo 64/136 leta 2009 prepoznala, da zadrufe v različnih oblikah spodbujajo večjo participacijo vseh ljudi na področju ekonomskega in socialnega razvoja (OZN 2009, 1). V okviru mednarodnega leta zadrufništva 2012 je OZN nato izpostavila, da so zadrufe opomin mednarodni skupnosti, da je možno zasledovati tako ekonomsko rentabilnost kot družbeno odgovornost ter da je članski vidik zadrug ključni element, zaradi katerega je odnos med profitno naravnostjo ter potrebami in interesi članov zadrug in lokalne skupnosti v zadrugah uravnotežen (OZN 2012).

2. 1 ZGODOVINSKI PREGLED NASTANKA IN RAZVOJA ZADRUFNIŠTVA

Začetek zadrufništva »zgodovinarji pripisujejo [...] Rochdalski zadrugi poštenih pionirjev (*Rochdale Society of Equitable Pioneers*), ki jo je leta 1844 ustanovilo 28 delavcev v angleškem mestecu Rochdale nedaleč od Manchestra« (Avsec 1996, 48).

Časovno se nastanek zadružništva ujema tudi s koncem industrijske revolucije, ki je vzpostavila način proizvodnje v tovarnah; ta sistem je nadomestil manjše obrate in domačo proizvodnjo. Delavci, ki so iskali delo, so bili tako prisiljeni v selitev v mesta, kjer zaradi oddaljenosti od doma in integracije v tržno ekonomijo niso več sami proizvajali hrane (Zeuli in Cropp 2004, 5).

Z ustanovitvijo Rochdalske zadruga so se delavci zoperstavili takratnemu sistemu, v okviru katerega »so delodajalci izplačevali delavce v naravi, kar v izdelkih iz svoje tovarne, ki pa so bili pogosto nekakovostni, oporečni ali celo škodljivi« (prav tam). Ustanovili so svojo potrošniško zadrugo »in se tako oskrbovali z osnovnimi življenjskimi potrebščinami zanesljive kakovosti in po dostopnih cenah« (prav tam). Zadruga je bila uspešna predvsem zato, ker je »spretno povezala oskrbo članov z njihovim varčevanjem in dejansko poslovala kot porabniška in hranilniška zadruga hkrati« (prav tam).

Oblikovanje zadrug je »edinstven zgodovinski proces« (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 173), ki se je, kot rečeno, začel »leta 1844, ko so člani potrošniške zadruga v manchestrskem predmestju Rochdale zapisali pet organizacijskih načel, s katerimi so določili temeljni vzorec zadruga dejavnosti. Ta izvorna zadruga načela se do danes niso bistveno spremenila, čeprav so jih v več točkah dopolnili« (prav tam). In čeprav »imamo Rochdale na splošno za prvo zadruga izkušnjo, pač zaradi tam zapisanih načel, obstajajo zgodovinski dokazi o obstoju zadruga, ki so bile ustanovljene že prej« (prav tam). Prvi zapisi o zadrugah tako prihajajo iz Fenwicka na Škotskem in začetke zadružništva postavljajo v leto 1761. Obstajajo tudi drugi zapisi o nastanku manjših zadruga organizacij v zahodni Evropi, Severni Ameriki in na Japonskem v sredini 19. stoletja (ICA 2016a). Vendar zadruga v Rochdalu nedvomno »zaznamuje začetek procesa oblikovanja zadruga načel« (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 173).

Zadružništvo je tako od samega začetka »gradilo svojo istovetnost in prepoznavnost na določenih vrednostnih načelih, ko je v ospredje gospodarskega organiziranja postavilo človeka oziroma povsem določene, 'naturalne' gospodarske potrebe (na primer nabavo potrošnega blaga, prodajo pridelkov, pridobitev posojila, zaposlitev itd.) in ne pridobivanje dobička zgolj na podlagi kapitala« (Avsec 1996, 48). Hkrati je imelo že v začetku tudi »ambiciozna socialnoreformistična prizadevanja« (prav tam, 49), saj naj bi bile potrošniške zadruga po načrtih rochdalskih zadruga »samo prvi korak v graditvi zadruga skupnosti (cooperative commonwealth), skupnosti, ki bi bila v skladu z miselno dediščino Roberta

Owena – iz nje je angleško porabniško združništvo tudi izšlo – dograjena šele z združno organizirano proizvodnjo« (prav tam).

Vidimo lahko, da je nastanek združništva zgodovinsko povezan s socialnimi in ekonomskimi dejavniki tistega časa ter da je gibanje nastalo v času ekonomskih in socialnih nemirov (Zeuli in Cropp 2004, 5). Hiter razvoj združnega gibanja v Angliji po nastanku Rochdalske zadruga je bil posledica kombinacije odprtega članstva in načina upravljanja z dobičkom. Zaradi demokratičnega odločanja in omejenega izplačila dobička tega gibanja namreč niso mogli prevzeti zunanji akterji. K razvoju gibanja so pripomogli tudi naključni zunanji dejavniki; nastanek Rochdalske zadruga se je časovno ujemal z izboljšanjem gospodarskih razmer, razvojem železnice in pošte (Birchall 1997, 7–9).

Velik pomen za razvoj združnega gibanja v Angliji je imel prvi združni zakon (ang. *The Industrial and Provident Societies Act*), ki je bil sprejet leta 1852. Zakon je omogočil pravno zaščito za zadruga in uvedel določene omejitve za njihovo poslovanje. Zakon je zaščitil premoženje zadruga, določil združna pravila kot pravno zavezujoča in zaščitil prihranke investitorjev. Zadrugam je omogočil prodajo blaga nečlanom, jim zagotovil pravno subjektiviteto in vzpostavil pogoje za omejeno izplačevanje dividende glede na število delnic (posameznikov delež je bil omejen na 5 %). In čeprav so bili člani še vedno neomejeno odgovorni za dolgove zadruga, je bil uveden limit v višini vrednosti delnic, ki jih ima posamezen član; tako so bili člani odgovorni za dolgove zadruga samo do višine vrednosti svojih delnic (Zeuli in Cropp 2004, 9).

Združništvo se je kmalu začelo razvijati v različne smeri. Tako smo bili priča nastanku različnih tipov zadruga, kot so potrošniške zadruga, delavske zadruga, kreditne zadruga, kmetijske zadruga in storitvene zadruga (Prakash 2003, 3).

Razvoj Rochdalske zadruga (in s tem potrošniških zadruga) sta spodbudila dva dejavnika poslovne strategije. Prvi je bil razvoj verige trgovin, česar združniki sprva niti niso načrtovali, vendar so se hitro prilagodili potrebam na trgu; drugi pa je bil razvoj združne veleprodaje in proizvodnje prek vzpostavitve *Co-operative Wholesale Society*, ki je vzpostavila moderno trgovinsko distribucijo, ki je bila namenjena tudi drugim potrošniškim združbam (Birchall 1997, 8–10). Za uspeh zadruga je bilo tako pomembno, da je znala uspešno odgovoriti na takratne potrebe ljudi.

Medtem ko se je združništvo v Angliji in drugje v Evropi (Francija, Švica, Italija) začelo razvijati predvsem na področju potrošniških zadrug, se je v Nemčiji začel razvoj kreditnih zadrug. V primerjavi z Veliko Britanijo je bila Nemčija gospodarsko zaostala in ljudje so za ekonomski razvoj potrebovali dostop do kapitala. Za začetnika kreditnih zadrug v Nemčiji veljata Franz Hermann Schultze-Delitzsch in Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Schultze je bil liberalni politik, sodnik in župan mesta Delitzsch, ki je opazil, da se prebivalci soočajo s problemom pri pridobivanju posojil. Zato je leta 1850 z desetimi obrtniki ustanovil posojilno zadrugo. Kapital za delovanje banke je zagotovil z oblikovanjem sistema, v okviru katerega je moral vsak član v zadrugi vpisati eno delnico. Sistem je določal tudi, da se 20 % dobička vplača v rezervni sklad. Posojila so članom nudili na podlagi osebne garancije ali poročstva sorodnika ali prijatelja. Raiffeisen je na podlagi Schultzovega sistema in ob podpori bogatih filantropov vzpostavil posojilno zadrugo za majhne kmete. Njegov model se je od Schultzovega razlikoval v tem, da člani posojilne zadruge niso potrebovali delnic. Člani so imeli neomejeno odgovornost in so kot garancijo za svoje obveznosti lahko uporabili svoje kmetije, živino ali kmetijsko opremo. Za pomoč pri razvoju zadruge je Raiffeisen prosil duhovnike na podeželju. Dobička niso delili, ampak je ostal v rezervah, kapital za posojila pa je izhajal iz varčevanja in depozitov. Oba sistema sta številnim kmetom in obrtnikom omogočila, da so se izognili zadolževanju pri bankah in da so se prilagodili novim ekonomskim razmeram (Birchall 1997, 11–14).

Naslednji tip zadrug, ki se je začel razvijati, so bile kmetijske zadruge. Poznamo več tipov kmetijskih zadrug: nabavne zadruge za skupni nakup semen, gnojiva ali živine; prodajne zadruge za prodajo izdelkov; in proizvodne zadruge, v katerih oplemenitijo proizvode (izdelava sira iz mleka) za prodajo. Prve kmetijske zadruge, v katerih so proizvajali sir, so po znanih virih nastale leta 1867 v ZDA. Leta 1876 je Philadelphio obiskala danska delegacija; šest let kasneje so prvo kmetijsko zadrugo odprli tudi na Danskem, kjer so se s časom močno razširile in razvile. Z izboljšanjem tehnike za izdelavo masla leta 1878 so se kmetijske zadruge razvile po vsej Evropi, saj so kmetje tako lahko iztržili višje prihodke, kot bi jih samo s prodajo mleka. Skupne prodajne zadruge so nastale tudi v ZDA, kjer so se kmetje povezali na podlagi skupnega cilja: prodaje živine na oddaljenih tržiščih. Prva nabavna kmetijska zadruga (za nakup gnojiva) je nastala v Švici, čeprav bi ta naziv lahko pripisali tudi Raiffeisnovi in drugim nemškim zadrugam, prek katerih so kmetje prav tako nabavljali potrebne surovine (Birchall 1997, 14–17).

Razvoj delavskih zadrug je bil zelo neenakomeren. Zadruge tega tipa so se najprej razvile v Franciji in Italiji. Francija je bila v 19. stoletju za Veliko Britanijo druga najbolj razvita industrijska država v Evropi, a se njena ekonomija ni mogla primerjati z britansko, saj so večino populacije sestavljali samozadostni kmetje. Do nastanka delavskih zadrug v Franciji je prišlo po seriji delavskih stavk, v okviru katerih so delavci sami oblikovali svoje delavnice. S pomočjo Louisa Blanca, ki je zagovarjal sistem državne podpore za oblikovanje zadrug, so si delavci uspeli zagotoviti državna naročila, s čimer se je začela dolga tradicija podpore francoske vlade za razvoj delavskih zadrug. Drugi val nastanka delavskih zadrug je sledil revolucionarnemu letu 1848, ko je začasna vlada takšnim zadrugam zagotovila posojila. A veliko zadrug ni preživelo, med drugim tudi zato, ker naj ne bi ustrezno izbirale svojih članov. Delavske zadruge so dobile nov zagon s preoblikovanjem podjetij. Industrialec Jean-Baptiste André Godin je v svoji tovarni vzpostavil delitev dobička in delavcem omogočil, da so ga s temi sredstvi s časom izplačali. Do leta 1906 so bile v Franciji tri velike in 340 manjših zadrug; največje tri so ustvarile kar polovico prometa. V Italiji se je razvoj delavskih zadrug sicer začel pozno, vendar je bil tam njihov vpliv večji. Leta 1856 je lokalni zdravnik v vasi Altare vzpostavil prvo steklarsko zadrugo *Associazione Artistica*. Za zadrugo sta bili značilni dve večji deformaciji, saj so dobiček delili neenakomerno oziroma glede na lastniške deleže, članstvo pa je bilo odprto le za majhno skupino družin, ki so živele v vasi. Pod vplivom italijanskega politika Giuseppeja Mazzinija je bilo do leta 1870 ustanovljenih okoli 878 zadrug, ki so bile večinoma potrošniške ali pa so nudile vzajemno zavarovanje. Kasneje so se delavci zaradi odpuščanja začeli organizirati in leta 1889 z zakonom dobili prednostno pravico za javna dela. Leta 1906 je v Italiji tako obstajalo 25 zadrug pekov, 153 industrijskih in 454 delavskih zadrug in zadrug za javne storitve. Z izjemo opisanih situacij drugod v Italiji in Franciji vse do poznega 20. stoletja ni prišlo do širšega razvoja delavskih zadrug (Birchall 1997, 20–23).

Podobno kot potrošniške, kreditne, kmetijske in delavske zadruge tudi stanovanjske zadruge služijo zadovoljevanju ene od človekovih potreb. Lahko bi predvidevali, da bodo stanovanjske zadruge nastale kot rešitev problema pomanjkanja stanovanj in odgovor na prenatrpana in slabo urejena stanovanja, ki so bila prisotna vsepovsod, posebej zaradi pospešene urbanizacije, ki se je pojavila hkrati z industrijsko revolucijo. A reševanje stanovanjske problematike ima dve posebnosti. Prvič, pri nakupu stanovanja gre za veliko začetno investicijo, ki se obrestuje na dolgi rok. Ker ljudje iz delavskega razreda nikoli niso imeli dovolj kapitala za začetno investicijo, so bili primorani rešitve iskati s pomočjo različnih

mehanizmov, kot je hipotekarni kredit. Poleg tega je treba upoštevati tudi stroške vzdrževanja in obnavljanja, ki jih veliko ljudi prav tako težko poravnava. Zato so stanovanjske zadruga za razliko od drugih tipov zadrug za zagon skoraj vedno potrebovale državno pomoč. Druga posebnost stanovanjske problematike pa je, da stanovanjski trg potrebuje precej časa za odziv na potrebe posameznikov. Zato so velikokrat prisotna velika nihanja med ponudbo in povpraševanjem, investicije v gradnjo najemniških stanovanj pa veljajo za rizično naložbo. Zaradi tega se tudi same stanovanjske zadruga niso pojavile, dokler države niso začele nuditi subvencij za njihov nastanek. Pri stanovanjskih zadrugah moramo razlikovati med tistimi, ki so namenjene skupni gradnji stanovanj, ter tistimi, ki tudi po izgradnji stanovanj skrbijo za upravljanje in vzdrževanje skupnih stanovanj. Tako lahko zametke nastanka stanovanjskih zadrug zasledimo v vzajemni pomoči posameznikov pri gradnji bivanjskih kapacitet. Šele leta 1861 pa so rochdalski pionirji vzpostavili svojo družbo (ang. *The Rochdale Co-operative Land and Building Company*), namenjeno izgradnji dostojnih stanovanj za delavce. Čeprav je bilo to podjetje registrirano kot delniška družba, je imel vsak delničar samo en glas ne glede na število delnic. In čeprav je šlo bolj za partnersko družbo kot za pravo zadrugo, to podjetje še vedno velja za prvo stanovanjsko zadrugo. Pri tem je treba omeniti tudi dejstvo, da je omenjena zadruga zgradila le 36 domov, preden je zaradi finančnih težav propadla. Rochdalska potrošniška zadruga je kasneje s svojim kapitalom sama začela graditi stanovanja za oddajanje svojim članom. Ta vzorec se je nato nadaljeval tudi pri drugih potrošniških zadrugah. Po sprejetju zadržne zakonodaje v Nemčiji leta 1889 so lokalne skupnosti začele zagotavljati zemljišča in posojila za nastanek stanovanjskih zadrug. Do leta 1913 je tako bilo zgrajenih 125.000 stanovanjskih enot. V obdobju med obema svetovnima vojnoma se je država osredotočila predvsem na javno gradnjo socialnih stanovanj, a zadržni sektor je kljub temu rasel. Na Danskem so gradnjo stanovanjskih zadrug omogočile močne potrošniške in kmetijske zadruga, hkrati pa je država že leta 1897 omogočila posojila za izgradnjo stanovanjskih zadrug. Novonastale stanovanjske zadruga so tako lahko odgovorile predvsem na pomanjkanje ustreznih stanovanj za delavce. Na podoben način so se stanovanjske zadruga po prvi svetovni vojni razširile tudi na Švedskem in Norveškem (Birchall 1997, 24–28).

Naslednji tip storitvenih zadrug, in sicer zadruga vzajemnega zdravstvenega zavarovanja, se je pojavil pred nastankom javnih oziroma državnih zdravstvenih sistemov. Prve zadruga tega tipa niso nudile le zavarovanja, ampak tudi storitve zdravljenja. Ljudje so se tako povezovali med sabo, da so si lahko zagotovili osnovne zdravstvene storitve. Prve prave zadruga tega tipa so nastale na Japonskem, kjer so v tridesetih letih 20. stoletja kmetijske zadruga svojim

članom začele nuditi zdravstveno zavarovanje. Sistem se je nato razširil tudi v mesta, med delavce z nizkimi prihodki. Država je shemo univerzalnega socialnega zavarovanja vzpostavila šele leta 1961. A namesto da bi se zadruga umaknile državnemu zdravstvenemu sistemu (kot npr. v Veliki Britaniji), so prejele državno financiranje in so lahko nadaljevale s svojim delom; danes predstavljajo le še marginalen del sektorja. Velik del tega sektorja so v razvitih socialnih državah sicer zasedli drugi subjekti (Birchall 1997, 28–30), a tudi zadruga vzajemnega zdravstvenega zavarovanja še vedno deluje. »[K]ljučne institucije socialnih storitev [so bile] izvorno razvite s strani družb za vzajemno pomoč oziroma zadrug« (Borzaga in Galera 2012, 7). Tako so od začetka 20. stoletja »večino socialnih in zdravstvenih storitev v Evropi prevzele vladne institucije, v sklopu procesa izgradnje države blaginje. Posledično so bile te storitve izvzete izpod nadzora zadrug in so postale javno financirane ter na podlagi zakonodaje splošno zagotovljene državljanom. Kot kaže pa ta trend ni bil enosmeren, saj so ob koncu dvajsetega stoletja nove zadruga ponovno začele igrati pomembno vlogo v zagotavljanju storitev v številnih evropskih državah« (prav tam).

Pri preučevanju razvoja zadrug moramo upoštevati, da so se »razvile v državah z zelo različnimi političnimi razmerami, stopnjami ekonomskega razvoja, kulturnimi značilnostmi in zgodovinskimi ozadji« (Borzaga in Galera 2012, 6). Hkrati so bile mnoge javne socialne politike »vzpostavljene zahvaljujoč pionirskim inovacijam in eksperimentiranju zadrug« (prav tam). Poleg tega so se skoraj povsod »vzpostavile potrošniške zadruga, kmetijske zadruga, družbe za vzajemno pomoč, kreditne zveze, kreditne zadruga in delavske zadruga« (prav tam). Njihov nastanek se seveda ni zgodil istočasno.

Tabela 2. 2: Zgodovinski podatki o razvoju zadružništva v posameznih državah

Država	Prva zadruga	Prvi zadružni zakon
Albanija	1946	/
Avstrija	1794	1873
Belgija	1848	1873
Češka	1852	1873
Danska	1851	/
Finska	1870	1901
Francija	1750	1887
Nemčija	1845	1867
Grčija	1780	1914
Islandija	1844	1937
Irška	1859	1893

Italija	1806	1886
Jugoslavija	1870	1925
Litva	1869	1917
Luksemburg	1808	1884
Nizozemska	1860	1855
Norveška	1851	1935
Poljska	1816	1920
Portugalska	1871	1867
Romunija	1852	1903
Rusija	1825	1907
Španija	1838	1885
Švedska	1850	1895
Švica	1816	1881
Turčija	1863	1867
Združeno kraljestvo	1750	1852
ZDA	1752	1865

Vir: Povzeto po Shaffer v Zeuli in Cropp (2004, 12).

V posameznih državah so določene vrste zadrug zabeležile »izjemno rast; denimo kreditne zadruge v Nemčiji, stanovanjske zadruge v Veliki Britaniji in na Švedskem ter delavske zadruge v Franciji in Italiji. Ob koncu devetnajstega stoletja so zadruge igrale pomembno vlogo gospodarskih in družbenih institucij v Srednji in Vzhodni Evropi. Zanimive primere samooskrbnih iniciativ je najti na Češkem, v Bolgariji, Srbiji in na Poljskem pred socialistično prevlado« (Borzaga et al. v Borzaga in Galera 2012, 6). Vsega 50 let za Rochdalsko zadruho je bila 19. avgusta 1895 v Londonu ustanovljena Mednarodna zadružna zveza (ICA). Prvega kongresa so se udeležili delegati zadrug iz Argentine, Avstralije, Belgije, Anglije, Danske, Francije, Nemčije, Nizozemske, Indije, Italije, Švice, Srbije in ZDA. Predstavniki so se dogovorili o namenu zveze, da zagotavlja informacije, zastopa in brani zadružna načela ter razvija mednarodno trgovino. Zveza je postala ena redkih mednarodnih organizacij, ki je preživela tako prvo kot drugo svetovno vojno. Premoščanje političnih razlik med člani je bilo sicer zelo zahtevno, vendar je zveza zaradi predanosti miru in demokraciji ter politične nevtralnosti preživela (ICA 2016a).

Tabela 2. 3: Zgodovinska časovnica razvoja Mednarodne zadružne zveze

Leto	Dogodek
1895	Ustanovitev Mednarodne zadružne zveze (ICA).
1896	ICA potrdi svojo politično nevtralnost.

1922	ICA ustanovi komisijo za mednarodno zadružno bančništvo, ki je danes znana kot Mednarodna zadružna bančna zveza, sektorska organizacija ICA, ki združuje zadružne banke in finančne institucije.
1922	ICA ustanovi komisijo za mednarodno zadružno zavarovanje, ki je danes znana kot Mednarodna federacija zadružnih in vzajemnih zavarovanj, sektorska organizacija ICA.
1923	Prvi mednarodni dan zadružništva.
1937	ICA prvič revidira zadružna načela.
1946	ICA je ena od prvih treh nevladnih organizacij, ki pridobijo status opazovalke pri Organizaciji združenih narodov.
1951	ICA ustanovi komisijo za kmetijske zadruge, ki je danes znana kot Mednarodna organizacija kmetijskih zadrug, sektorska organizacija ICA.
1952	ICA ustanovi komisijo za stanovanjske zadruge, ki je danes znana kot Mednarodna organizacija stanovanjskih zadrug, sektorska organizacija ICA.
1966	ICA drugič revidira zadružna načela.
1966	ICA ustanovi podkomisijo komisije za kmetijske zadruge s poudarkom na ribiških zadrugah. Ribiška podkomisija leta 1976 postane samostojno pravno telo in je danes znana kot Mednarodna zadružna ribiška organizacija.
1968	ICA vzpostavi regijsko pisarno za Azijo in Pacifik v New Delhiju (Indija).
1976	ICA ustanovi Mednarodno zvezo turističnih zadrug, ki kasneje postane sektorska organizacija ICA.
1982	ICA preseli svoj sedež iz Londona (Združeno kraljestvo) v Ženevo (Švica).
1990	ICA ustanovi regijsko pisarno za Ameriko v San Joséju (Kostarika).
1992	ICA začne proces decentralizacije in ustanovi štiri regije: Afrika, Amerika, Azija in Pacifik ter Evropa.
1995	ICA sprejme Izjavo o zadružni istovetnosti.
1996	ICA ustanovi Mednarodno organizacijo zdravstvenih zadrug, sektorsko organizacijo ICA.
2001	OZN sprejme smernice s ciljem ustvarjanja podpornega okolja za razvoj zadrug.
2002	OZN sprejme priporočila za spodbujanje razvoja zadrug.
2003	ICA sprejme nova pravila in statut.
2009	ICA izvoli prvo žensko predsednico: damo Pauline Green.

Vir: ICA (2016a).

Zadruge so se v začetku navadno pojavljale kot »obrambne reakcije na težke razmere, ki sta jih prinesli industrijska revolucija ali podeželska revščina. Skozi leta pa so začele prinašati vedno večje deleže dohodkov in zaposlitev v številnih državah in regijah« (Borzaga in Galera 2012, 6–7). Vidimo lahko, da so zadruge nastale kot odgovor na izzive časa, ki so nastali kot posledice industrijske revolucije. Zaradi razvoja zadružništva v Angliji so se dobre prakse in izkušnje zadružništva hitro razširile tudi drugje po Evropi in Severni Ameriki. V času druge industrijske revolucije je tako zadružništvo že veljalo za možno ekonomsko alternativo (Hoyt in Menzani v Battilani in Schröter 2012, 25). Hkrati so »zadruge igrale vlogo pri razvoju tudi v državah v razvoju, čeprav tam navadno niso institucionalizirane ali sploh pravno priznane« (Münkner v Borzaga in Galera 2012, 6).

Po drugi svetovni vojni se je zadružništvo v zahodni Evropi začelo znatno razvijati predvsem iz dveh razlogov. Prvič, zadruge so sledile ekonomskemu razvoju in rasti tistega časa; drugič, zadruge so se začele ponovno razvijati, saj so fašistične vlade med drugo svetovno vojno v njih videle orodje za širjenje socializma in komunizma. V Nemčiji, Italiji in drugod v okupirani Evropi so bile tako uničene in prisilno razpuščene številne zadruge. V celotnem povojnem obdobju od leta 1945 do leta 2010 se je število zadrug in članov povečalo v skoraj vseh državah (z izjemo Veliko Britanije, kjer se je število članov zmanjšalo). V skoraj vseh evropskih državah se je segment, v katerem so bile zadruge tradicionalno močne (potrošniške, kreditne), glede na število zadrug zmanjšal. Zadruge so morale namreč doseči ekonomijo obsega, zaradi česar se je njihovo število sicer zmanjšalo, povečala pa sta se tako število članov v posameznih zadrugah kot tudi njihov obseg poslovanja. Občutno povečanje števila članov je v upravljanje zadrug prineslo nov izziv, saj je povzročilo nižjo stopnjo participacije. Ta je skupaj z organizacijsko strukturo, potrebno za delovanje velikih organizacij, povzročila široko politično in ekonomsko debato o razliki med zadružnimi in tradicionalnimi kapitalističnimi podjetji (Hoyt in Menzani v Battilani in Schröter 2012, 25–26). Razvoj zadrug v Evropi po drugi svetovni vojni lahko razdelimo na dve fazi: na »zlato« fazo od konca vojne do osemdesetih let prejšnjega stoletja in na fazo konsolidacije, ki je sledila. Po vojni so zadruge pridobile svojo predvojno moč v komercialni distribuciji, predelavi hrane, zavarovalništvu, bančništvu ter nudenju blaga in storitev. Tako so pomembno prispevale k ekonomski in socialni obnovi. A v času rasti ekonomije in povečanja števila priložnosti v

sedemdesetih in osemdesetih letih so se zadruga soočile s povečano konkurenco podjetij v lasti kapitalskih investitorjev. V osemdesetih letih je bilo veliko ljudi vključenih v potrošniške in stanovanjske zadruga. Tako delavske kot tudi kreditne zadruga so bile sicer glede na število članov manjše, a so imele glede na ustvarjen promet vseeno sorazmerno veliko ekonomsko moč. Po osemdesetih letih pa sta se pojavila dva razvojna trenda: nekatere pomembne (predvsem potrošniške) zadruga so propadle, kar je po eni strani povzročilo namigovanja o krizi združnega gibanja ter padec prometa in števila članov, po drugi strani pa spodbudilo konsolidacijo in postopno povezovanje različnih vrst združenj (Hoyt in Menzani v Battilani in Schröter 2012, 26–38).

Razvoj združenj je »kontinuiran proces« (Hagedorn v Borzaga in Galera 2012, 7). Novi tipi združenj se razvijajo oziroma so se razvili »z namenom zagotavljanja storitev, za katere je bilo nezadostno poskrbljeno, vključno s socialnimi, izobraževalnimi in delovnointegralnimi storitvami za lokalne skupnosti in nepriviligirane posameznike« (prav tam), nove zadruga pa so nastajale »tudi zato, da so lahko skupnosti bolje izkoriščale lokalne vire« (prav tam). Zanimanje za zadruga in združništvo se v družbi in ekonomiji poveča tudi v času gospodarskih in ekonomskih kriz, saj so, kot bomo videli v nadaljevanju, zadruga trajnostno naravnana oblika gospodarjenja, ki je odporna na krize.

Eden od ključnih razlogov za uspeh »in dolgoživost združenj je v tem, da niso motivirane z maksimiranjem dobička za vlagatelje, temveč bolj z naslavljanjem potreb skupnosti. Na zadruga bi morali gledati kot na kolektivne reševalce problemov. Gledano iz zgodovinske perspektive uspevajo takrat, ko imajo specifične prednosti pred podjetji v lasti investitorjev in ko izpolnjujejo potrebe, ki bi sicer ostale neizkoriščene« (Borzaga in Galera 2012, 7). Tako so se različne potrošniške in storitvene zadruga razvile »za minimizacijo posredniških stroškov in trgovskih cen; proizvodne, predvsem kmetijske zadruga za okrepitev šibke trzne moči proizvajalcev; delavske zadruga za zagotovitev priložnosti njihovim članom za samoupravljanje njihovih poslov. Družbe za vzajemno pomoč so bile vzpostavljene s strani delavcev in skupnosti z namenom zagovitve skupnega zavarovanja in pomoči. S preskrbo potreb svojih članov so zadruga prispevale k izboljšanju kvalitete življenja velikih – in velikokrat deprivilegiranih – delov družbe« (prav tam).

Zgodovinski dokazi so pokazali, »da so rešitve združenj v primerjavi s profitno usmerjenimi podjetji bolj vključujoče in bolj usmerjene k zasledovanju ciljev v splošnem interesu, s pozitivnimi učinki za dobrobit skupnosti« (Borzaga in Galera 2012, 11). Tako lahko na primer

vidimo, da kreditne »zadruge po navadi merijo na premagovanje finančne izključenosti, potrošniške zadruge zagotavljajo dobavo osnovnih dobrin in s tem skrbijo za preživetje celotnih gospodinjstev, kmetijske pa so glavno institucionalno orodje s katerim se samostojni kmetje odzivajo na trg, ki je v lasti velikih prodajalcev« (prav tam). S tem se je vse skupaj pravzaprav začelo, saj so se prve zadruge »osredotočale na različne stvari, odvisno od glavne ciljne skupine, ki so jo vključevale« (Münkner v Borzaga in Galera 2012, 11). Tudi družbena vloga zadrug se je odražala v različnih oblikah, kot na primer »v Raiffeisenovi ideji krščanstva v akciji, Schulze-Delitschevi ideji samopomoči, ideji Rochdale pionirjev o emancipaciji delavcev« (Borzaga in Galera 2012, 11).

2. 2 ZADRUGE V SODOBNEM SVETU

Zadruge obstajajo »že okrog dvesto let. Delujejo na vseh področjih gospodarske aktivnosti in imajo daljšo življenjsko dobo kot profitno usmerjena podjetja. Zadružni model se je nenehno prilagajal spreminjajočim se pogojem, s pojavom inovativnih zadružnih oblik za naslavljanje novih ekonomskih in družbenih problemov« (Borzaga in Galera 2012, 6).

Pri razumevanju pomena zadrug v sodobnem svetu moramo upoštevati tudi dejstvo, da so imele leta 2011 »zadruge, ki so del sistema zadružnih zvez, posredno ali neposredno povezanih v Mednarodno zadružno zvezo, [...] skupno več kot 906 milijonov članov« (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 165). Na podlagi zadnjih podatkov iz 145 držav, ki so bili zbrani za potrebe Organizacije združenih narodov leta 2014, je bila oblikovana skupna ocena števila zadrug in njihovih članov (tudi tistih, ki niso del sistema zadružnih zvez): v več kot 2,6 milijona zadrug na svetu naj bi bila tako včlanjena celo več kot milijarda ljudi (Dave Grace & Associates 2014, 1). Pri tem je seveda treba upoštevati, da je lahko en posameznik član več različnih zadrug.

Evropski raziskovalni inštitut za zadružništvo in socialno podjetništvo (ang. *European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises /Euricse/*) je v svojem prispevku k mednarodnemu letu zadrug zapisal, da zadruge glede na dostopne dokaze že dolgo »igrajo pomembno vlogo v gospodarstvu. Če omenimo le nekaj podatkov, Združeni narodi so leta 1994 ocenili, da zadružna podjetja zagotavljajo varnost dohodka skoraj trem milijardam ljudi – to je polovica svetovnega prebivalstva« (ICA v Borzaga in Galera 2012, 8), hkrati pa je v »svetovnem merilu [...] trikrat toliko članov lastnikov zadrug kot pa je posameznih delničarjev v klasičnih delničarskih podjetjih« (Mayo v Borzaga in Galera 2012, 8). V ZDA je po ocenah v zadruge včlanjenih okoli 120 milijonov posameznikov oziroma okoli 40 %

celotne populacije (pri tem je treba upoštevati, da je ena oseba lahko članica več različnih zadrug); za primerjavo naj služi podatek o številu posamičnih lastnikov delnic, ki jih je v ZDA dobrih 62 milijonov (dobrih 21 % celotne populacije). V Evropi je v zadrug včlanjenih okoli 16 % celotne populacije; neposrednih delničarjev v klasičnih podjetjih pa je 7,5 %. Euricse je v svojem prispevku k mednarodnemu letu zadrug kot ključne podatke za »razumevanje zadržnega gibanja« (Borzaga in Galera 2012, 8) navedel naslednje podatke:

- Kmetijske zadrug imajo v Evropi »skupno okoli 60 odstotni tržni delež na področju predelave in trženja kmetijskih izdelkov in približno 50 odstotni delež v dobavi surovin. V ZDA imajo približno 28 odstotni tržni delež na področju predelave in trženja kmetijskih proizvodov in 26 odstotni delež v dobavi surovin« (Valentinov et al. v Borzaga in Galera 2012, 8).
- Kreditne zadrug so v Evropi prisotne z »okrog 4,200 kreditnih združnih bank s 63,000 podružnicami. Te banke imajo 50 milijonov članov (približno 10 odstotkov celotne populacije na evropski celini), 181 milijonov strank, 780,000 uslužbencev, 5.65 milijard evrov sredstev in približno 20 odstotni tržni delež« (Zamagni v Borzaga in Galera 2012, 8). Skupaj na »svetu obstaja okrog 53,000 kreditnih zadrug in kreditnih zvez« (prav tam).
- Sektor potrošniških zadrug v Evropi zaposluje »400,000 ljudi, vključuje 29 milijonov članov in ima 36,000 prodajnih lokacij ter 73 milijard evrov prometa« (Borzaga in Galera 2012, 8).
- V Argentini in Boliviji »zadrug igrajo pomembno vlogo v dobavi vode, [...] kjer zgolj ena velika mestna zadruga oskrbuje kar 700,000 strank« (Mori v Borzaga in Galera 2012, 8).

Hkrati raziskovalci zadrug izpostavljajo tudi, da »v Italiji obstaja več kot 25,000 delavskih zadrug« (Pérotin v Borzaga in Galera 2012, 8) in da je »v Španiji, kjer je bilo med letoma 1998 in 2008 ustanovljenih okrog 14,000 novih zadrug, [...] 75 odstotkov delavskih (Díaz-Fonca v Borzaga in Galera 2012, 8). Sektorska prisotnost delavskih zadrug je »različna od države do države; v Franciji obstaja veliko delavskih zadrug na področju proizvodnje in gradbeništva in le manjši delež na področju storitev; v Urugvaju jih je, nasprotno, le manjši delež najti v proizvodnji, medtem ko jih je v primerjavi s klasičnimi delničarskimi podjetji veliko na področju transporta in storitev« (Pérotin v Borzaga in Galera 2012, 8). Nadalje je pomembno, da so »v letu 2008 25 odstotkov svetovnega trga zavarovanj pokrivalo zadrug, vključno s 44 odstotki v Nemčiji, 39 odstotki v Franciji, 38 odstotki na Japonskem in 30

odstotki tako v ZDA kot v Kanadi« (Zamagni v Borzaga in Galera 2012, 9). Pozabiti ne smemo niti na »socialne zadruge, ki so še posebej razširjene v nekaterih evropskih državah in v Kanadi« (Borzaga in Galera 2012, 9) in po tipu »sodijo nekam med tradicionalno zadrugo in nevladno organizacijo« (prav tam). Takšne zadruge »navadno vključuje[jo] množico deležnikov (članov zadruge) in zasleduje[jo] cilje, ki so v javnem interesu« (prav tam), ter »predstavljajo novo obliko zadruge, ki je izrecno naravnana k povečevanju skupnega dobrega« (prav tam). Ta tip zadrug se je najbolj razvil v Italiji, kjer so »v zadnjih dveh desetletjih postale ključni igralci na področju socialnega sistema. Vse od njihove ustanovitve so v Italiji beležile letno rast v višini med 10 in 20 odstotki. V letu 2008 je bilo v državi 13,938 socialnih zadrug, ki so zaposlovale približno 350,000 delavcev, vključevale 35,000 prostovoljcev in služile 4.5 milijona uporabnikom« (Andreas et al. v Borzaga in Galera 2012, 9).

V mednarodnem letu združništva 2012 se je pokazalo, da jasni in natančni podatki o zadrugah na svetu glede na posamezne države, število članov, letni promet in število zaposlenih niso obstajali. Zato je bil v letih 2013 in 2014 s pomočjo oddelka Združenih narodov za ekonomske in socialne zadeve in Rabobanke izveden prvi globalni popis zadrug (ang. *Global Census on Cooperatives*). Popis je bil namenjen štetju čim večjega števila zadrug v čim več državah, in sicer ne glede na sektor in/ali članstvo v regionalnih ali globalnih zvezah. Ker je šlo za prvo takšno zbiranje podatkov o zadrugah, je zbrane podatke treba razumeti kot začetek štetja in ne dokončno število (Dave Grace & Associates 2014, 1). Izvajalci popisa so se tako pri sektorskem kot pri regijskem pregledu števila zadrug, njihovih ekonomskih kazalnikov in števila članov trudili, da ne bi prišlo do podvajanja zadrug in posledično podatkov o njih. Vendar je kljub temu prišlo do določenega prekrivanja in posledično do navzkrižnih števil. Ob upoštevanju navedenih pridržkov nam zbrani podatki vseeno omogočajo okvirni pregled stanja združništva.

Sektorska analiza popisa je pokazala, da so najpogostejši tip zadrug kmetijske zadruge. K takšnemu rezultatu je prispevalo predvsem veliko število kmetijskih zadrug v Indiji in na Kitajskem. V teh dveh državah je namreč zaradi manjših zemljišč pomembno, da kmetje med seboj sodelujejo, saj lahko le tako dosegajo ekonomijo obsega. Na teh dveh trgih tako kmetijske zadruge dosegajo pomemben tržni delež. Tudi v ZDA je veliko kmetijskih zadrug, vendar so njihovi podatki žal pomešani s podatki o nabavnih in prodajnih zadrugah. Podobno velja tudi za določene druge države, saj so nekateri podatki o zadrugah, ki delujejo v sektorju

trgovine, združeni s podatki o kmetijskih in potrošniških zadrugah (Dave Grace & Associates 2014, 4–5).

Tabela 2. 4: Število zadrug, število članov in letni promet zadrug glede na sektor

Sektor	Št. zadrug	Št. članov	Letni (bruto) promet v USD
Kreditne	210.559	703.070.123	167.413.448.242
Zavarovalniške	3.644	248.864	1.219.472.098.520
Kmetijske	1.224.650	122.120.167	337.705.145.870
Storitvene	1.714	19.858.921	41.944.022.702
Potrošniške	81.437	97.869.940	154.573.071.133
Delavske	84.799	4.369.600	124.821.200.417
Stanovanjske	15.247	16.383.048	20.709.518.041
Zdravstvene	1.700	3.441.221	4.075.077.199
Izobraževalne in socialne	87.998	21.876.052	12.305.812.264
Nakupne in prodajne	41.865	26.256.054	736.631.647.399
Drugo	760.985	56.296.177	143.245.072.152
SKUPAJ	2.514.598	1.071.790.167	2.962.896.113.938

Vir: Povzeto po Dave Grace & Associates (2014, 5).

Regijski pregled zadružništva razkriva, da se po razvitosti področja na prvo mesto uvršča Evropa. Tako za Evropo kot za druge regije, ki si prizadevajo za ekonomsko stabilnost, je pomembno, da so različne raziskave pokazale, da so zadrugе v številnih sektorjih (npr. bančništvo) manj občutljive na posledice finančne krize kot druge komercialne organizacije (Dave Grace & Associates 2014, 5).

Tabela 2. 5: Število zadrug, število članov in delež BDP zadrug glede na regijo

Regija	Št. zadrug	Št. članov	Delež BDP
Podsaharska Afrika	85.260	18.509.605	0,08 %
Azija	1.933.299	484.105.695	3,25 %

Karibi	1.049	3.583.511	0,13 %
Evropa	356.380	368.006.463	7,08 %
Latinska Amerika	42.765	44.179.104	0,33 %
Bližnji vzhod in severna Afrika (MENA)	162.779	4.537.084	0,27 %
Severna Amerika	31.078	134.725.891	4,12 %
Oceanija	1.988	14.142.814	3,46 %
SKUPAJ	2.614.598	1.071.790.167	4,30 %

Vir: Povzeto po Dave Grace & Associates (2014, 6).

Velik pomen zadrug za Evropsko unijo je z resolucijo o prispevku zadrug k izhodu iz krize, ki je bila sprejeta 2. julija 2013, prepoznal tudi Evropski parlament. V resoluciji parlament navaja, da so zadruge v EU »vse pomembnejše in da je med njimi približno 160 000 združenih podjetij, ki so v lasti 123 milijonov članov in zagotavljajo 5,4 milijona delovnih mest – vključno s približno 50 000 združenimi podjetji v industrijskem in storitvenem sektorju, ki zagotavljajo 1,4 milijona delovnih mest –, in da zadruge v povprečju prispevajo približno 5 % k BDP držav članic« (Evropski parlament 2013).

V okviru mednarodnega leta združništva 2012 sta Mednarodna združna zveza in Euricse preoblikovala raziskavo *Global300*, na podlagi katere so od leta 2006 objavljali seznam 300 največjih zadrug in vzajemnih družb na svetu skupaj z njihovim letnim prometom. Tako je nastala sektorska analiza 300 največjih zadrug na svetu z imenom *World Co-operative Monitor* (ICA in Euricse 2012). *World Co-operative Monitor* leta 2014 je zabeležil, da je 300 največjih svetovnih zadrug in vzajemnih družb skupaj ustvarilo okoli 2.205 milijard dolarjev letnega prometa. Po podatkih iz leta 2015 se je letni promet 300 največjih svetovnih zadrug in vzajemnih družb povečal za 6,9 % na dobrih 2.360 milijard dolarjev, v naslednjem letu pa se je njihov skupni letni promet povečal za 7,2 % na več kot 2.533 milijard dolarjev (ICA in Euricse 2016a). Po zadnjih podatkih vseh 300 največjih zadrug in vzajemnih družb na svetu, ki delujejo v 25 državah, letno ustvari več kot 2,5 milijarde dolarjev prometa. Največji delež prometa ustvarijo v zavarovalništvu (39 %), sledijo kmetijski in prehranski sektor (32 %), veleprodaja in trgovina (19 %), bančništvo in finančne storitve (6 %) ter industrija (2 %) in drugo (ICA in Euricse 2016b).

Tabela 2. 6: Podatki o desetih največjih zadrugah in vzajemnih družbah na svetu

Ime	Država	Sektor	Prihodki v letu 2014 (v milijardah USD)
Groupe Crédit Agricole	Francija	Bančništvo in finančne storitve	90,21
BVR	Nemčija	Bančništvo in finančne storitve	70,05
Groupe BPCE	Francija	Bančništvo in finančne storitve	68,96
NH Nonghyup	Južna Koreja	Kmetijstvo in prehrana	63,76
State Farm	ZDA	Zavarovalništvo	63,73
Kaiser Permanente	ZDA	Zavarovalništvo	62,66
ACDLEC – E.Leclerc	Francija	Veleprodaja in trgovina	58,40
Groupe Crédit Mutuel	Francija	Bančništvo in finančne storitve	56,54
ReWe Group	Nemčija	Veleprodaja in trgovina	56,42
Zenkyoren	Japonska	Zavarovalništvo	54,71

Vir: Povzeto po ICA in Euricse (2016b).

Iz različnih podatkov in ugotovitev je razvidno, da imajo zadruge pomemben ekonomski in družbeni položaj v svetovni ekonomiji ter da neposredno vplivajo na življenje številnih ljudi, posredno pa domala na celotno mednarodno skupnost. Zadruge tako »v industrializiranih državah kot v državah v razvoju [...] prispevajo k družbenoekonomskemu razvoju, podpirajo rast zaposlovanja in pomagajo vzdrževati bolj uravnoteženo porazdelitev bogastva« (Borzaga in Galera 2012, 2).

Za ustrezno celotno razumevanje ekonomskega učinka zadrug »mora biti več pozornosti posvečene prispevku, ki ga imajo te institucije k celostnemu delovanju ekonomskih sistemov« (Borzaga in Galera 2012, 9). Zadruge namreč »igrajo veliko več kot zgolj obrobno vlogo pri zmanjševanju neuspehov trga, s čemer izboljšujejo delovanje ekonomskega sistema in povečujejo dobrobit večjih skupin ljudi« (Hansmann v Borzaga in Galera 2012, 9). Istočasno

»zadruga igrajo ključno vlogo v stabiliziranju gospodarstva, zlasti v sektorjih, zaznamovanih z visoko stopnjo negotovosti in nestabilnosti cen, kot so finance in kmetijstvo. Zadrugaške banke v Evropi in kreditne zveze v Severni Ameriki nastopajo kot dejavniki stabilizacije bančnega sistema« (Birchall v Borzaga in Galera 2012, 9). Hkrati »zadruga skrbi, da je proizvodnja dobrin in storitev blizu potrebam ljudi, ki jim služi[jo]« (Borzaga in Galera 2012, 10), in »imajo navadno dolgoročni pogled na razvoj, saj pogosto postanejo proizvodno sredstvo skupnosti, znotraj katerih delujejo« (prav tam). V glavnem so usmerjene v dobrobit trenutnih in prihodnjih generacij (prav tam), poleg tega pa »prispevajo k pravičnejši razdelitvi dobička. Glede na to, da so ustvarjene z namenom izpolnjevanja potreb svojih članov in ne zato, da bi kopičile dobičke, zadruga navadno prerazdeljuje svoja sredstva bodisi med delavce, preko povečanja plače, bodisi med potrošnike, preko znižanja cen« (prav tam).

Različni podatki o razširjenosti zadrug dokazujejo, da so »prisotne v širokem spektru različnih industrij. Poleg tega so v nekaterih državah večje kot druga podjetja in imajo ponekod celo več kapitala. Empirične raziskave tudi kažejo, da so stopnje zaposlenosti v zadrugah bolj stabilne kot v podjetjih v lasti investitorjev; klasična podjetja po navadi prilagajajo število zaposlenih, medtem ko delavske zadruga prilagajajo plače in s tem varujejo zaposlitve« (Pérotin v Borzaga in Galera 2012, 9). Kot takšen je torej prispevek »zadrug k dohodku in zaposlenosti [...] vsesplošno pomemben, čeprav ni povsod enak. Kljub krizi in procesu odpravljanja skupnega lastništva, v katerem so se številne zadruga v zadnjih dveh desetletjih pretvorile v klasična delničarska podjetja, zadruga niso v upadanju« (Borzaga in Galera 2012, 9).

Mnogi se tako ne zavedajo pomembnega vpliva zadrug na nacionalne ekonomije, še posebej na zaposlenost. Zadruga namreč ne omogočajo samo neposrednih zaposlitev, temveč tudi posredna delovna mesta in zaposlitve samozaposlenih. Veliko kmetijskih zadrug na primer omogoča kmetom, da obdržijo status samozaposlenih ter so hkrati člani kmetijske zadruga, ki jim omogoči pridobivanje prihodkov od prodaje njihovega blaga in izvajanja storitev. Tako v urbanem kot v ruralnem kontekstu ima moč zadrug, da omogočajo pridobivanje prihodkov (oziroma blaga ali storitev) svojim članom, multiplikativne učinke, ki omogočajo gospodarski razvoj tudi drugim podjetjem, ki se lahko razvijejo in zagotavljajo delovna mesta s posredno pomočjo zadrug (Chavez Hertig 2008). Razpršenost zadrug in delovnih mest, povezanih z njimi, je relativno dobro uravnotežena med urbani in ruralnimi območji (kakor tudi med sektorji, z izjemo kmetijstva) kakor tudi med velikimi mesti in manjšimi kraji. Svetovni fenomen oziroma proces migracij iz manjših krajev v večja mesta in ekonomskega uničenja

perifernih regij bi bil verjetno še bolj problematičen, če zadruga ne bi aktivno spodbujale lokalne proizvodnje in lokalnega zaposlovanja in če posameznikom brez ustreznih sredstev ne bi omogočale dostopa do ekonomije obsega. Pri tem je treba izpostaviti dejstvo, da na podeželju in v manjših krajih veliko zaposlitev oziroma delovnih mest, ki jih zagotavljajo zadruga, ni nujno neposredno povezanih s kmetijstvom. Očiten primer takšnih posrednih zaposlitev so lokalni izvajalci različnih storitev (Rolants in drugi 2014, 101–102).

Tako z vidika zagotavljanja delovnih mest kakor z vidika razvoja na splošno je zadružna oblika podjetja zanimiva tudi zaradi svoje fleksibilnosti, saj lahko služi skoraj vsem oblikam ekonomskih aktivnosti. Tako so zadruga prisotne v dejavnostih, kot so kmetijstvo, finance, zavarovalništvo, trgovina, socialna oskrba, zdravje, turizem, pridobivanje biogoriv, varstvo otrok, pogrebne dejavnosti, umetniško udejstvovanje, šport idr.; potencialni spekter dejavnosti zadrug je tako zelo širok (Chavez Hertig 2008).

Zadruga so fleksibilna in prilagodljiva oblika podjetništva, ki:

- združujejo tako posameznike, skupine podjetij ali različne deležnike kakor tudi ljudi znotraj posameznih (lokalnih) skupnosti ali skupin;
- lahko v okviru današnjega globaliziranega sveta naslavlja izzive časa, kot so: brezposelnost, brezposelnost mladih, neformalna ekonomija, pomanjkljiva socialna varnost, brezposelnost na podeželju idr. (Chavez Hertig 2008).

Čeprav zadruga v osnovi ustanavljajo posamezniki, ki jih nato kot lastniki sami demokratično vodijo, se je zadružni model izkazal tudi kot prilagodljiv in koristen za gospodarske družbe, ki se lahko na ta način povezujejo in imajo od tega vzajemno korist. V zadnjem času so začele nastajati tudi zadruga, v katerih se različni deležniki, kot so posamezniki, podjetja in lokalne skupnosti, povezujejo s ciljem zagotavljanja določenega tipa blaga in storitev, ki sicer na določenih lokacijah ne bi bili dostopni. Zadruga z več deležniki ali zadruga z lokalno specifikom so marsikdaj edini ponudnik storitev v ruralnih okoljih, saj komercialna podjetja nimajo interesa, da bi vlagala v ta območja, ker se jim investicija ne bi splačala. Zadruga so v številnih državah predstavljale koristen vzvod za prehajanje posameznikov iz neformalne v formalno ekonomijo. Zadružna oblika je namreč praviloma lažje dostopna kot druge oblike podjetij, saj so kapitalske zahteve za ustanovitev zadruga minimalne, hkrati pa lahko njihovi ustanovitelji morebitno pomanjkanje kompetenc premostijo s programi informiranja, usposabljanja in izobraževanja, ki jih nudijo številne države, zadružne organizacije, nevladne organizacije in drugi. Tako je akterjem v neformalni ekonomiji omogočen relativno preprost

dostop do ustrezne pravne subjektivitete, ki jo lahko pridobijo z ustanovitvijo in registracijo zadruga (Chavez Hertig 2008).

Zadružno gibanje danes posredno in neposredno (ekonomski vpliv) prispeva k več kot 250 milijonom polnih ali delnih delovnih mest po vsem svetu, kar predstavlja okoli 8,73 % vseh zaposlitev na svetu. Med njimi je okoli 223,6 milijonov samozaposlenih proizvajalcev (večinoma v kmetijstvu, a tudi v drugih sektorjih), ki svojo gospodarsko aktivnost izvajajo v okviru zadružnih dejavnosti. V zadrugah je zaposlenih okoli 26,4 milijonov ljudi; velik del teh zaposlitev je v državah skupine G20, kjer je okoli 12 % vseh zaposlitev povezanih z zadružništvom. Čeprav zapisane številke verjetno sploh ne dosegajo realnega stanja (saj za določene države ustrezni podatki žal niso na voljo), so ustrezen pokazatelj, kako pomemben dejavnik za delovna mesta je zadružništvo v svetu. Delovna mesta, povezana z zadrugami, so pogosto kategorizirana kot varna dolgoročna delovna mesta. Ta fenomen vpliva tudi na stabilnost zaposlitev, ki so posredno povezane z zadružništvom. Poleg tega podpira delovanje lokalnega gospodarstva in varstvo okolja, saj spodbuja posameznike k smotrnejšemu trošenju in sprejemanju okolju prijaznejših odločitev. Plače zaposlenih v zadrugah so večinoma primerljive s plačami zaposlenih v drugih tipih podjetij v isti državi in sektorju, vendar jih odlikujejo dodatna materialna ali nematerialna nadomestila oziroma dodatki. Razlike oziroma razmerja med najvišjimi in najnižjimi plačami so v zadrugah manjše kot v drugih tipih podjetij, kar včasih predstavlja težavo pri zaposlovanju visokokvalificiranih kadrov. Socialna varnost delovnih mest v zadrugah je v skladu z državnimi in sektorskimi standardi ter na isti ravni kot varnost klasičnih delovnih mest, pri čemer je socialna varnost delavcev članov zadrug odvisna od delavskih standardov, določenih z državno regulacijo (Rolants in drugi 2014, 101–103).

Za delovna mesta v zadrugah oziroma za zaposlitve, posredno povezane z zadrugami, je značilnih osem dejavnikov:

- visoka stopnja participacije na delovnem mestu;
- družinskemu okolju podobno delovno okolje;
- ekonomska racionalnost podjetja;
- prizadevanje za učinkovitost,
- fleksibilnost;
- ponos in ugled;

- usmerjenost k uveljavljanju vrednosti na delovnem mestu in
- osebna identifikacija z združništvom (Roelants 2014, 103).

Čeprav posamezne točke bolj veljajo za določene oblike zadrug oziroma imajo lokalno specifičnost, se lahko med seboj kombinirajo in povezujejo, kar prispeva k zaposlitveni izkušnji, ki je drugačna od zaposlitev, ki niso povezane z združništvom (Roelants 2014, 103).

Istočasno se zadruga »ne omejujejo izključno na ustvarjanje novih možnosti zaposlovanja; pogosto pomagajo deprivilegiranim delavcem, ki so izključeni ali jim grozi izključenost s trga dela. V nekaterih državah zadruga izrecno favorizirajo delavce, ki so diskriminirani s strani podjetij v lasti investorjev in jim zagotavljajo ustrezna usposabljanja na delovnem mestu, da jim pomagajo preseči njihove pomanjkljivosti oz. šibke točke« (Defourny in Nyssens v Borzaga in Galera 2012, 12).

Poseben vidik zaposlitev, povezanih z zadrugami, je tudi odpornost zadrug in posledično zagotavljanje delovnih mest, kar smo lahko ugotovili med svetovno gospodarsko krizo, ki se je začela leta 2008. Na odpornost zadrug na krizo so vplivali različni dejavniki, povezani tako z gospodarsko obliko in združnim gibanjem kakor tudi z zakonodajno ureditvijo in javnimi politikami (Roelants 2014, 103).

Izkazalo se je, »da imajo zadruga daljše življenjsko obdobje kakor druge vrste gospodarskih družb in s tem tudi višjo raven podjetniške odpornosti« (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 167). To potrjuje tudi zgodovina, saj »dokazi kažejo, da zadruga ne le bolje preživijo krize kot drugi tipi podjetij, temveč se tudi bolje spopadajo s posledicami kriz« (Borzaga in Galera 2012, 7). Zadnja »kriza je prav tako ponudila dokaze o moči in trdoživosti zadrug« (prav tam).

Za dodatno podkrepitev navedenih trditev naslednja tabela prikazuje, »koliko so zadruga leta 2008 prispevale k BDP desetih največjih gospodarstev na svetu (mnoga so se znašla v središču svetovne krize)« (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 162). Treba je upoštevati, da gre »za previdne ocene, kajti v nekaterih od teh držav niso všteli vseh zadrug (predvsem združnih bank)« (prav tam), in da je v zadržane ocene »všteti le neposredni skupni iztržek zadrug, ne upoštevajo pa prometa proizvajalcev, ki so se pridružili zadrugam, da bi se skupaj preskrbeli za delo, kot so samozaposleni peki, mesarji, mehaniki, mali trgovci in drugi samozaposleni ljudje; prav tako ni zajet promet milijonov malih podjetij, ki najemajo posojila za delovanje pri lokalnih združnih hranilnicah in bankah« (prav tam). Poleg tega »izračuni

ne upoštevajo vseh cvetočih, propadajočih in postranskih dejavnosti, ki jih omogoča delovanje zadrug« (prav tam).

Tabela 2. 7: Skupni promet zadrug v državah skupine G10 in njihov delež v nominalnem BDP v letu 2008

Država	BDP 2008 (v mio USD)	Skupni promet zadrug (v mio USD)	Delež prometa v BDP (v %)
ZDA	14.256.275	652.903	4,7
Japonska	5.068.059	184.104	3,2
Nemčija	3.352.742	244.098	7,3
Kitajska	4.902.982	221.065	4,5
Velika Britanija	2.183.607	56.568	2,1
Francija	2.675.951	207.166	7,7
Italija	2.118.264	157.285	7,4
Španija	1.442.704	90.050	6,2
Kanada	1.336.427	39.216	3,4
Brazilija	1.574.039	48.200	2,3
G10 skupaj	38.971.050	1.900.654	4,9

Vir: Sanchez Bajo in Roelants (2015, 163).

Podatki tako iz časa pred krizo kot iz časa po njej nam pokažejo, »da so zadruge na splošno bistven gospodarski dejavnik, zlasti v nekaterih ključnih panogah« (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 164–165).

V času krize in po njej so zadruge tako dokazale, da znajo odgovoriti na izzive, kot sta socialna pravičnost in trajnostni razvoj, in hkrati ostati ekonomsko uspešne (CECOP 2012). Zadruge različnih tipov v raznih sektorjih so izkazale višjo odpornost na krizo kot tradicionalna podjetja (prav tam).

Zadruge so kot odziv na krizo pokazale nekatere specifične prednosti, ki jih gre prepisati njihovi naravi. Te prednosti, ki so prisotne na različnih nivojih zadrug, so:

1) **Mikro raven** (posamezna zadruga)

- sposobnost mobilizacije participacije članov, posebej zaposlenih članov;

- sposobnost mobilizacije širše javnosti in skupnosti;

2) **Mezo raven** (mobilizacija vzajemne pomoči med zadrugami)

- obstoj podpornih struktur (na področju usposabljanja, svetovanja in financiranja), ki so v lasti nacionalnih združenj;
- razvoj horizontalnega povezovanja med zadrugami;

3) **Makro raven** (spodbudno okolje)

- prisotnost v širokem spektru gospodarstva;
- ustrezna zakonodajna regulacija (Eum et al. v CECOP 2012, 15).

Na makro ravni so bile torej zadruge na krizo bolj odporne predvsem v okoljih in državah, v katerih veljajo zakonodajni okviri, ki spodbujajo in ščitijo združni model v obliki regulacije nedeljivih rezerv, ustreznih vzajemnih finančnih instrumentov ter povezovanja združnih oblik (Roelants v CECOP 2012, 4).

ICA pritruje zapisanemu in navaja, da ima OZN prav, ko polaga upe v združni model, ki lahko zagotavlja trajnostni razvoj. Obstaja namreč neposredna povezava med trajnostnim razvojem in vsem, za kar si prizadevajo zadruge. V zadrugah so prisotne vse tri dimenzije trajnostnega razvoja – socialna, okoljska in ekonomska –, najmočnejše pa je izražena socialna dimenzija (ICA 2013b).

Trajnostni razvoj je pravzaprav sestavni del delovanja in vrednot zadrug (ICA 2013b), kar spodbuja njihovo odpornost na ekonomsko krizo. Za zadruge ni pomembno samo, da lahko preživijo obdobje krize; še bolj pomembno je dejstvo, da so trajnostna oblika podjetništva, ki lahko preživi in zagotavlja preživetje v svojem okolju (ILO 2009).

Odpornost zadrug na krizo se je kazala po vsem svetu, kar posledica njihovih skupnih ključnih značilnosti, ki so povezane z mednarodno priznanimi standardi. In čeprav zadruge niso bile imune na krize, so uspele omejiti propad dejavnosti in izgubo delovnih mest. V nekaterih primerih so si tako uspešno opomogle, da imele so po krizi več delovnih mest kot pred njo. Poleg tega so uspele odložiti posledice krize za dlje časa (Roelants v CECOP 2012, 4). Zadruge so v času krize tako večinoma ostale finančno stabilne. Potrošniške zadruge so poročale o višjem prometu, medtem ko so se delavske zadruge začele razvijati in širiti, saj so v tej obliki podjetja ljudje videli možnost za odgovor na novo ekonomsko realnost (ILO 2009).

V svojem poročilu o trajnosti zadrug je ICA ugotovila naslednje:

1. Zadruge so vključene v socialne, ekonomske in okoljske dejavnike trajnostnega razvoja.
2. Zadrughna načela so tesno povezana s socialno dimenzijo trajnostnega razvoja.
3. Večina zadrug v svojih poročilih izpostavlja socialni element svoje obstojnosti.
4. V komuniciranju svojih prizadevanj za trajnostni razvoj se zadruge niso preveč zanašale na prvo, drugo, in tretje zadrughno načelo.
5. Zadruga je obstojna, če je njen posel ekonomsko vzdržen, če implementira vseh sedem zadrughnih načel in vzdržuje ekosistem, v katerem se nahaja.
6. Zadrughne zveze v spodbujanju vzdrughne trajnostne agende zaostajajo za zadrugami.
7. V povezavi s trajnostnim razvojem so se zadruge osredotočale predvsem na peto, šesto in sedmo zadrughno načelo.
8. Zadruge so na svojih spletnih straneh poudarjale trajnostni koncept, v letnih poročilih pa predvsem trajnostni vidik produktov, povezanih z njihovim poslovanjem (ICA 2013c, 23).

Iz predstavljenih točk so v ICA izpeljali ugotovitev, da so zadruge trajnostno naravnane, če: 1) popolnoma implementirajo vseh sedem zadrughnih načel; 2) vzdržujejo ustrezen ekosistem, v katerem delujejo; 3) imajo vzdrughen poslovni model (ICA 2013c, 23).

K stabilnosti in trajnostni naravnosti zadrug prispeva več različnih dejavnikov, med katerimi so:

- nizki stroški transakcij, saj zadruge temeljijo na podpori svojih članov;
- visoka stopnja lojalnosti in predanosti, saj gre za članske organizacije;
- specifično upravljanje in vodenje financ;
- izogibanje negativnim stranem konflikta med člani in investitorji;
- poudarek na ustvarjanju presežka prihodkov in ne dobička;
- identifikacija zaposlenih z delovnim mestom (posebej v delavskih zadrugah);
- poudarek na dobrobiti ljudi, kar povečuje produktivnost;
- solidarnost in povezovanje med zadrugami;
- onemogočeno trgovanje z zadrughnim kapitalom;
- nedeljivost rezervnega sklada (Chavez Hertig 2008).

Zadruga imajo ključno vlogo tudi pri doseganju ciljev Agende 2030 za trajnostni razvoj (ang. *Sustainable Development Goals*). Njihov pomen ni le posledica njihove trajnostne naravnosti, temveč tudi dejstva, da je mednarodno združeno gibanje ena največjih organizacij na svetu, ki je po članstvu večja od sindikalnega gibanja, po ekonomski moči močnejša od številnih držav skupine G20 in ki omogoča zaposlitev več ljudem kot številna multinacionalna podjetja skupaj (Schwettmann 2014, 1).

Omenjena agenda, ki je bila sprejeta na vrhu OZN 25. septembra 2015, »predstavlja zgodovinski dogovor mednarodne skupnosti za odpravo revščine, zmanjševanje neenakosti, zagotovitev napredka ter zaščite okolja za sedanje in bodoče generacije« (MZZ 2016) ter v »ospredj[e] nove razvojne agende« (prav tam) postavlja »tudi spoštovanje človekovih pravic in enakosti spolov ter zagotavljanje blaginje, miru in varnosti za vse ljudi in skupnosti. [...] Agenda 2030 za trajnostni razvoj na uravnotežen način povezuje tri dimenzije trajnostnega razvoja - ekonomsko, socialno in okoljsko - in jih prepleta skozi 17 ciljev trajnostnega razvoja, ki jih bo potrebno uresničiti do leta 2030. Pomembna značilnost nove agende je univerzalnost: ob upoštevanju nacionalnih okoliščin bodo njene cilje uresničevale vse države sveta, tako države v razvoju kot tudi razvite države« (prav tam). Pri uresničevanju te agende ima lahko velik pomen in vpliv tudi združeno gibanje, kar je natančneje razvidno iz analize 17 ciljev trajnostnega razvoja, ki je predstavljena v Prilogi 1.

Zadruga po vsem svetu v različnih okoljih in dejavnostih prispevajo k oblikovanju globalnega okolja, ki bo naravnano k trajnostnemu razvoju. Hkrati zagotavljajo premostitev razlik med razvitimi državami in državami v razvoju, prispevajo k stabilizaciji finančnega sektorja v času kriz ter omogočajo izboljšanje finančnega položaja ljudi v svetu (ILO in ICA 2014, 14).

Združni model se pri učinkovitem doseganju ciljev trajnostnega razvoja sooča tudi z določenimi izzivi in omejitvami, ki pa so premagljivi. To so:

- **Izzivi okolja:** V določenih državah tako združna ureditev in zakonodaja kakor tudi podporno okolje za zadruga ne delujejo ustrezno ter tako ne morejo zagotavljati resnično demokratično nadzorovanega in ekonomsko vzdržnega delovanja zadrug. Določena stopnja razvoja je bila dosežena na različnih področjih v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, vendar je šla v določenih primerih liberalizacija tega področja predaleč, kar je združnike izpostavilo različnim prevaram.
- **Izzivi velikosti:** Zadruga morajo biti dovolj velike, da lahko dosežajo vzdržno ekonomsko točko preloma, in hkrati dovolj majhne, da lahko posameznim članom

omogočijo smiselno participacijo. Ustrezna velikost zadruga je torej določena z ekonomskimi kazalniki (različne zadruga imajo različne točke preloma). Zaradi tega so različne zadruga bolj ali manj uspešne v različnih okoljih. Optimalno velikost zadruga se lahko doseže tudi z demokratičnim nadzorom znotraj različnih organizacijskih struktur (Schwettmann in Jürgen v Schwettmann 2014, 13).

- **Izzivi upravljanja:** Člani zadruga so potrošniki, kmetje, delavci, ribiči, obrtniki in drugi, ki niso nujno poslovođe. Manjše zadruga nimajo sredstev za najem poklicnih poslovođij, temveč se morajo zanašati na znanje svojih izvoljenih predstavnikov, ki so sicer lahko strokovnjaki na svojem področju, a se morda ne spoznajo na računovodske izkaze. To je druga stran t. i. demokratičnega nadzora, ki jo je treba nasloviti z vidika usposabljanja, izobraževanja ter ustreznih svetovalnih in podpornih storitev.
- **Izzivi inovativnosti:** Zadruga so bolj pogoste v tradicionalnih sektorjih ekonomije, kot so kmetijstvo, trgovina in finance. Na drugi strani moderna ekonomija v veliki meri temelji tudi na svetovnem spletu in potrebuje tudi nov tip zadruga. Na svetovnem spletu so se tako vzpostavile tudi različne odprtokodne rešitve, ki so demokratično vodene na podoben način kot zadruga, npr. Wikipedia in Linux. Nove zadruga se pojavljajo tudi na področjih, kot je okolje – zadruga tako zagotavljajo zeleno energijo ali delujejo na področju recikliranja.
- **Izzivi fleksibilnosti:** Agenda trajnostnega razvoja spodbuja sodelovanje, ki pa se ne odraža nujno v formalni obliki polnopravne registrirane zadruga. Zadruga načela so lahko implementirana v različnih oblikah delovnopravnih odnosov in pri urejanju medosebnih razmerij tudi v organizacijskih oblikah, ki se ne imenujejo zadruga. Zadruga morajo na eni strani ostati zavezane svojim načelom, na drugi strani pa se morajo prilagajati realnosti spreminjajočega se sveta (McKinsey & Company v Schwettmann 2014, 13; Schwettmann 2014, 13).

Iz navedenega je razvidno, da imajo zadruga ne glede na predstavljene izzive lahko velik, če ne edinstven prispevek k doseganju ciljev trajnostnega razvoja. Zato bi bilo napak, da pri doseganju teh ciljev ne bi izkoristili potenciala in razširjenosti zadruga gibanja (Schwettmann 2014, 13–14).

Ključna dejavnika uspešnosti oziroma neuspešnosti zadruga sta ustrezna kapitalska osnova in visoka stopnja participacije članov. Najosnovnejši način, na katerega lahko proizvodne zadruga zberejo ustrezen (začetni) kapital, je mikrofinanciranje ali podpora kreditnih zadruga. Potrošniške zadruga lahko začnejo z delovanjem v manjšem obsegu in se razširijo, ko jim

denarni tok to omogoča. Pri vsem tem je nujna podpora lokalne skupnosti, brez pomoči katere je napredek zadrug zelo težak. Uspešne zadruge tako stalno iščejo kreativne načine, kako bi v svoje programe vključile celotno lokalno skupnost. Nekatere potrošniške zadruge tako v svoje trgovine vključujejo različne gostinske lokale in prostore za druženje. Druge zadruge lokalnim skupnostim ponujajo infrastrukturo za izobraževanje, delavnice in podobno. Danes zadruge v želji po izboljšanju komunikacije tako znotraj samih zadrug, med upravo in zaposlenimi kakor tudi med zadrugo in lokalno skupnostjo spreminjajo tudi svoje organizacijske strukture. Vse te spremembe in prilagoditve so potrebne tako zaradi spreminjajočih se zakonodajnih in družbenih okvirov ter velikosti in oblik organizacije kakor tudi zaradi politike razvoja posamezne zadruge v prihodnje. Veliko uspešnih zadrug dodatnega (dolžniškega) kapitala, ki bi ga potrebovale za nadaljnji razvoj in za uspešno tekmovanje s komercialnimi konkurenti, ne želijo zbrati prek povečanja osnovnega kapitala na trgu. Tako se mnoge zadruge, predvsem v proizvodnji in trgovini, soočajo z velikimi izzivi multinacionalk in njihovih verig (Williams 2007, 162–163).

Seveda zadruge niso vedno uspešne. Obstaja več razlogov, zakaj posamezne zadruge propadejo. Nekateri med njimi so:

- slaba izbira posloводства;
- nekoriščenje storitev zadruge s strani članov zadruge v zameno za manjšo korist drugje;
- neodgovorno ravnanje članov, ki bi morali biti pripravljeni sprejeti odgovornost za delovanje zadruge;
- pomanjkanje zanimanja članov za delovanje zadruge in sprejemanje odločitev v okviru manjše skupine ljudi;
- slaba udeležba na letnih sestankih ter pomanjkanje komunikacije med poslovodstvom in upravnim odborom;
- pomanjkanje izobraževanja članov o problemih in izzivih, s katerimi se sooča zadruga;
- premajhna finančna podpora za opravljanje poslanstva zadruge;
- nastanek klik ali interesnih skupin znotraj zadruge;
- skrivanje podatkov o zadrugi;
- napake v finančnem poslovanju, kot so prevelika kreditna izpostavljenost, premalo osnovnega kapitala, slabi računovodski izkazi, pomanjkanje vzdržnega finančnega programa povračila finančnega vložka;

- napake v izobraževanju in delu z ljudmi, zaradi česar se lojalnost članov do zadruga ne vzpostavi;
- napake v poslovodstvu, kot so slaba inventura, slaba lokacija, neprimerna oprema, zanemarjanje infrastrukture, nepoštenost zaposlenih, neučinkovito poslovodstvo, nesposoben direktor, nepotizem, slabo vodeni sestanki ali sprejem nelojalnih in nezadovoljnih članov (NCBA v Williams 2007, 151–152).

Obstaja pa seveda tudi dolg seznam dejavnikov, ki odločilno vplivajo na to, da zadruga uspejo. Ti so:

- zagotavljanje blaga in storitev, ki jih člani potrebujejo;
- financiranje s strani članov, kar zagotavlja učinkovitost zadruga;
- izkoristek vsaj 75 % ali več kapitala;
- pogosto poslovanje članov z zadrugo;
- nizki administrativni in obratovalni stroški;
- več individualiziranih in specializiranih storitev, posebej na področju marketinga;
- odprt dialog s člani, ki lahko na ta način pridobivajo vpliv;
- izbor in razvoj kvalitetnega poslovodstva;
- posvečanje pozornosti izboru podjetnih direktorjev;
- razvoj in implementacija sistematičnih metod združnega izobraževanja za člane, zaposlene, direktorje in poslovodstvo;
- agresivno pozicioniranje glede sprememb v poslovanju, na trgu in glede potreb članov (NCBA v Williams 2007, 152).

Zadruga s časom niso poniknile, ampak so se, kot smo ugotovili, izkazale za zelo obstojne in so zabeležile tudi dobre rezultate v času krize po letu 2008. Zato zadruga postajajo vedno bolj zanimive kot oblika gospodarjenja in so deležne vse več pozornosti v primerjavi s preteklostjo (Battilani in Schröter 2012, 263).

V zadnjem času oziroma že vse od druge polovice prejšnjega stoletja so poslovno okolje in kultura ter tudi zakonodaja v marsičem oblikovali smer razvoja zadruga. Ekstremni primer takšnega procesa je bil recimo nastanek nekaterih kvazidržavnih zadruga in planskih ekonomij. Državna zakonodaja vpliva tudi na zadruga, ki delujejo v skladu z mednarodnimi združnimi načeli. Zadruga podobno kot druge gospodarske oblike namreč potrebujejo ustrezen regulatorni okvir, da so lahko institucionalno in ekonomsko vzdržne. Država je zadrugam tako v nekaterih primerih preprečila preveč rizičen razvoj, poleg tega pa jih je v nekaterih

primerih usmerjala, da bi postale bolj podobne kapitalskim podjetjem. Zadruga za vzdržno delovanje tako potrebujejo ustrezno podlago, na kateri se lahko njihova narava in gospodarska oblika ustrezno razvijata in prilagajata okolju, v katerem se nahajajo. Specifična oblika zadrug se bo v prihodnje nedvomno še spreminjala in nadgrajevala, če bo želela obdržati pomembno vlogo kot oblika gospodarjenja v hitro razvijajočem se svetu (Battilani in Schröter 2012, 275).

V tem kontekstu imajo zadruga v družbi pomembno vlogo. Med drugim namreč lahko identificirajo slabosti podjetij v lasti investitorjev, glavni namen katerih je maksimizacija dobička. Zadruga sicer ne bodo nujno rešile vseh problemov družbe – čeprav lahko upamo, da so del rešitve –, vendar kažejo pot v novo obliko medosebnih odnosov. Na eni strani tako zadruga dokazujejo, da obstaja alternativni način poslovanja podjetij, na drugi strani pa zagotavljajo razvoj (Birchall 1997, 234). Danes so zadruga »aktivne v vseh državah, posebno velik pa je njihov pomen v revnih skupnostih« (Borzaga in Galera 2012, 8).

Vse od svojega začetka »zadruga niso imele zgolj vloge ekonomskih institucij, temveč tudi družbenih akterjev, ki so bili izrazito zavezani k reševanju težav lokalnih skupnosti ali skupin deležnikov, ki so potrebovali pomoč« (Borzaga in Galera 2012, 10). Njihov družbeni učinek »je več kot le dodatna značilnost ali posledica – je dodana vrednost, ki je ustvarjena prostovoljno in predstavlja temeljni del delovanja zadrug« (Borzaga in Galera 2012, 10–11). Specifičen družbeni učinek zadrug se sicer razlikuje »glede na različne vrste zadrug« (Borzaga in Galera 2012, 11) in »glede na kontekst delovanja in časovni okvir« (prav tam). Poleg tega »so zadruga pogosto institucionalni odgovor na ekstremne razmere pomanjkanja, ki ogrožajo življenja navadnih ljudi in [...] se oblikujejo zahvaljujoč skupnemu delovanju družbenih skupin, ki si delijo neko skupno identiteto« (Defourny in Nyssens v Borzaga in Galera 2012, 11).

Dejstvo, da so zadruga družbeni akter, gre pripisati tudi drugim koristnim učinkom, ki jih ima družbena usmerjenost zadrug. Zaradi tega »zahvaljujoč njihovi vpetosti na lokalni ravni – ki jo omogoča sodelovanje množice deležnikov, vključno s člani, prejemniki storitev in zaposlenimi – zadruga prispevajo k povečevanju [socialnega] kapitala in h krepitvi odnosov zaupanja znotraj skupnosti. Na zadruga lahko torej gledamo kot na učinkovito orodje za razvijanje državljske kulture oz. vzorcev vedenja in posledično družbenih vrlin« (Dasgupta v Borzaga in Galera 2012, 12). Pozitiven »vpliv, ki ga imajo zadruga na družbeno kohezijo, izvira iz njihove sposobnosti institucionaliziranja ključnih pravil, ki zagotavljajo dosego vzajemno koristnih izmenjav. Zadruga se ponašajo z vzajemno pripadnostjo in

naklonjenostjo, ki izvira iz soodvisnosti sredstev in virov, ki si jih delijo člani, in slednji imajo skupni cilj, ki pogosto sovpada s splošnim dobrim« (prav tam). Hkrati »lahko na zadruge gledamo kot na institucije, ki med ljudmi, ki v njej združujejo svoje vire, prevajajo neformalne dogovore v posebne pogodbe, saj članom prinašajo spodbude za to, da se držijo dogovorjenega. Zadruge lahko tako smatramo kot zunanji spodbujevalec oz. generator družbeno usmerjenih vedenj« (prav tam). S svojim delovanjem »zadruge preko zaščite dohodka in zaposlovanja pomagajo reševati probleme, ki bi sicer ostali v odgovornosti javnih politik« (Pérotin v Borzaga in Galera 2012, 12). Dokazale so tudi, »da lahko bolje kot klasična delničarska podjetja ustvarjajo in ohranjajo delovna mesta v nazadujočih tržnih razmerah« (prav tam). Zadružništvo je namreč že danes uspelo postati pomemben dejavnik, ki prispeva k zaposlenosti na svetu; ves potencial zadrug za nova delovna mesta pa še vedno ni bil izčrpan (Roelants in drugi 2014, 105), saj zadruge niso nova oblika gospodarjenja, ampak preizkušen in uspešen model, ki je sposoben odgovoriti na izzive časa in aktualne potrebe družbe. To dokazujejo z nemotenim izpolnjevanjem potreb ljudi in svojih članov v obliki zagotavljanja blaga in storitev ter hkrati z zagotavljanjem dostojnih zaposlitev. Kljub temu pa se skozi dosednji zgodovinski razvoj zadruge niso razvile kot prevladujoč model gospodarjenja in posledično zaposlitve, saj so bile pri svojem razvoju vedno odvisne tako od številnih zunanjih dejavnikov kakor tudi od družbenih in ekonomskih okoliščin, v katerih so se nahajale. Drugi modeli gospodarjenja, ki ponujajo večje kapitalske donose, maksimizacijo dobička in možnost hitrejše rasti, so v današnjem svetu pravz zaradi naštetih značilnosti bolj razširjeni. V nasprotju z zadrugami ne gre za trajnostne oblike gospodarjenja, ki v prvi plan ne postavljajo dobrobiti drugih družbenih in ekonomskih kazalnikov.

Že v okviru zgodovinskega razvoja zadrug in pregleda zadrug v sodobnem svetu je bilo omenjeno dejstvo, da so se zadruge razvile v številnih različnih sektorjih. Za boljše razumevanje delovanja zadružnega modela bom zato v nadaljevanju predstavil konkretna primera dveh tipov zadrug, in sicer potrošniških in delavskih zadrug.

2. 2. 1 Potrošniške zadruge

Kot rečeno v zgodovinskem pregledu zadružništva, je bila prva znana zadruga potrošniška. Poleg tega so potrošniške zadruge tudi najbolj razširjena oblika zadružništva v ZDA. Zato je ta tip zadrug so še posebej zanimiv za analizo v tej disertaciji, saj bom v njej poleg stanja celotnega zadružnega sektorja v ZDA preučil tudi primer potrošniške zadruge Recreational Equipment Inc. (REI), ki jo bom primerjal z izbrano delavsko zadrugo IEM. Dobro

razumevanje in poznavanje delovanja potrošniških zadrug je tako ključnega pomena za to disertacijo. V tem poglavju bomo zato dodatno spoznali položaj in delovanje potrošniških zadrug, kasneje pa tudi konkreten položaj in delovanje potrošniških zadrug v ZDA.

Potrošniška zadruga je podjetje v lasti članov, ki to podjetje demokratično vodijo in vplivajo na njegove aktivnosti na vseh nivojih. V skladu z združnimi vrednotami potrošniške zadruga poudarjajo družbeno odgovornost ter skrbijo za izpolnjevanje potreb in pričakovanj svojih članov. Pri tem potrošniške zadruga posebej izpostavljajo trajnostni pristop ter dobrobit in trajnostni razvoj lokalnih skupnosti, v katerih so prisotne, poleg tega pa skrbijo tudi za okolje ter za zdravje in dobrobit svojih strank. Kot na splošno velja za vse zadruga, namen potrošniških zadrug ni maksimizacija dobička, ampak dobrobit članov zadruga in uresničevanje njihovih interesov (ICA in Euricse 2016b, 31). Različne potrošniške zadruga so se s časom različno (pre)oblikovale, tako da v veliko primerih govorimo tudi o t. i. hibridnih zadrugah z različnimi deležniki oziroma člani, kot so zaposleni, potrošniki, dobavitelji in (lokalna) skupnost. Potrošniške zadruga so hkrati tudi edinstvena vrsta socialnih podjetij, saj predstavljajo t. i. tretji sektor ekonomije, ki se razlikuje od klasičnih zasebnih podjetij in struktur javnega sektorja. Potrošniške zadruga so posebej znane po svojem transparentnem poslovanju in izraženi odgovornosti do skupnosti (Euro Coop 2008).

Potrošniške zadruga se ustanavljajo z namenom, da določeni skupini potrošnikov zagotovijo dostop do izdelkov, ki jih ti drugje ne morejo pridobiti ali jim niso na voljo za sprejemljivo ceno. Glavni interes potrošniških zadrug je izboljšanje kupne moči članov. Lastniki oziroma člani potrošniške zadruga lahko vplivajo tudi na to, kakšni izdelki bodo dostopni v zadrugi (Zeuli in Cropp 2004, 3).

Potrošniške zadruga združujejo več kot 75 milijonov posameznih članov v 26 različnih nacionalnih organizacijah potrošniških zadrug, delujejo v vseh delih sveta in imajo skupni letni promet v višini več kot 500 milijard evrov (ICA in Euricse 2016b, 42). Po podatkih *World Co-operative Monitor* leta 2016 potrošniške zadruga tako med največjimi 300 zadrugami in vzajemnimi družbami kakor tudi po podatkih za druge zadruga skupaj z zadrugami v zavarovalništvu, financah in kmetijstvu sodijo med tipe zadrug, ki ustvarijo največji delež prometa znotraj združnega sektorja (ICA in Euricse 2016b). Potrošniške zadruga sicer veljajo za eno najbolj uspešnih demokratično nadzorovanih in vključujočih oblik podjetij, ki lahko uspešno tekmujejo z dobro vzpostavljenimi tradicionalnimi profitno naravnanimi podjetji v istem sektorju (Marini in Zevi 2011, 240).

Tako kot druge zadruga tudi potrošniške zadruga temeljijo na načelih oziroma vrednotah, kot so samopomoč, lastna odgovornost, demokracija, enakopravnost, enakost in solidarnost. V skladu s tradicijo ustanoviteljev člani zadruga verjamejo v etične vrednote, kot so poštenost, odprtost, družbena odgovornost in skrb za sočloveka. Na prvi pogled je zapisano videti kot nabor teoretičnih idealov, ki jih je težko uresničiti v praksi, vendar je zadržno gibanje razvilo orodja, ki omogočajo praktično uporabo teh vrednot, načel in idealov. Tako kot vsa ostala podjetja in organizacije tudi potrošniške zadruga razvijajo svoje aktivnosti v okviru tržne ekonomije. Milijoni ljudi po svetu so izbrali zadržni model za izpolnjevanje svojih osebnih in skupnih razvojnih ciljev. Zadruga ustvarjajo in vzdržujejo zaposlenost ter so odgovorne za dobavo kakovostne in varne hrane svojim članom in skupnostim, v katerih delujejo. S praktičnim udejanjanjem svojih vrednot in načel promovirajo solidarnost in strpnost; so t. i. »šola demokracije« in promovirajo pravice posameznikov. Zadruga so socialno povezane s skupnostjo in se odzivajo na potrebe svojih članov. Prek različnih aktivnosti so v številnih državah pomemben socialni, družbeni in ekonomski dejavnik v narodnem gospodarstvu. S tem pa ne zagotavljajo le osebnega razvoja, ampak prispevajo k blaginji celotne populacije na nacionalni, evropski in mednarodni ravni (Euro Coop 2008, 5–15). Potrošniške zadruga tradicionalno vključujejo člane, ki kljub razlikam v tipu in stopnji motivacije sodelujejo pri njihovem upravljanju (Birchall in Simmons 2004, 4). Nujnost mobilizacije članov za aktivno sodelovanje pri upravljanju zadržug ugotavljajo številne zadruga, ki se še posebej osredotočajo na zagotavljanje zastopanosti različnih skupin, ki sicer niso vključene v odločanje oziroma upravljanje. Vendar za potrošniške zadruga v glavnem velja prepričanje, da množična participacija ni nujna za njihovo dobro delovanje; večinoma je tako sprejemljivo, da pri upravljanju velikih potrošniških zadržug sodeluje vsaj manjša skupina nekaj sto aktivnih članov, ki so pripravljeni zastopati svoje interese znotraj podjetja ter kandidirati na volitvah v organe zadruga in zastopati tudi druge člane. A potrošniške zadruga hkrati potrebujejo veliko večjo skupino ljudi, ki čutijo pripadnost zadržugi, da se lahko ustrezno razvijeta lojalnost in ponos. Poleg tega je številčnost članstva in njegova aktivnost pomembna tudi za sprejemanje vrednot in ciljev potrošniške zadruga ter smotrno in pametno izbiranje demokratično izvoljenih predstavnikov. Potrošniške zadruga morajo biti zato v stiku s svojimi člani prek raziskav mnenja, od njih pa morajo pridobiti tudi demokratično podporo pri pomembnih odločitvah (Birchall in Simmons 2004, 5).

Iz teh razlogov so se potrošniške zadruga začele osredotočati na tri različne tipe članov:

- »Verniki«: Člani, ki se jih da prepričati, da kandidirajo za člane organov.

- »Podporniki«: Člani, ki verjamejo v cilje in vrednote potrošnike zadruga in so pripravljeni sodelovati na volitvah ter se udeleževati letnih sestankov in družabnih dogodkov.
- Bolj »pasivni« člani: Ti člani sicer podpirajo etos organizacije, a v njej ne sodelujejo; želijo biti informirani o delovanju zadruga in občasno vprašani po svojem mnenju (Birchall in Simmons 2004, 5–6).

Istočasno dinamika različnih dejavnikov vpliva na aktivnosti potrošniških zadrug in od njih zahteva, da sprejemajo hitre in ustrezne odločitve, ki temeljijo na resnem trženju in aktivnem sodelovanju. Potrošniške zadruga se morajo povezovati, da lahko skupaj nakupujejo izdelke in jih nato v svojih trgovinah prodajajo pod zadržno blagovno znamko. Tako lahko potrošniške zadruga dosežejo ekonomijo obsega in optimizirajo logistiko, s čimer zagotovijo dobro poslovanje ter dobro sodelovanje z dobavitelji, poslovnimi partnerji in potrošniki. Na ta način lahko nadalje razširijo svojo dejavnost in sodelovanje v sektorjih, v katerih delujejo druge zadruga; tako dosežejo boljše ekonomske rezultate. Potrošniške zadruga po vsem svetu se uspešno soočajo z različnimi izzivi ter razširjajo svojo dejavnost in delujejo ekonomsko učinkovito. Iz podatkov *World Co-operative Monitor* je razvidno, da se je samo skupni promet 20 največjih zadrug na področju veleprodaje in trgovine, med katerimi je veliko potrošniških zadrug, povečal s 355 milijard ameriških dolarjev v letu 2010 na 385 milijard ameriških dolarjev v letu 2013, kar pomeni kar devetodstotno povečanje (Stevanov v ICA in Euricse 2016b, 42). Skozi svojo zgodovino so se potrošniške zadruga vzpostavile v številnih državah, ne da bi pri tem zavzele dominanten položaj na trgu (Marini in Zevi 2011, 240).

Dodaten izziv za potrošniške zadruga danes predstavljajo tudi hitro razvijajoče se nove tehnologije ter globalni izzivi v obliki proste trgovine, presežne trgovine in prevelike potrošnje. Zato je za potrošniške zadruga pomembno, da ohranijo bistvo svojega zadržnega poslovnega modela in svojo zadržno identiteto, ki se je izkazala kot prilagodljiva za reševanje družbenih izzivov in ki omogoča nove ideje in pristope za doseganja ciljev zadrug, kot je ustvarjanje boljšega sveta. Potrošniške zadruga zato svojim članom vedno bolj uspešno nudijo tudi druge storitve v okviru nekakšnega programa lojalnosti. Spekter dodatnih storitev je širok: v njem lahko najdemo turizem, telekomunikacije, gostinstvo, zabavo, šport, oskrbo z energijo in druge storitve oziroma področja. Omenjena dodatna ponudba je lahko vključena v dejavnost posamezne potrošniške zadruga, lahko pa je rezultat sodelovanja z zunanjimi partnerji. Potrošniške zadruga razvijajo različne tipe dejavnosti in storitev, od dostave hrane na dom za starejše do multifunkcijske zadržne infrastrukture, ki omogoča trgovanje, izvedbo

kulturnih in športnih dogodkov, usposabljanje, izobraževanje in tudi rekreacijo (Stevanov v ICA in Euricse 2016b, 43).

Danes so potrošniške zadrugе najbolj razvite v Evropi, kjer v »sektorju trgovine na drobno 3.200 potrošniških zadrug zaposluje 400.000 ljudi, vključuje 29 milijonov članov in ima 36.000 prodajnih lokacij ter 73 milijard evrov prometa« (Borzaga in Galera 2012, 8). Iz seštevka celotnega letnega prometa potrošniških zadrug v Evropi lahko razberemo, da skupaj ustvarijo več prihodkov kot katerakoli trgovinska veriga (Ivanov 2014). Na drugem mestu po razvitosti in ekonomskem pomenu potrošniških zadrug so ZDA, ki jih bomo spoznali pri študiji primera zadružništva v ZDA.

2. 2. 2 Delavske zadrugе

Drugi tip zadrug, ki se mu bomo posvetili, so delavske zadrugе. Če so potrošniške zadrugе najbolj razširjena oblika zadružništva v ZDA, so delavske zadrugе sicer manj razširjena, a kljub temu zelo zanimiva in pomembna oblika zadružništva. Med vsemi oblikami delavskega lastništva se je namreč organiziranje delavcev v delavske zadrugе izkazalo kot najpomembnejša in najbolj razvita oblika delavskega lastništva na svetu. Hkrati pa delavske zadrugе kot oblika delavskega lastništva postajajo vedno bolj popularne tudi v ZDA (Lawless in Reynolds 2004). Za ustrezno analizo zadružništva v ZDA bom ob študiji primera in primerjalni analizi aplikativnega primera potrošniške zadrugе *Recreational Equipment Inc.* (REI) to zadrugo primerjal tudi s primerom ameriške delavske zadrugе – to bo delavska zadruga *Isthmus Engineering & Manufacturing* (IEM). Zaradi tega in za potrebe celovite analize zadružništva v ZDA moramo spoznati tudi položaj in delovanje delavskih zadrug v sodobnem svetu.

Delavske zadrugе so podjetja, ki so v lasti zaposlenih, ki z njimi tudi upravljajo. Delavske zadrugе se od drugih podjetij razlikujejo predvsem v tem, da jih nadzirajo in so njihovi primarni upravičenci njihovi člani: delavci (Alison in Rieger 2014, 6). Delavske zadrugе svojim članom delavcem in drugim omogočajo zaposlitev in delo v skupnem demokratičnem podjetju. Ta tip zadrug obstaja tako na področju proizvodnje oziroma industrije storitev kot tudi drugih dejavnosti. Delavske zadrugе tako kot druge zadrugе temeljijo na univerzalnih zadružnih načelih in vrednotah ter metodah, kot jih je določila Mednarodna zadružna zveza ICA in so vključene v Priporočilo 193/2002 Mednarodne organizacije za delo (ILO).

Najbolj znan sistem delavskih zadrug je sistem Mondragon s severa Španije. Številne delavske zadruge obstajajo tudi v Indiji, Italiji, Veliki Britaniji in številnih drugih državah, vključno z več sto delavskimi zadrugami v ZDA. Začetki modela delavskih zadrug segajo že v čas okoli leta 1760 v Angliji in okoli leta 1790 v ZDA (Padgham 2002, 1).

Zgodovinsko gledano delavske zadruge pogosto nastanejo v časih ekonomskih in socialnih težav, in sicer kot odgovor na visoko brezposelnost ter kot način preprečitve propada podjetja in osnova za nastanek novih delovnih mest (Dickstein v Artz in Kim 2011, 2). Delavske zadruge so se oblikovale na zelo različne načine. Nekatera podjetja delujejo kot delavske zadruge od samega začetka; delavske zadruge pa nastajajo tudi s preoblikovanjem tradicionalnih podjetij ali neprofitnih organizacij. Delavska zadruga lahko nastane avtonomno, a takšne zadruge bolj pogosto nastanejo s pomočjo združnih razvijalcev, vladnih agencij ali neprofitnih organizacij. Združni razvijalec lahko oceni izvedljivost poslovnega modela pred ustanovitvijo nove zadruge ter potencialnim združnikom nudi organizacijsko in finančno svetovanje. Preoblikovanje v delavsko zadrugo se lahko izvede tudi, če lastnik podjetja želi prenesti del lastništva na zaposlene v podjetju. In ne nazadnje: podjetje se lahko preoblikuje v delavsko zadrugo s ciljem, da se zagotovi uspešno nadaljnje poslovanje podjetja, recimo v primeru upokojitve lastnika (Artz in Kim 2011, 4).

Zaradi posebnega pomena delavskih zadrug ter potrebe po njihovi dodatni prepoznavnosti in izboljšanju odnosa med delavskimi zadrugami in zadrugami iz drugih kategorij, državo, mednarodnimi organizacijami in podjetniškim svetom ter sindikati je Mednarodna združna zveza (ICA) 23. septembra 2005 sprejela Svetovno deklaracijo o delavskih zadrugah (ang. *World Declaration on Worker Cooperatives*). Deklaracija je bila sprejeta z namenom zagotovitve razvoja in promocije delavskih zadrug ter priznanja njihove vloge kot dejavnika pri reševanju problema brezposelnosti in socialne izključenosti, ki jo imajo kot eden od naprednih zagovornikov najbolj napredne, poštene in dostojne oblike delovnih odnosov, ustvarjanja in distribucije bogastva ter demokratizacije lastništva in ekonomije (ICA 2005, 1–2).

V deklaraciji je ICA zabeležila tudi ključne lastnosti delavskih zadrug:

1. Njihov cilj je ustvarjanje in zagotavljanje trajnostnih delovnih mest ter ustvarjanje bogastva z namenom izboljšanja kvalitete življenja za delavce člane, zagotavljanja dostojnega dela in omogočanja demokratičnega delavskega samoupravljanja ter promocije razvoja lokalnih skupnosti.

2. Članstvo v delavskih zadrugah je prostovoljno in svobodno. Cilj delavcev članov je prispevanje osebnega dela in ekonomskih virov, kar je pogoj za obstoj delovnega okolja.
3. V osnovi delo opravljajo člani delavske zadruga. To nakazuje, da je večina delavcev v posamezni delavski zadrugi članov te zadruga in obratno.
4. Odnos delavec – član znotraj zadruga je drugačen kot v tradicionalnih mezdnih oblikah dela oziroma zaposlitve ali v drugih avtonomnih samostojnih oblikah dela.
5. Notranje delovanje zadruga je formalno določeno na način, ki je demokratičen ter ki so ga oblikovali in sprejeli delavci člani.
6. Delavske zadruga so avtonomne in neodvisne od države in drugih tretjih oseb v urejanju delovnih razmerij in vodenju ter načinu upravljanja s proizvodnjo (ICA 2005, 2–3).

Za ustrezno razumevanje delovanja delavskih zadruga je pomembno predvsem, kako se razlikujejo od tradicionalnih podjetij: zlasti prek elementov nadzora in lastništva. V tradicionalnem podjetju pravica do izbora poslovodstva in udeležbe pri dobičku temelji na kapitalu, ki ga ima nekdo v podjetju. Delež posameznikovih delnic določi, kolikšen vpliv in nadzor ima taisti posameznik ter do kolikšnega deleža dobička je upravičen. V delavskih zadrugah pa so lastniki podjetja zaposleni, ki zadruga tudi nadzorujejo in z njo upravljajo. Pravica do izvolitve člana upravnega odbora in udeležbe pri dobičku podjetja temelji na članstvu v delovnem kolektivu podjetja in vplačanem članskemu deležu. Vsak član zadruga ima en glas pri izvolitvi upravnega odbora in je upravičen do udeležbe pri dobičku na podlagi formule, ki je določena v statutu podjetja. Poslovodstvo nadzira vsakodnevne aktivnosti podjetja tako v delavskih zadrugah kakor v tradicionalnih podjetjih. A v nasprotju s tradicionalnimi podjetji imajo člani delavskih zadruga pravico izbrati poslovodstvo zadruga; to nalogo sicer (tipično) dodelijo upravnemu odboru zadruga. Pravna struktura delavskih zadruga tako delavcem zagotavlja enakopraven vpliv na odločanje o delovanju podjetja. Delavske zadruga so tako tudi edina poslovna struktura, ki zavestno spodbuja in podpira samoodločbo zaposlenih, saj delavci člani resnično sami nadzirajo svojo usodo. Pri tem je pomembno opomniti, da je združništvo samo poslovni model kot oblika lastništva in mehanizem upravljanja (NCDF 2006, 8).

Kot razlaga Ellerman (1984), pravna struktura delavske zadruga tako ne določa samo lastninske pravice, ampak tudi strukturo nadzora in načina upravljanja. Načelo in teorija samoupravljanja določata specifično strukturo lastninskih pravic. Pravna struktura delavskih

zadruge zato izvršuje enakopravne delavske principe v svoji lastninski strukturi in demokratične principe pri načinu upravljanja (Ellerman 1984, 861–862). Delavci člani imajo tako skupno nalogo, da pravično prispevajo h kapitalu svoje zadruge in ga tudi pravično koristijo. Pri tem si delavci člani delijo širok nabor tveganj in koristi, ki izhajajo iz lastništva podjetja, vključno s porazdelitvijo dobičkov in kritjem izgub. Sodelujejo tudi pri upravljanju podjetja, saj demokratično izvolijo upravni odbor in sprejemajo pomembne odločitve, vezane na prihodnost podjetja. Delavsko lastništvo na drugi strani ne določa specifične oblike vodenja podjetja s strani posloводства. Delavske zadruge imajo sicer praviloma, a ne vedno, bolj participativno in manj hierarhično poslovno kulturo kot tradicionalna podjetja, saj pogosto nagovarjajo delavce k prispevanju idej in jim omogočajo sodelovanje pri sprejemanju odločitev pri vsakodnevnih poslovnih procesih. Nekatere delavske zadruge tako celo s celotnim podjetjem upravljajo na podlagi splošnega konsenza. V vsakem primeru upravni odbor določi upravljavsko strukturo, ki se lahko skozi čas spreminja glede na spremembe, ki zadevajo podjetje. Pri vsem tem je ključna skupnostna lastnina, način upravljanja zadruge pa omogoča delavcem članom, da sami določajo cilje in koristi, ki jih želijo doseči (NCDF 2006, 8).

V svoji deklaraciji o delavskih zadrukah je Mednarodna zadružna zveza določila tudi osnovni okvir za pravila notranjih procesov, ki naj bi jih upoštevale delavske zadruge (ICA 2005, 4). Ta pravila za delavske zadruge so:

1. Plačilo za delo članov mora biti enakomerno in mora upoštevati položaj, naloge, kompleksnost in posebne zahteve na določenih položajih ter produktivnost in ekonomsko sposobnost podjetja, ki si prizadeva za zmanjševanje razlik med najbolje in najslabše plačanimi.
2. Delavske zadruge morajo zagotavljati ustrezno naraščanje kapitala zadruge ter nedeljive rezerve in rezervacij.
3. Delavske zadruge morajo zagotavljati delovne prostore z ustrezno infrastrukturo in tehničnimi sredstvi, ki omogočijo doseganje ustreznega delovanja in dobro organizacijsko klimo.
4. Delavske zadruge delavcem članom zagotavljajo ustrezen način socialnega in zdravstvenega zavarovanja in varnosti pri delu. Upoštevati morajo pravice, standarde in varstvo na področjih, kot sta pravica do porodniškega dopusta in starševskega varstva ter druga delovnopravna zakonodaja.

5. Delavske zadruge prakticirajo demokratične prakse sprejemanja odločitev znotraj organizacije in v vseh fazah upravljalškega procesa.
6. Delavske zadruge zagotavljajo stalno izobraževanje in usposabljanje za krepitev kompetenc članov ter jih ustrezno informirajo. Ti procesi potekajo s ciljema zagotavljanja profesionalnega znanja in razvoja delavske zadruge kot poslovnega procesa ter spodbujanja inovativnega in dobrega upravljanja.
7. Delavske zadruge prispevajo k izboljšanju življenjskih pogojev ožjih družinskih članov zaposlenih in k trajnostnemu razvoju skupnosti.
8. Delavske zadruge preprečujejo vzpostavitev mehanizmov, katerih cilj je povečanje fleksibilnosti ali prekarnosti mezdnih delavcev oziroma ki delujejo kot konvencionalni posrednik za zaposlitve (ICA 2005, 4–5).

Seveda obstaja več modelov delavskih zadrug. Nekatere delavske zadruge tako zaposlujejo tudi delavce, ki niso člani zadruge, druge pa vključujejo nečlane, na primer zunanje investitorje, ki imajo po naravi svojih finančnih vložkov v podjetje določen vpliv na sprejemanje odločitev, a ne delajo za podjetje. Delavske zadruge se razlikujejo glede pogojev za članstvo in načina sprejemanja novih članov. Razlikujejo se tudi glede načina delitve dobička med člane, v konkretni upravljalški strukturi in glede svojih poslovnih praks na področju investicij nečlanov (Artz in Kim 2011, 2–3).

Različne karakteristike delavskih zadrug so naslednje:

- **Osnovna investicija:** Upravičeni delavci kupijo osnovni delež v zadrugi, če želijo postati njeni člani. Cena deleža je na primer v zadrugah v storitvenem sektorju, ki ne potrebujejo veliko kapitala, lahko zelo niska (tudi le 50 \$). Z takšno ceno osnovnega deleža delavska zadruga spodbuja širok nabor članstva. V drugih industrijah je članstvo pogojeno z večjo finančno investicijo (tudi v višini več tisoč dolarjev), ki jo mora zagotoviti član. Zato določene zadruge članom omogočajo nakup osnovnega deleža skozi daljše časovno obdobje (recimo z odbitkom od plače).
- **Delitev dobička:** Člani zadrug imajo pravico do udeležbe pri dobičku glede na participacijo in ne glede na višino investicije. V delavskih zadrugah je tako lahko višina udeležbe posameznega delavca člana pri dobičku odvisna od količine in vrednosti dela, ki ga je opravil za podjetje. Ta vrednost se lahko določi glede na število opravljenih ur, glede na izplačane plače ali glede na kombinacijo različnih

kriterijev. Poseben dejavnik pri izplačilu dela dobička je lahko tudi senioriteta delavcev članov.

- **Članske pravice:** Nekatere delavske zadruge omogočajo včlanitev vsem zaposlenim, druge pa imajo bolj omejene možnosti za članstvo. Nekatere zadruge včlanitev tako omogočajo samo zaposlenim za polni delovni čas. Zadruge se razlikujejo tudi glede na način sprejemanja novih članov. Nekatere zadruge za nove člane predvidevajo preizkusno obdobje, ki lahko traja od nekaj mesecev do nekaj let. Spet druge delavske zadruge omogočajo članom, da se včlanijo na prvi delovni dan. V nekaterih zadrugah morajo nove člane z glasovanjem potrditi trenutni člani, spet druge omogočajo članstvo vsem zaposlenim, ki izpolnijo pogoje iz preizkusnega obdobja. V delavskih zadrugah lahko veljajo tudi drugačna pravila, vezana na članstvo uprave v zadrugi.
- **Upravljanje:** Delavci člani demokratično upravljajo delavsko zadrugo (»en član – en glas«). Način sprejemanja odločitev v posamezni zadrugi je odvisen od več dejavnikov. Delavske zadruge z malo člani imajo lahko zelo vodoravno upravljavsko strukturo, v okviru katere vsi člani kolektivno sprejemajo odločitve. V bistvu tako vsi člani sodelujejo v upravnem odboru zadruge. Spet druge delavske zadruge oblikujejo bolj hierarhično strukturo, v okviru katere prenesejo pristojnost sprejemanja odločitev na izvoljeni upravni odbor in upravo, ki vodi dnevno poslovanje zadruge. Poslovodstvo lahko vključuje aktualne člane ali zunanje strokovnjake. Nekatere zadruge članom poslovodstva prepovedujejo včlanitev v zadrugo, saj naj bi bila njihova vloga znotraj zadruge (na primer razporejanje dela in plačevanje računov) bistveno drugačna od vloge članov (Artz in Kim 2011, 2–3).

Tudi pristojnosti organov zadrug niso zakonodajno ali kako drugače določene – zato se pojavljajo različne porazdelitve pristojnosti. Kljub temu obstaja splošna porazdelitev pristojnosti znotraj delavskih zadrug, ki jo zadruge (v večji ali manjši meri) upoštevajo.

Tabela 2. 8: Razdelitev pristojnosti znotraj delavskih zadrug

Delavci člani	Upravni odbor	Uprava
Sprejemajo in spreminjajo statut zadruge.	Oblikuje tako letne cilje kakor tudi politiko doseganja teh ciljev.	Predlaga letni načrt dela, načrt trženja in druge potrebne načrte za implementacijo ciljev in politik, ki jih sprejme

		upravni odbor.
Izvolijo člane upravnega odbora.	Izbere upravo podjetja, določi naloge in plače njenih članov.	Določi način delitve dela in imenuje poslovodje.
Potrjujejo letna poročila in prejemajo polletna poročila o izvajanju poslovnega načrta in doseganju ciljev.	Nadzoruje finance: <ul style="list-style-type: none"> – potrjuje proračun; – potrjuje spremembe proračuna; – 3. potrjuje najemanje posojil. 	Zaposluje in odpušča v skladu s kadrovsko politiko oziroma to nalogo delegira.
Potrjujejo morebitne drastične spremembe v poslovnem načrtu ali poslovnem pristopu podjetja.	Potrjuje kadrovski načrt in predlaga kadrovsko politiko članstvu, ki sprejme končno odločitev.	Koordinira izvajanje in administracijo vseh politik podjetja.
Potrjujejo nakup ali prodajo vseh večjih naložb.	Ocenjuje delovanje uprave.	Ocenjuje zaposlene oziroma to pristojnost delegira.

Vir: Povzeto po NFC (2006, 9).

Iz zgornje tabele je razvidno, da imajo člani delavske zadruga znotraj podjetja dve vlogi: tako vlogo delavcev kot vlogo lastnikov podjetja. Vsaka od teh dveh vlog pomeni različne interese in prioritete. Kot delavci si člani želijo stabilnost rednih plač in druge bonitete, ki jih podjetja lahko izplačujejo zaposlenim. Plače in bonitete so za podjetje obratovalni stroški in se odbijejo od prihodkov za izračun dobičkonosnosti podjetja. Posamezni zaposleni plačujejo dohodnino glede na plačo, ki jo dobijo. Kot lastniki pa so člani zadruga deležni nagrade za riziko poslovanja podjetja, vključno z neizogibnim nihanjem neto dobičkov. Upoštevati morajo dolgoročno finančno zdravje podjetja in njegovo dobičkonosnost. Lastniki podjetja praviloma dobijo finančno nadomestilo v obliki udeležbe pri dobičku in ne prek plač. Sama dobičkonosnost podjetja pa ni zagotovljena, saj niha glede na poslovanje podjetja v posameznem letu. Lastnik je udeležen pri dobičku podjetja in je obdavčen glede na prihodek lastnika. Člani delavske zadruga integrirajo ta dva nabora interesov in delujejo tako kot zaposleni delavci kot tudi kot lastniki (Pitman 2016).

Tabela 2. 9: Pravice in odgovornosti delavcev članov do delavske zadruga

Pravica do finančne participacije	Odgovornost za finančno participacijo
<ul style="list-style-type: none"> – investicija lastnega dela: – udeležba pri dobičku. 	<ul style="list-style-type: none"> - investicija lastnega dela; - produktivnost; - obvezni članski delež kapitala; – soodgovornost v tveganju.
Pravica do upravljanja	Odgovornost za upravljanje
<ul style="list-style-type: none"> – volilna pravica za člane upravnega odbora (»en član – en glas«); – možnost članstva v upravnem odboru; – sodelovanje pri sprejemanju odločitev. 	<ul style="list-style-type: none"> - komunikacija, informiranje; - izobraževanje o podjetju in industriji; - razvoj vodstvenih sposobnosti, medsebojne odgovornosti in zaupanja; – uravnoteženje individualnih potreb/želja tako s potrebami/interesi podjetja kakor tudi z interesi in potrebami lokalne skupnosti.

Vir: Povzeto po Adams in Hansen v NCDF (2006, 9).

Davčni in delovnopравни zakoni hibridne vloge članov delavskih zadrug kot delavcev in kot lastnikov včasih ne omogočajo. Davčni zakoni namreč razlikujejo med zaposlenimi v podjetju in lastniki podjetja, saj se njihove davčne obveznosti razlikujejo; podobno tudi delovnopravna zakonodaja razlikuje med lastniki podjetja in zaposlenimi. Omenjeni zakoni so bili sicer razviti s ciljem zaščite delavcev pred nepoštenim ravnanjem lastnikov podjetij (Pitman 2016). Zato se pravice in odgovornosti delavcev članov znotraj delavskih zadrug močno razlikujejo od vloge zaposlenih v tradicionalnih podjetjih, saj imajo delavci hkrati tudi pravice in odgovornosti, ki sicer pripadajo kapitalskim lastnikom podjetij in poslovodstvu podjetij.

Primerjalno poročilo, ki ga je na podlagi mednarodnih podatkov o poslovanju delavskih zadrug v Evropi, ZDA in Latinski Ameriki v primerjavi s poslovanjem tradicionalnih podjetij pripravila Virginie Pérotin (2016), je pokazalo, da lahko delavske zadruge predstavljajo resno poslovno alternativo tradicionalnim podjetjem ter svojim zaposlenim in ekonomiji zagotovijo številne koristi. Primerjava produktivnosti delavskih zadrug in tradicionalnih podjetij je pokazala, da bi glede na trenutno število zaposlenih in višino kapitala tradicionalna podjetja v več različnih industrijah proizvedla več, če bi se obnašala kot podjetja v lasti zaposlenih. Omenjena študija je pokazala tudi, da v primeru sprememb na trgu delavske zadruge najprej preučijo svojo plačno politiko in poskrbijo za stabilnost zaposlitev, saj v času recesije znižajo plače, namesto da bi zmanjšale število zaposlenih. Ko se poslovanje izboljša, pa so hitro

pripravljene nadoknaditi izpad dohodka, saj so delavci člani upravičeni do udeležbe pri dobičku (Pérotin 2016, 3).

Ključne ugotovitve poročila Virginie Pérotin (2016) o delavskih zadrugah so naslednje:

- Delavske zadruge so lahko večje od tradicionalnih podjetij, a hkrati manj kapitalsko intenzivne.
- Delavske zadruge preživijo vsaj enako dolgo kot druga podjetja in ponujajo bolj stabilne zaposlitve.
- Delavske zadruge so bolj produktivne od tradicionalnih podjetij, saj delavci člani delajo bolje in pametneje od drugih zaposlenih. Tudi proizvodnja v delavskih zadrugah je organizirana bolj učinkovito.
- Delavske zadruge obdržijo večji del dobička kot druga podjetja.
- Razlike v plačah med upravo in drugimi zaposlenimi so v zadrugah manjše kot v drugih podjetjih (Pérotin 2016, 3).

Pregled delovanja in lastnosti delavskih zadrug je v svojem prvem dvoletnem poročilu o delovanju industrijskih in storitvenih zadrug (za obdobje 2013–2014) pripravila tudi Mednarodna organizacija industrijskih in storitvenih zadrug (ang. *International Organisation of Industrial and Service Cooperatives /CICOPA/*), ki je del Mednarodne zadrugne zveze in v katero se včlanjujejo večinoma delavske zadruge. CICOPA združuje zadrugne organizacije iz različnih industrijskih in storitvenih sektorjev ter se povezuje s podpornimi organizacijami v teh sektorjih. S CICOPA so povezane mnoge delavske zadruge, v okviru katerih so delavci lastniki svojih podjetij. S CICOPA so hkrati povezane tudi socialne zadruge, ki so specializirane za delo z ranljivimi ciljnim skupinami. Organizacija je povezana tudi z zadrugami samozaposlenih proizvajalcev (CICOPA 2017). V svojem poročilu so predstavniki CICOPA predstavili podatke o podjetjih, ki so povezana z organizacijo; 95 % je malih in srednje velikih podjetij, ki zaposlujejo okoli tri milijone ljudi. Na podlagi predstavljenih podatkov bomo dobili predvsem splošen vpogled v strukturo delavskih zadrug (razmerje med delavci člani in nečlani delavskih zadrug) in pregled sektorjev, v katerih deluje večina delavskih zadrug. Sicer pa naj bi fenomen delavskih zadrug, socialnih zadrug in zadrug samozaposlenih proizvajalcev kvantitativno gledano prispeval h kar 16 milijonom zaposlitev na svetu. Ti zaposleni so v veliki večini člani zadrug in tako lastniki svojih podjetij, ki jih skupaj demokratično upravljajo. Podatki iz poročila CICOPA so pokazali, da področje zadrugništva v industriji in storitvenem sektorju beleži rast tako glede števila zadrug kot tudi

števila delovnih mest. Ekonomske težave, s katerimi se soočajo določene zadruge, so predvsem posledica ekonomskega in zunanjega okolja, v katerem se nahajajo. Med največjimi izzivi so dostop do virov financiranja, pomanjkanje pravega podpornega okolja, zmanjševanje javnega primanjkljaja, nepošten konkurenčne prakse in tehnične šibkosti. Poročilo je zabeležilo tudi 700 združnih skupin po vsem svetu, ki delujejo na osnovi sodelovanja med zadrugami. Te skupine so ključne za razvoj zadrug in uresničitev njihovega ključnega namena, ki je povezan predvsem z ustvarjanjem zaposlitev in trajnostnim prispevkom k občemu interesu ustvarjanja bogastva in lokalnega razvoja (CICOPA 2015a).

Poročilo CICOPA vključuje in predstavlja podatke o 50.645 zadrugah s skupno 2.708.065 zaposlenimi, ki so del mreže omenjene organizacije, v katero je sicer vključenih približno 65.000 zadrug (CICOPA 2015b, 9).

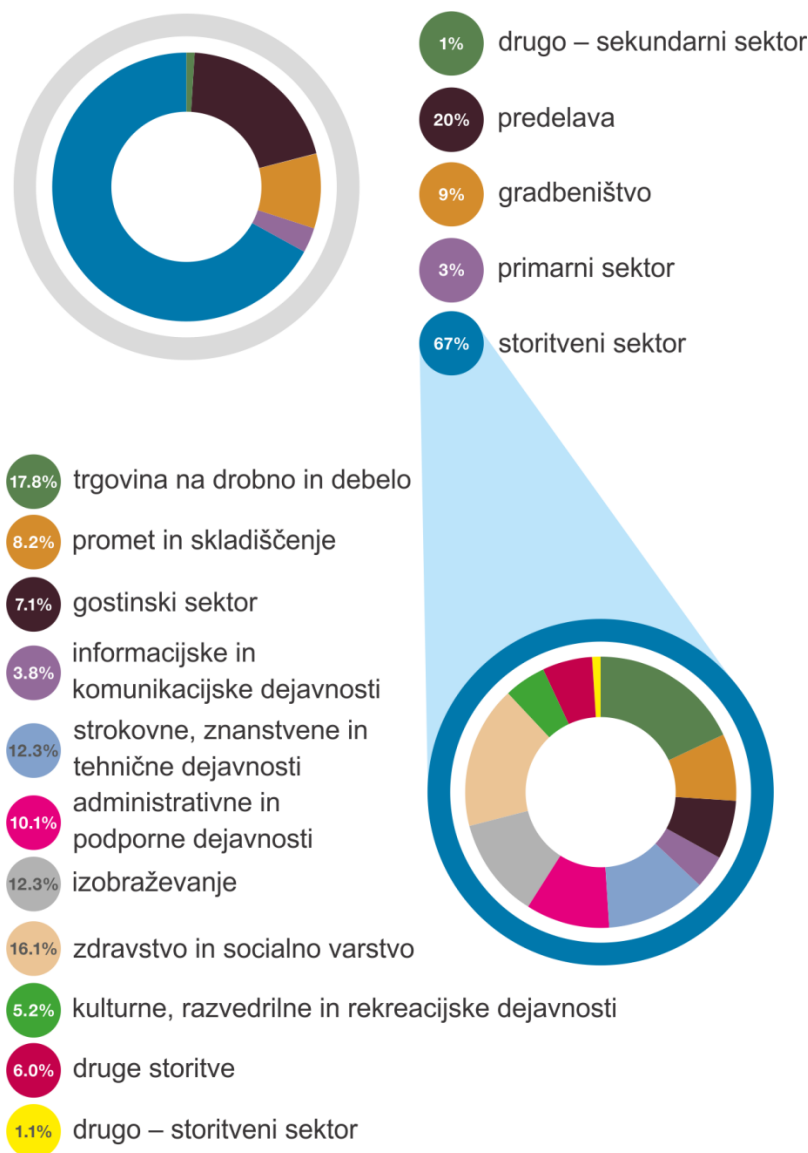
Tabela 2. 10: Podatki o zadrugah in delavcih članih zadrug, vključenih v raziskavo CICOPA

	Število delavcev članov zadrug	% članov zadrug glede na vse zaposlene	% nečlanov zadrug glede na vse zaposlene
Evropa	1.231.102	71,85	28,15
Azija	8.200.505	99,72	0,28
Južna Amerika	1.348.978	98,70	1,30
Severna Amerika	60.630	84,57	15,43
SKUPAJ	10.841.452	85,57	14,43

Vir: Povzeto po CICOPA (2015b, 10–18).

Število delavcev nečlanov v delavskih zadrugah je dokaj nizko (okoli 15 %). Pri tem je treba omeniti, da v delavskih zadrugah in socialnih zadrugah obstajajo različne oblike nečlanov delavcev. Večinoma so zaposleni v zadrugah z več različnimi skupinami deležnikov. Izjemno majhen pa je delež investitorjev članov, kar zakonodaja omogoča le v redkih državah (Italija, Francija in Španija). Takšni člani imajo omejene volilne pravice znotraj zadrug (CICOPA 2015b, 11).

Slika 2. 1: Sektorji, v katerih so prisotne zadruge, vključene v raziskavo CICOPA



Vir: Povzeto po CICOPA (2015b, 16).

Globalni podatki poročila CICOPA so sicer pokazali, da je večina v raziskavo vključenih zadrug aktivna v proizvodnji (okoli 20 %), javnih storitvah, kot so izobraževanje, zdravstvo in socialno varstvo (več kot 19 %), trgovini in vzdrževanju (skoraj 12 %), gradbeništvu (več kot 9 %) ter v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih (več kot 8 %). Največ aktivnosti te zadruge beležijo v storitvenem sektorju (CICOPA 2015b, 14).

Pri poslovanju delavskih zadrug je pomembno omeniti tudi, da jih zadnja ekonomska kriza ni posebej specifično prizadela. Če gledamo nanje kot na celoto, so se soočale z zelo podobnimi problemi kot druga podjetja. Glede na stroške, ki so jih imele delavske zadruge v posameznih sektorjih, lahko namreč ugotovimo, da je ekonomska kriza pospešila določene strukturne

spremembe. Na eni strani je prišlo do zmanjšanja prisotnosti delavskih zadrug v gradbeništvu in industriji, na drugi strani pa so delavske zadruge to razliko nadoknadile v storitvenem sektorju. Zato lahko zaključimo, da so delavske zadruge v času ekonomske krize pokazale drugačne vzorce obnašanja kot druga podjetja (Eum v Roelants in drugi 2012, 29). Delavske zadruge namreč znajo izkoristiti svoje prednosti in se izogniti pastem ekonomskih težav z inovativnim sprejemanjem najboljših poslovnih praks drugih dobro delujočih zadrug (Lawless in Reynolds 2004).

Kljub navedenemu je treba poudariti, da tudi delavske zadruge (kakor tudi drugi tipi zadrug) še vedno delujejo znotraj tržnega sistema urejanja ponudbe in povpraševanja. Tako kljub uvajanju drugačnega sistema lastništva in upravljanja podjetij v gospodarstvo še ne pomenijo dejanske dokončne odprave kapitalizma in same po sebi ne ogrožajo kapitalističnega sistema. Zadruge tako sicer najdejo nišne trge, znotraj katerih lahko delujejo, vendar jih je večina prisiljena kopirati določene prakse drugih tradicionalnih zaposlovalcev, da ostanejo konkurenčne in da lahko uspešno poslujejo (Gasper, 2014). Vseeno lahko ugotovimo, da so delavske zadruge znotraj kapitalizma posebna oblika demokratičnih podjetij v neposredni lasti delavcev. So poseben tip zadružništva, ki za razliko od klasičnih (nehibridnih) potrošniških zadrug temelji na delavskem lastništvu in delavskem samoupravljanju. Prav delavsko lastništvo in samoupravljanje sta pomembna elementa koncepta ekonomske demokracije, ki se ji bomo posvetili v nadaljevanju in del katere je tudi zadružništvo.

3 EKONOMSKA DEMOKRACIJA

Pri preučevanju pluralizma in demokracije je ameriški politolog Robert Dahl ugotovil, da je treba »razširiti koncept demokracije od politične demokracije še na ekonomsko demokracijo« (Bibič 1990, 612). Tako je v ospredje postavil participacijo, »in to predvsem na subsistemski ravni, z dopolnitvijo čistega političnega predstavnštva z močnimi elementi reprezentiranja organiziranih interesov« (prav tam, 613). Svoj koncept demokracije s tem »v nekaterih aspektih na specifičen način približuje socializmu (seveda demokratičnemu)« (prav tam) ter se tako dotika vprašanja razmerja »med enakostjo in svobodo v sodobni družbi« (prav tam), in sicer s kritiko »napetosti med politično enakostjo in družbeno-ekonomsko neenakostjo ljudi« (prav tam). Ugotavlja namreč:

Lastnina in kontrola prispevata k ustvarjanju velikih razlik med državljani v bogastvu, dohodku, statusu, spretnosti, informacijah, v kontroli nad informacijami in propagando, v dostopu do političnih voditeljev in v glavnem tudi v samih življenjskih šansah ne samo za zrele odrasle ljudi, marveč tudi za nerojence, dojenčke in otroke. Če napravimo vse potrebne omejitve, takšne in podobne razlike porajajo pomembne neenakosti med državljani v njihovih sposobnostih (capacities) in priložnostih za udeležbo kot politično enakih v upravljanju z državo (in governing the state) (Dahl v Bibič 1990, 613).

Tako se ne zadovolji, »kot je to na splošno značilno za koncept liberalne demokracije, zgolj s tem, da se zagotovi formalna politična enakost državljanov in negativna svoboda« (Bibič 1990, 613), ampak trdi, »da velike socialno-ekonomske razlike med ljudmi v civilni družbi povzročajo da ti postajajo dejansko neenaki tudi kot pripadniki države« (prav tam), in zahteva, »da se načelo politične enakosti v polni meri uveljavi in da se v polni meri afirmira tudi človek kot politični državljan« (prav tam). Pri tem meni, da je »to mogoče le tedaj, če se koncept državljanstva (citizenship) ne omeji zgolj na politično državljanstvo v smislu tradicionalne kategorije *citoyena* (npr. pri Rousseauju) kot upravljalca z državo, marveč da se 'državljanstvo' raztegne tudi na nove pravice in svoboščine, ki jih ima oziroma naj bi jih imel posameznik kot udeleženec upravljanja drugih socialnih institucij, manjših teritorialnih enot, mestnih četrti in asociacij, zlasti pa upravljanja s podjetjem« (prav tam).

Dahl tako kot način za upravljanje podjetij predlaga sistem »ekonomskih podjetij, ki so v kolektivni lasti in demokratsko upravljani (governed) po vsem ljudstvu, ki dela v njih« (Dahl

v Bibič 1990, 614). Demokratično upravljanje po njegovem mnenju pomeni, da bi bile odločitve v posameznih podjetjih sprejete po ustreznem demokratičnem postopku, s čimer bi omogočili politično enakost in zaščitili pravice znotraj podjetja. Pri tem je pomembno, da ima za zagotavljanje enake volilne pravice vsaka oseba pravico samo do enega glasu. Kot ugotavlja že sam Dahl, se takšna podjetja imenujejo delavske zadruge, čeprav sam zanje sicer raje uporablja izraz samoupravna podjetja. Takšno podjetje je podobno kot samoupravna lokalna skupnost demokratično omejeno z zunanjim demokratičnim nadzorom in z omejitvami trga. Ker je podjetje demokratično načrtovano, delavci oziroma »državljeni«, kot jim pravi Dahl, sami odločajo, kako se razpolaga s prihodki podjetja. Znotraj podjetja delavci oziroma njihovi izvoljeni predstavniki ali uprava, ki ji delegirajo pristojnost, določajo višino plač in sprejemajo odločitve o tem, kako se porablja presežek prihodkov. Tako določajo, koliko sredstev se nameni za reinvestiranje, koliko sredstev se razdeli med delavce in kako se ta distribucija izvede (Dahl 1985, 91–92). Takšen sistem samoupravnih podjetij sicer seveda ne bi odpravil konfliktov interesov, ciljev, vizij in ideologij med delavci oziroma »državljeni« teh podjetij, vendar bi težil k temu, da se konflikti interesov zmanjšajo ter da vsi ljudje dobijo skoraj enak delež v zagotavljanju politične enakosti in s tem zagotavljanju demokratičnih institucij države, prispeval pa bi tudi k razvoju močnejšega soglasja o standardih poštenosti (prav tam, 110). Dahl namreč ne vidi nobenega razloga, »zakaj ne bi izvrševali naše pravice do demokratičnega procesa v upravljanju podjetja prav tako, kot smo to že storili v upravljanju z državo« (Dahl v Bibič 1990, 614). Dahl na podjetje sicer ne gleda glede na način »notranje kontrole podjetja, ki bi jo opravljali zaposleni, ampak gleda na podjetje tudi v odnosu do zunanjega okolja, ki ga predstavljata trg in država. Trg po eni strani zagotavlja (relativno) avtonomnost podjetja, po drugi strani pa je sredstvo zunanje kontrole nad (instrumentalno) racionalnostjo njegovega gospodarjenja« (Bibič 1990, 614).

Demokratična podjetja oziroma lastništvo zaposlenih lahko kot obliko ekonomske demokracije sicer »razumemo na dva načina: kot način razširjanja kroga tistih, ki so udeleženi v delu družbenega bogastva in upravičeni do njega (način redistribucije ekonomske moči utemeljene na lastništvu) ali pa kot način redistribucije moči v ekonomski sferi na novih načelih (upravljanje na podlagi dela, članskih pravic, ne pa lastništva)« (Kanjuo-Mrčela 1999, 292). Prvi način je »kvantitativna« (prav tam), drugi pa »kvalitativna sprememba sistema« (prav tam). Tako »z udeležbo v kapitalu zaposleni (delavci) postajajo lastniki kapitala« (prav tam), hkrati pa se »sistem [...] spreminja na ta način, da vključuje tiste, ki so bili prej zunaj njega« (prav tam). Z demokratizacijo upravljanja podjetja se »narekuje sprememba sistema, ta

pa postaja vse bolj članski in vse manj lastniški. To pomeni, da se sistem spreminja, ne pa širi« (prav tam).

Demokratična podjetja oziroma lastništvo zaposlenih »je tudi oblika ekonomske demokracije« (Kanjuo-Mrčela 1999, 336). To ni edina oblika oziroma edini način za doseganje in delovanje ekonomske demokracije. Ekonomsko demokracijo namreč lahko »opredelimo na dva načina: na **enakomerno razdelitev ekonomskih dobrin** ali družbenega bogastva med pripadnike-ce družbe ali pa na **obliko vladanja v ekonomski sferi** – v ekonomskih organizacijah, podjetjih« (Kanjuo-Mrčela 1999, 126).

Za prvo poimenovanje velja, da bi ga »lahko preimenovali v ekonomsko pravičnost (ali enakost), ker beseda demokracija implicira pojem vladanja, ne pa delitve. Če upoštevamo prvo definicijo, lastništvo zaposlenih brez dvoma pomeni premik v smeri večje enakomernosti razdelitve družbenega bogastva« (Kanjuo-Mrčela 1999, 126). Na ta argument se sklicujejo »zagovorniki-ce zakonodaje, ki bi spodbujala lastništvo zaposlenih« (prav tam), ter pri tem navajajo »dejstvo, da obstoječe tehnike financiranja v podjetjih ustvarjajo zelo malo novih lastnikov in s tem zelo malo prispevajo k razdelitvi ustvarjenega bogastva v podjetjih« (prav tam). Tisti, »ki se zavzemajo za enakomernjšo razdelitev družbenega bogastva, menijo, da je takšna razdelitev sama po sebi družbeno koristna in zaželena, nekateri pa jo povezujejo z njenimi učinki in posledicami na družbeni mikro in makro ravni. Najpogostejša omenjena povezava je povezava med enakomerno razdelitvijo družbenega bogastva in enakomerno razdelitvijo ali participacijo v politični moči« (prav tam, 127).

Vendar je za resnično razumevanje vseh vidikov ekonomske demokracije treba uporabiti tudi »drugo definicijo ekonomske demokracije, torej način upravljanja v ekonomski sferi« (Kanjuo-Mrčela 1999, 127). Lastništvo zaposlenih »samo v določenih primerih in pod določenimi pogoji pomeni ekonomsko demokracijo« (prav tam). Vendar o ekonomski demokraciji ne moremo govoriti v vseh primerih delničarstva delavcev oziroma zaposlenih »v konvencionalnem kapitalističnem podjetju, v katerem sta upravljanje in prilaščanje dobičkov, ustvarjenih v proizvodnji, utemeljena na lastnih vložkih« (prav tam, 127–128). V tem primeru lahko »rečemo, da je v tem smislu lastništvo zaposlenih usmerjeno k ekonomski demokratizaciji, ker zaposlenim omogoča na podlagi lastništva sodelovati v upravljanju ekonomske sfere« (prav tam, 128). Pri drugi definiciji oziroma pomenu se ekonomska demokracija namreč »prekriva s pojmom industrijske demokracije in organizacijske demokracije« (prav tam). Tako velja prepričanje, »da bo redistribucija ekonomskih dobrin

(lastnine nad sredstvi za produkcijo) zagotovila ekonomsko demokracijo kot nujno podlago za industrijsko demokracijo« (Pusić v Kanjuro-Mrčela 1999, 128). Tako »razlikovanje med organizacijsko/industrijsko/ekonomsko demokracijo in organizacijsko/industrijsko/ekonomsko demokratizacijo [...] uvaja pomembno novo razsežnost o razmišljanju v sodobni organizaciji« (Kanjuro-Mrčela 1999, 128). Demokratizacija kot pojem »implicira proces, ki poteka v organizaciji, in na boljši način opisuje organizacijsko realnost« (prav tam). Vsi ti pojmi »označujejo spreminjanje organizacij, tako da bi bili v njej zaposleni bolj udeleženi pri pomembnih vidikih organizacijskega življenja« (prav tam).

Da se je lahko začela razvijati organizacijska demokracija, so bile potrebne »spremembe širšega družbenega in ekonomskega okolja« (Kanjuro-Mrčela 1999, 133). »[P]oložaj in definicija vloge zaposlenih sta se v kapitalističnem podjetju spreminjala« (prav tam) skozi čas. V 20. stoletju je razvoj organizacijske demokracije postal »usmerjen k večji zaščiti pravic in vse večji udeležbi delavcev v prej izključno lastniških ali menedžerskih vprašanjih in področjih« (prav tam). Danes definicijo organizacijske demokracije »vse bolj nadomešča 'unitaristični koncept' organizacijske demokracije, ki daje delavcem več vpliva pri odločanju in delež lastništva« (prav tam, 134–135). Pri tem lahko lastniška udeležba »spodbudi demokratizacijo upravljanja (toda ne nujno). Demokratično upravljanje pa je pogosto kombinirano z lastniškimi pravicami (udeležba pri dobičku). S stališča doseganja organizacijskih ciljev podjetij (učinkovitost, profitabilnost, zadovoljstvo zaposlenih) je optimalno izbrati obe možnosti ekonomske demokratizacije podjetij in ju kombinirati z drugimi oblikami industrijske/organizacijske demokratizacije« (prav tam).

Pojem industrijska demokracija se najpogosteje uporablja za »vse oblike delavskega sodelovanja v upravljanju« (Ekonomski leksikon v Kanjuro-Mrčela 1999, 129). Pri tem se »definicije industrijske demokracije [...] razlikujejo predvsem po obsegu pravic, ki naj bi jih koncept zagotavljal zaposlenim v podjetjih in celotnem gospodarstvu« (prav tam). Nekateri industrijsko demokracijo razumejo kot »obstoje institucionaliziranega dialoga med kapitalom in delom« (prav tam), za druge pomeni »bolj demokratičn[e] odnos[e] nasploh in vključuje tudi različne oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju« (Kavčič v Kanjuro-Mrčela 1999, 129–130), spet tretji pa navajajo »različne oblike industrijske demokracije:

1. hierarhično organizirana podjetja v lasti in pod nadzorom delavskega razreda ali institucije delavskega razreda,

2. močni sindikati v nasprotju z menedžmentom v zasebnih in javnih podjetjih,
3. soupravljanje (predstavniki zaposlenih v upravnih odborih),
4. utopični modeli industrijske demokracije (demokratična podjetja v lasti zaposlenih brez pomembne vloge menedžmenta),
5. neutopična demokratska podjetja v lasti zaposlenih s pomembno vlogo menedžmenta« (Oakeshott v Kanjuo-Mrčela 1999, 129).

Industrijsko demokracijo lahko opredelimo tudi kot »proces demokratizacije, ki se po navadi interpretira kot (načrtovan) poskus povečevanja participacije ali izenačevanja 'moči' članov nekatere industrijske organizacije, tako da si tisti, ki so tradicionalno deprivirani, ustvarijo večji vpliv« (Pusić v Kanjuo-Mrčela 1999, 130–131). Tako lahko glede na različne kombinacije »negativne in pozitivne moči delavstva« (Rus in Adam v Kanjuo-Mrčela 1999, 131) definiramo »štiri vrste industrijske demokracije:

- korporativističen sistem industrijske demokracije – demokratična participacija (veliko sodelovanja in veliko rezistence);
- nedemokratičen populistični sistem industrijske demokracije – prisilna participacija (veliko pozitivne moči in malo rezistence);
- sindikalni sistem industrijske demokracije – opozicija (veliko rezistence in malo sodelovanja);
- popolna marginalizacija delavstva, anarhoidni model – odsotnost participacije (majhna rezistenca in majhno sodelovanje)« (prav tam).

Nekateri »razlikujejo pojma industrijske in ekonomske demokracije tako, da prvi pomeni udeležbo zaposlenih v upravljanju v podjetjih, drugi pa lastništvo zaposlenih in delitev dobička« (Kanjuo-Mrčela 1999, 131). Pri vsem tem so nekateri »radikalni v pričakovanju v zvezi z ekonomskim sistemom, ki naj bi bil razglašen za demokratičnega in definirajo ekonomsko demokracijo kot sistem splošnega samozaposlovanja« (prav tam). Za takšen sistem splošnega samozaposlovanja tako Ellerman ugotavlja, da bo znotraj sistema »privatne lastnine in pogodb [...] delo vedno najemalo kapital in prodajalo proizvode, tako da bodo vsa podjetja demokratična podjetja, v katerih so insiderji (vsi zaposleni z menedžerji vred) skupaj samozaposleni« (Ellerman v Kanjuo-Mrčela 1999, 131).

Ellerman (1992) izpostavlja in problematizira osnovni odnos med delodajalcem in delojemalcem. Po njegovem mnenju sistema kapitalizma in socializma (v obliki javnih podjetij) predpostavljata ta osnovni odnos med delodajalci in delojemalci. V tem kontekstu

razpravlja, ali naj bodo delavci zaposleni s strani države za potrebe javnega dobrega ali pa naj bodo zaposleni s strani zasebnikov z namenom zasebne koristi. Prav zaposlitveni odnos je temeljni razlog za njegovo kritiko in negativno oceno obeh možnih rešitev (Ellerman 1992, 93).

Po Ellermanovem mnenju sta dva osnovna modela zaposlitvenega odnosa naslednja:

1. demokratično podjetje v lasti delavcev (ali samozaposlitveno podjetje), v okviru katerega delavci najemajo kapital in skupaj delajo sami zase;
2. kapitalsko podjetje, ki zaposluje delavce, v okviru katerega torej kapital najema delo prek zaposlitvenega odnosa, kapitalski delež pa je lahko v zasebni lasti ali v lasti države (Ellerman 1992, 93).

Ellerman (1992) tako izpostavlja razlike med zaposlitvenim odnosom, v okviru katerega lastniki kapitala zaposlujejo oziroma najemajo delovno silo, in tistim, v okviru katerega predstavniki dela najemajo kapital. To je po njegovem mnenju tudi temelj kapitalizma: torej ne zasebna lastnina ali svobodno podjetništvo, ampak najemanje delovne sile s strani kapitalizma. Zato tudi meni, da ključni ekonomski vidik kapitalizma ni prosti trg ali zasebna lastnina, ampak zaposlitveni odnos, za katerega je značilno, da kapital najema delovno silo (Ellerman 1992, 93–94).

Kot ugotavlja Ellerman (1992), ljudje, ki delajo, večinoma delajo kot zaposleni. Ob tem se ne zavedajo, da je zaposlitev v bistvu najemni odnos, in ne poznajo tradicionalnega imena za to razmerje. Sistem družbene indoktrinacije je bil tako uspešen, da odnos med delodajalci in delojemalci sploh ni pod vprašanjem in da v družbi ne obstaja percepcija, da bi lahko bilo drugače. Biti zaposlen je postalo sinonim za to, da ima nekdo službo, biti brezposeln pa pomeni, da je nekdo brez dela. Zaposlitev je tako enako kot imeti delo oziroma službo, zaposlitveni odnos pa je postal sestavni del svetovne ureditve. Nasprotna rešitev bi bil lahko sistem brez zaposlitvenega odnosa v obliki sistema splošnega samozaposlovanja. Sam zaposlitveni odnos namreč zanika ideale demokracije, enakosti, pravičnosti in človečnosti na delovnem mestu, saj dovoljuje najemanje delovne sile. Čeprav je bilo prisilno ali prostovoljno suženjstvo odpravljeno, sistem še vedno dopušča najemanje delovne sile, namesto da bi se vzpostavil sistem, v okviru katerega ljudi ne bi obravnavali kot delovno silo. Za razliko od suženjstva se sedaj ljudi torej najema in niso v nikogaršnji lasti, kar je sicer moralno izboljšanje. Sistem (tako kapitalistične kot socialistične rešitve) pa je zelo malo pozornosti posvetil alternativni, da torej ljudi ne bi zaposlovali oziroma najemali javni ali zasebni

zaposlovalci, torej lastniki kapitala, ampak bi oblikovali sistem, v okviru katerega bi ljudje najemali stvari (kapital) (Ellerman 1992, 106).

Ellerman (1992) izpostavlja, da je vse to pomembno z vidika enakosti. Na področju političnih pravic je bila dosežena osnovna enakost (npr. splošna volilna pravica), saj so pred demokratičnimi spremembami obstajale temeljne politične neenakosti med vladajočimi in nadvladanimi: vladajoči so vladali v svojem imenu in niso bili izbrani s strani tistih, ki so jim vladali, ter jih tudi niso predstavljali. Danes v ekonomskih odnosih obstaja podoben avtoritarni odnos med nadrejenimi in podrejenimi, saj zaposlovalec upravlja v svojem imenu in ni niti izbran s strani zaposlenih niti jih ne zastopa. V obeh primerih se soočimo s problemom najemanja delovne sile oziroma ljudi in samim zaposlitvenim odnosom. Tako alternativa zaposlitvenemu odnosu ni, da so vsi zaposleni s strani države, temveč da ljudje začnejo delati sami zase (individualno ali skupnostno). To pomeni, da bi se podjetja morala prestrukturirati po članskem principu, da bi bile torej članske pravice povezane z delom za podjetje. Tako ne bi bilo več zaposlovanja ljudi, saj bi ljudje z delom za podjetje postali njegovi člani in bi tako skupaj z drugimi delali zase (Ellerman 1992, 107).

Ekonomska demokracija v obliki sistema splošnega samozaposlovanja je po Ellermanu (1992) naravni habitat sistema zasebne lastnine in pogodbenih razmerij. Pogodbena razmerja so tako lahko poštena in temeljijo na dejanskem prenosu blaga na podlagi prostovoljnih odnosov in pogodb, trg pa pripiše pravno odgovornost za sredstva in obveznosti, ki nastanejo s proizvodnjo in povpraševanjem v skladu z naravnimi principi odgovornosti in teorijo lastništva (Ellerman 1992, 239–240).

V veliki meri je razlog za vedno večje zanimanje za ekonomsko demokracijo propad državnega socializma na eni strani in vedno večje nezadovoljstvo z globalno dominantnim sistemom korporativnega kapitalizma na drugi strani. Ekonomska demokracija se razlikuje od državnega socializma, saj favorizira demokratično (in pogosto decentralizirano) planiranje namesto nekdanjega modela komunističnega planskega načrtovanja ter zmerno koristi mehanizme trga. Hkrati se ekonomska demokracija razlikuje tudi od korporativnega kapitalizma, saj favorizira člansko skupnostno obliko lastništva za razliko od lastništva na podlagi kapitalskih vložkov. Ekonomska demokracija poleg tega podpira model delavskega samoupravljanja za razliko od korporativnega vodenja od zgoraj navzdol (Howard in drugi v Rowe 2014, 231).

Čeprav se termin ekonomska demokracija večinoma uporablja v akademskem in teoretičnem kontekstu, se princip ekonomske demokracije vedno bolj uveljavlja v širokem okviru različnih oblik. Tri od njih so izgradnja dobrobiti skupnosti (ang. *community wealth building*), socialna ekonomija (ang. *social economy*) in solidarna ekonomija (ang. *solidarity economy*) (Howard in drugi v Rowe 2014, 232).

Izgradnja dobrobiti skupnosti poudarja prenos nadzora in upravljanja bogastva v roke lokalnih podjetij, kar lokalni skupnosti omogoča demokratični nadzor, ter spodbuja doseganje trajnostnih in pravičnih razvojnih ciljev. Lastništvo je tako v rokah deležnikov skupnosti, kar je zagotovljeno prek različnih oblik, med katerimi so zadruga, lastništvo zaposlenih, javno ali neprofitno lastništvo. Skupnostno lastništvo omogoča lokalno reinvesticijo dobičkov in posledično zmanjševanje pomanjkanja sredstev v lokalnih skupnostih (Dubb in drugi v Rowe 2014, 232).

Bolj znan je termin socialna ekonomija. Ta opisuje ekonomsko aktivnost, ki sledi določenim načelom: 1) namen podjetja je služenje interesom članov ali skupnosti; 2) avtonomno upravljanje; 3) demokratični način odločanja; 4) redistribucija prihodkov in presežka mora prioritizirati dobrobit ljudi in tistih, ki delajo; in 5) posamezniki in lokalna skupnost morajo prevzeti svoj del odgovornosti (Mendell in Neamtan v Rowe 2014, 232–233).

Koncept solidarne ekonomije ima korenine v ekonomskem aktivizmu, ki temelji na aktivnostih skupnosti v Latinski Ameriki. Koncept vključuje širši razpon ekonomije, ki vključuje tudi netržno trgovino in izmenjavo blaga (Howard in drugi v Rowe 2014, 233). Solidarna ekonomija se tako nanaša na različne iniciative, ki iščejo alternativo kapitalizmu z organizacijo ekonomskih aktivnosti okoli načel družbene solidarnosti, sodelovanja in razvoja na ravni skupnosti. Primeri te oblike ekonomske demokracije so gibanje za pošteno trgovino, ekološke vasi, potrošniške in proizvodne zadruga ter projekti participativnih proračunov (Burowiak v Rowe 2014, 233).

Na splošno je mogoče glede na navedene različne poglede ekonomsko demokracijo opisati tudi kot »alternativo kapitalistični ureditvi« (Schweickart v Kanjuro-Mrčela 1999, 128). Pri tem je pomembno dejstvo, da »kapitalizem niso zgolj ljudje ali podjetja, ki proizvajajo za prodajo na trgu, zato da bi ustvarjali dobiček. [...] Za definicijo [kapitalizma] prav tako ne zadoščajo ljudje, ki delajo za mezde. [...] V kapitalističnem sistemu smo šele tedaj, ko sistem daje prednost *neskončni* akumulaciji kapitala« (Wallerstein 2006, 34). To pomeni, »da ljudje in podjetja akumulirajo kapital zato, da bi akumulirali še več kapitala, proces, ki je

kontinuiran in neskončen. Če rečemo, da sistem 'daje prednost' taki neskončni akumulaciji, to pomeni, da obstajajo strukturni mehanizmi, s katerimi se kaznuje ali celo odstrani iz družbenega prizorišča vse, ki imajo drugačne motivacije; medtem ko so ti, ki delujejo s pravimi motivacijami, nagrajeni in, če so uspešni, tudi bogatijo« (prav tam). Glede na zapisano je torej ekonomska demokracija »alternativa kapitalizmu, ki obljublja večjo učinkovitost in enakost, racionalnejšo rast, demokracijo in smiselno delo« (Schweickart v Kanjuo-Mrčela 1999, 128). Opišemo jo lahko tudi kot »tržni socializem z decentraliziranim načrtovanjem investicij in demokracijo na delovnem mestu« (prav tam).

Model ekonomske demokracije izhaja iz dveh glavnih virov nezadovoljstva nad kapitalizmom, ki se bo najverjetneje še stopnjevalo. Oba vira nezadovoljstva izhajata iz demokratičnega deficita – pomanjkanja demokratičnega nadzora nad zadevami, ki nas globoko zadevajo (Schweickart 2002, 46).

Prvi vir nezadovoljstva je povezan z demokracijo na delovnem mestu. Navadni ljudje veljajo za dovolj kompetentne, da lahko sami izbirajo svoje politične voditelje, ne pa tudi svojih nadrejenih na delovnem mestu. To je velika anomalija moderne kapitalistične družbe. Moderni kapitalizem slavi demokracijo, a hkrati zanika ljudem demokratične pravice na točki, na kateri bi lahko svoje pravice najbolj neposredno in konkretno realizirali: na delovnem mestu, kjer odrasli ljudje preživijo večino svojega aktivnega časa. Seveda bi lahko trdili, da je demokracija na delovnem mestu preokorna, da bi lahko bila učinkovita, ali da so delavci preveč nevedni in kratkovidni, da bi lahko sprejemali racionalne odločitve, kar bi bil lahko močan protiargument razširitvi demokracije na tem področju. Vendar dokazi kažejo ravno nasprotno: demokracija na delovnem mestu praviloma deluje bolje od avtoritarnosti lastnika, ki je značilna za kapitalistično obliko organizacije delovnega mesta (Schweickart 2002, 46).

Drugi vir nezadovoljstva izhaja iz neprijetnega dejstva modernega kapitalizma, v katerem je kapital hiper mobilen. Velika večina kapitala v kapitalizmu pripada zasebnim posameznikom. Ker je kapital njihov, lahko z njim počnejo, karkoli želijo. Lahko ga investirajo, kjerkoli in v karkoli želijo, ali pa ga ne investirajo, če so pričakovani dobički premajhni. Takšna svoboda v kombinaciji z današnjimi tehničnimi zmogljivostmi prenosa kapacitet daje kapitalu mobilnost, ki ustvarja ekonomsko in politično negotovost po vsem svetu. Svetu danes vladajo finančni trgi in ne glede na »demokratičnost« političnih sistemov je ta vladavina pogosto muhasta in uničujoča (Schweickart 2002, 46).

Ekonomska demokracija kot socialistična alternativa kapitalizmu nagovarja predstavljene demokratične deficite in je precej drugačna od propadlih socialističnih struktur. Termin »socialističen« se uporablja za opis poskusa, da se preseže kapitalizem z odpravljanjem zasebne lastnine produkcijskih sredstev. Ta poskus se razlikuje od drugih predhodnih načinov preseganja kapitalizma. Ekonomska demokracija namreč temelji na prepričanju, da je treba omejiti zasebno last produkcijskih sredstev, če želimo zagotoviti uspešnejši razvoj človeštva (Schweickart 2002, 46).

Schweickart (2002) izpostavi naslednje tri ključne karakteristike ekonomske demokracije, pri čemer je druga lastnost (vezana na trg) značilna tudi za kapitalizem:

- Delavsko samoupravljanje: Vsako proizvodno podjetje demokratično nadzorujejo delavci.
- Trg: Podjetja trgujejo med seboj in s potrošniki v okolju, v katerem država večinoma ne nadzira cen. Repromaterial, produkcijska sredstva in potrošniško blago se kupujejo in prodajajo po cenah, ki so v večini določene glede na ponudbo in povpraševanje.
- Družbeni nadzor nad investicijami: Sredstva za nove investicije izvirajo iz davščin na kapitalsko premoženje in se vračajo v ekonomijo prek mreže javnih investicijskih bank (Schweickart 2002, 47).

Kot navaja Schweickart (2002), zgodovinske izkušnje kažejo, da je trg nujna komponenta delujočega socialističnega sistema. Centralno planiranje v napredni ekonomiji ne deluje, saj lahko zaradi pomanjkanja informacij povzroči preveč potencialnih problemov. V novem sistemu bi moral biti trg omejen na blago in storitve ter ne bi smel imeti prevladujočega vpliva na kapital ali delovno silo. Seveda bi moral biti reguliran tako, da bi skrbel za zaščito, varnost in dobrobit potrošnikov in proizvajalcev (Schweickart 2015, 3).

Podjetja v okviru ekonomske demokracije niso obravnavana kot oblike, ki se jih prodaja ali kupuje, ampak kot skupnosti. Ko se posameznik priključi podjetju, pridobi pravico do glasovanja na volitvah članov delavskega sveta, tako kot ima pravico glasovati na volitvah članov mestnega oziroma občinskega sveta v kraju bivanja. In čeprav imajo menedžerji zagotovljeno določeno stopnjo avtonomije, ki je v skladu z notranjo ureditvijo nujna za delovanje podjetja, konec koncev odgovarjajo delavcem. Vsi delavci imajo pravico do udeležbe pri dobičku. Njihovi deleži se lahko razlikujejo, saj so prihodki vsakega delavca vezani neposredno na njegove rezultate v podjetju: obstaja torej visoka stopnja spodbude tako

za vestno in učinkovito delo kakor tudi za skrb, da tako delajo tudi sodelavci (Schweickart 2015, 3).

Demokratični družbeni nadzor nad investicijami je nujen, če želimo, da se ekonomija razvija racionalno. Zapisano velja že dolgo, glede na ekološke izzive, s katerimi se soočamo v današnjem času, pa je racionalen razvoj še nujnejši. Investicijske odločitve v sedanjosti namreč močno oblikujejo našo skupno prihodnost, zato je demokratični nadzor nad njimi nujen (Schweickart 2015, 3). Ekonomska demokracija tako glede na Schweickarta (2002) odpravlja zasebno lastnino produkcijskih sredstev in mezdno delo, ohranja tržne mehanizme (Schweickart 2002, 47) in uvaja dodatne oblike demokratičnega nadzora.

Kot ugotavlja Gostiša (2017), ekonomska demokracija danes sicer »v znanstveni in strokovni literaturi še nima neke enotne vsebine« (Gostiša 2017, 157), pri čemer njeno razumevanje »danes razteza

- od tistega, ki ta pojem enači zgolj z eno izmed treh oblik sodobne delavske participacije, tj. s participacijo pri upravljanju oziroma z delavskim soupravljanjem,
- ali tistega, ki ekonomske demokracije ne vidi brez solastništva delavcev tudi na finančnem kapitalu podjetij ter idealizira edinole zadružno in druge notranjelastniške oblike 'demokratičnega podjetja',
- prek tistega, ki sicer vključuje tudi drugi dve od teh treh temeljnih oblik delavske participacije (tj. poleg soupravljanja še udeležba delavcev pri dobičku oziroma pri drugih rezultatih poslovanja ter notranje lastništvo v obliki delavskega delničarstva ali delavskega zadružništva), vendar jih pojmuje samo kot nekakšen priporočljiv 'poslovni ukrep' za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja znotraj okvirov nespremenjenega družbenoekonomskega sistema« (Gostiša 2019, 157).

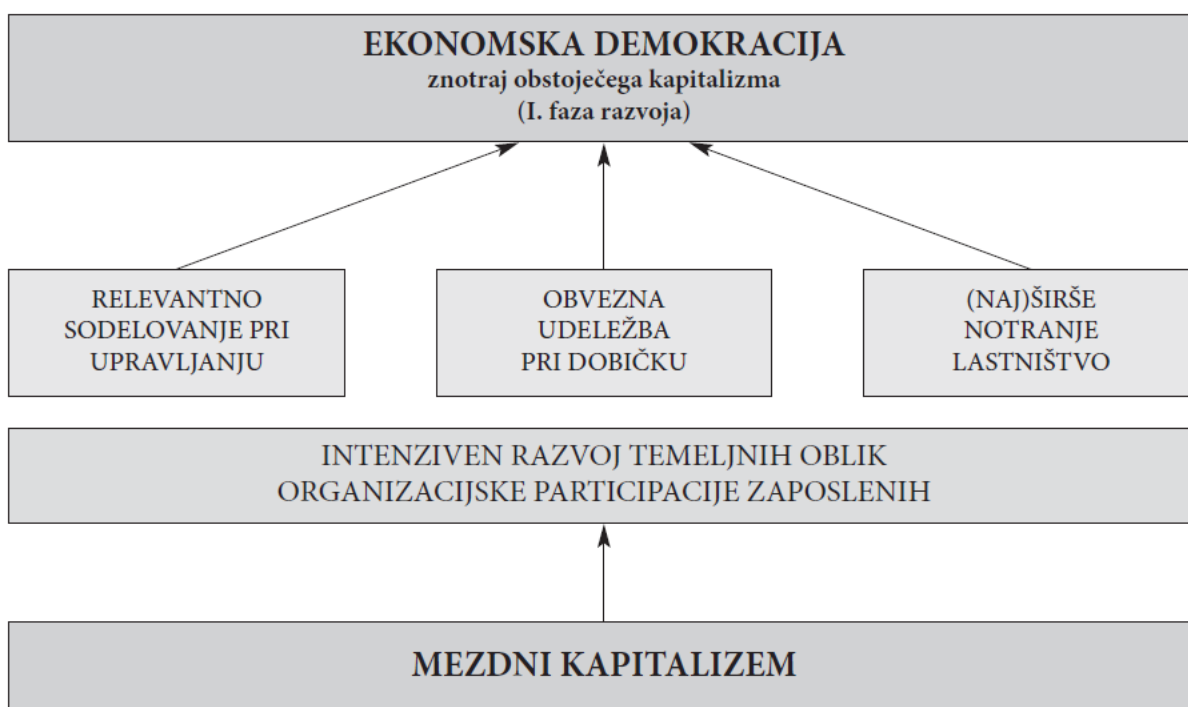
Hkrati nekateri trdijo, da razumejo ekonomsko demokracijo »v najbolj celovitem pomenu te besede, torej

- kot neko dolgoročno vizijo družbenoekonomskega razvoja in evolutivno pot v smeri zelene ekonomsko učinkovitejše, socialno pravičnejše in kohezivnejše, obenem pa tudi okoljsko odgovornejše družbe, in
- kot neko (vsaj v njeni končni razvojni fazi) popolnoma novo sistemsko paradigmo – v osnovi sicer še vedno kapitalističnega, vendar bistveno bolj demokratičnega –

družbenoekonomskega sistema, ki po svoji naravi ne bo imela nobene zveze ne s socializmom, še manj pa z obstoječim 'mezdni' kapitalizmom« (Gostiša 2017, 157).

Slednjega, torej ekonomske demokracije kot sistema, »ki bo v primerjavi s sedanjim mezdni kapitalizmom ekonomsko učinkovitejši, socialno pravičnejši in kohezivnejši, obenem pa tudi okoljsko odgovornejši družbenoekonomski sistem, seveda ni mogoče doseči čez noč, ampak naj bi razvoj v to smer potekal evolutivno, in sicer v dveh glavnih fazah« (Gostiša 2017, 166).

Slika 3. 1: Razvoj »prve (vmesne) faze« sistema ekonomske demokracije (»organizacijska demokracija« znotraj obstoječega družbenoekonomskega sistema)



Vir: Gostiša (2014, 104).

V prvi fazi razvoja ekonomske demokracije oziroma v t. i. vmesni fazi med sedanjim kapitalističnim sistemom in končno razvojno fazo ekonomske demokracije kot družbenoekonomskega sistema je mogoče »razvijati vse tri temeljne oblike sodobne organizacijske participacije zaposlenih (soupravljanje, udeležba pri dobičku, širše notranje lastništvo)« (Gostiša 2017, 166), saj to omogoča že obstoječi kapitalizem. Razvoj sicer omejujejo sistemski okviri, vendar so vse tri omenjene oblike participacije zaposlenih pomembne, »ker:

- so objektivno že danes 'ekonomska' oziroma 'naravna' pravica delavcev, ki bi jim sicer nesporno pripadala na temelju lastništva nad vloženim človeškim kapitalom, le da ta za zdaj še ni ustrezno tudi 'pravno' priznana,
- brez dvoma pomenijo že tudi vsaj delno preseganje klasičnega meznega položaja delavcev oziroma prve zametke 'prave' ekonomske demokracije,
- zaradi svojih motivacijskih učinkov dokazano pozitivno vplivajo na poslovno uspešnost podjetij,
- brez njih ni uresničljiv sodoben koncept družbene odgovornosti podjetij in deležniškega korporacijskega upravljanja« (prav tam, 166–167).

Takšno »postopno sistemsko vgrajevanje elementov ekonomske demokracije [...] se v določeni meri v praksi že danes, torej v okviru obstoječega in v osnovi še vedno meznokapitalističnega družbenoekonomskega sistema, uresničuje prek hkratnega in vzporednega razvoja treh temeljnih oblik sodobne t. i. organizacijske participacije zaposlenih« (Gostiša 2014, 101), in sicer »prek

- sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetij in zavodov (upravljalška participacija),
- udeležbe zaposlenih pri rezultatih poslovanja (finančna participacija v ožjem pomenu besede) in
- širšega notranjega lastništva zaposlenih v obliki t. i. delavskega delničarstva, [zadrug] itd. (lastniška participacija)« (Gostiša 2014, 101).

Sam razvoj delavske participacije »znotraj nespremenjenega obstoječega – v osnovi še vedno meznokapitalističnega – družbenoekonomskega sistema« je, kot pravi Gostiša (2014), samo »prva (vmesna) faza« (Gostiša 2014, 103) razvoja ekonomske demokracije. V drugi fazi razvoja ekonomske demokracije bi bilo »treba radikalno spremeniti tudi vse temeljne institucije obstoječega meznega kapitalizma« (prav tam, 103–104), kot so koncepcija »kapitala, kapitalističnega podjetja, meznega delovnega razmerja in neoklasičnega modela faktorske razdelitve produkta« (prav tam, 104). To bo mogoče, »ko bodo možnosti za nadaljnji napredek pri izenačevanju korporacijskih pravic delavcev znotraj obstoječega družbenoekonomskega sistema objektivno izčrpane« (Gostiša 2017, 167). Takrat bo treba »v temelju spremeniti tudi vse tiste sistemske inštitucije, ki neposredno determinirajo in vzdržujejo kvazitrž dela in mezdni produkcijski ter razdelitveni odnos« (prav tam). Da bi dosegli to spremembo, bo treba razširiti »sedanjo definicijo kapitala tudi s človeškim (in intelektualnim na splošno) kapitalom in tega tudi ustrezno institucionalizira[lo] v bilancah

podjetij, kjer za zdaj sploh še ni registriran« (prav tam). Spremenite bo treba tudi »sedanjo koncepcijo kapitalističnega podjetja kot 'pravno personificiranega (zgolj finančnega) kapitala' v smeri t. i. partnerskega podjetja (tj. enakopravne skupnosti lastnikov obeh vrst kapitala)« (prav tam) ter posledično »tudi koncepcijo meznega delovnega razmerja v partnersko in asociativno razmerje med lastniki obeh vrst kapitala« (prav tam). To bo »v končni fazi [...] bolj ali manj samodejno privedlo tudi do popolnoma novega modela enakopravnega 'korporacijskega (so)upravljanja' in sorazmerne '(so)udeležbe' lastnikov obeh vrst kapitala pri poslovnih rezultatih oziroma v njihovo popolno 'sopodjetništvo', ki ga ne bo več poganjal izključno profitni, ampak širši 'pridobitni' motiv poslovanja, ki vključuje tudi načela družbene odgovornosti podjetij« (prav tam).

Kot ugotavlja Gostiša (2014), bo v drugi fazi razvoja ekonomske demokracije namreč mogoča »uveljavitev nove partnerske koncepcije podjetja kot '(enako)pravne skupnosti lastnikov človeškega in finančnega kapitala', ki bo temeljila na vključitvi tudi človeškega kapitala v bilance podjetij in s tem uveljavitvi specifične oblike 'solastništva' lastnikov obeh vrst kapitala nad podjetji ali bolje rečeno 'sopodjetništva' v pravem pomenu besede« (Gostiša 2014, 104). Šele takrat bo ekonomska demokracija dobila »lasten pravno-ekonomski temelj, dokončno sistemsko samoumevnost in obseg, ki bo objektivno sorazmeren pomenu človeškega kapitala v produkcijskih procesih. In šele takrat bo mogoče govoriti tudi o dokončni ukinitvi meznega kapitalizma ter o 'pravi' ekonomski demokraciji kot neki dejansko novi paradigmi kapitalizma« (prav tam). Tako bo ekonomska demokracija postala »predvsem 'zasebnolastniška in tržna' alternativa tako sedanjemu kapitalizmu kot raznim socializmom. To torej ne bo več ne (sedanja) 'diktatura kapitala', ne (prav tako preživeta socialistična) 'diktatura dela oziroma proletariata', ampak (ekonomska) 'demokracija' v pravem pomenu besede« (Gostiša 2017, 167).

Pri tem je pomembno izpostaviti, da »takojšnji prehod v II. fazo razvoja ekonomske demokracije ni mogoč predvsem zato, ker bo – če želimo intelektualni (človeški in strukturni) kapital tudi formalno umestiti v bilance podjetij – predhodno zahteval visoko razvit sistem računovodstva človeških virov, ki pa je za zdaj šele v povojih« (Gostiša 2017, 168). Istočasno »možnosti za razvoj I. faze, torej vseh treh temeljnih oblik sodobne delavske participacije, še zdaleč niso in še nekaj časa ne bodo izčrpane« (prav tam).

Ekonomska demokracija v t. i. II. (razvojni) fazi, kot ji pravi Gostiša, se tako ponuja kot alternativa trenutno prevladujočemu družbenoekonomskemu sistemu in je lahko uporabna kot

model oziroma doktrina, ki v ima sicer nekatere lastnosti (kot je delovanje na podlagi tržnih zakonitosti) drugih družbenoekonomskih doktrin (kot je ekonomski liberalizem, kar bomo videli v nadaljevanju), hkrati pa ne omogoča le demokratizacije politike, ampak tudi družbe in ekonomije. Raznolike teorije in koncepti konkretne opredelitve ekonomske demokracije temeljijo na demokratizaciji ekonomskih odnosov ter pri tem izpostavljajo delavsko lastništvo in samoupravljanje v različnih oblikah demokratičnih podjetij. Prav zadruga so konkreten primer delujočih demokratičnih podjetij, ki, kot smo videli, že sedaj uspešno, sicer v različnih obsegih, delujejo po vsem svetu in tako predstavljajo oprijemljivo alternativo tradicionalnim podjetjem, ki temeljijo na kapitalski osnovi. Zato se bom v nadaljevanju za potrebe temeljite analize zadruženstva in dosega ciljev naloge ter odgovarjanja na raziskovalna vprašanja omejil na ekonomsko demokracijo v okviru njene trenutne prve (vmesne) faze, ki je še vedno v razvoju in še zdaleč ni v celoti implementirana oziroma izkoriščena. Predstavil bom tudi drugi dve omenjeni obliki ekonomske demokracije, ki tako kot zadruga kot obliki demokratičnega podjetja sodita v prvo razvojno fazo ekonomske demokracije. Ti dve obliki ekonomske demokracije sta sistem notranjega lastništva delavcev oziroma sistem načrta delničarstva zaposlenih (ang. *employee stock ownership plan /ESOP/*) in model participacije oziroma udeležbe delavcev pri dobičku (ang. *profit sharing*), ki sodita med oblike finančne participacije zaposlenih.

3. 1 NAČRT DELNIČARSTVA ZAPOSLENIH

Delničarstvo zaposlenih »je običajno posredna posledica finančne udeležbe zaposlenih na podjetniškem rezultatu, lahko pa je tudi rezultat drugih načrtnih ukrepov za spodbujanje širitve notranjega lastništva zaposlenih« (Gostiša 2014, 414). Osnovna argumenta, ki se uporabljata za spodbujanje in zagovarjanje delničarstva zaposlenih, sta, da delničarstvo zaposlenih, »če so ostali pogoji normalni, **izboljšuje poslovne rezultate**« (Oakeshott 1997, 1) in da je rezultat delničarstva zaposlenih »**širša razdelitev 'gospodarskega' lastništva**, medtem ko se 'normalno' zasebno lastništvo vse bolj koncentrira« (prav tam). Pri tem moramo upoštevati, da »delničarstvo zaposlenih kot oblika lastništva ne izgubi omejitev, ki jih po definiciji ima delniška oblika lastnine« (Kanjuo-Mrčela 1999, 66), saj to pomeni »omejitev ali izgubo pravic do kontrole objekta lastništva« (prav tam). Pri delavskem lastništvu gre torej tudi za »obliko koordinacije, ki vključuje abdikacijo kontrole« (Stryjan v Kanjuo-Mrčela 1999, 66). »[K]er so pri klasičnem delničarskem lastništvu delničarji odsotni – zunaj podjetja, zaposleni pa fizično navzoči, ima delničarstvo zaposlenih nekoliko drugačne lastnosti kot klasično. Toda kvaliteta delničarstva zaposlenih bo povezana in odvisna od splošne

organizacijske kulture, načina vodenja, strukture komunikacije procesov v podjetju« (Kanjuo-Mrčela 1999, 66).

Notranje delničarstvo zaposlenih je sicer v osnovi »le ukrep za večjo poslovno uspešnost kapitalističnega podjetja v skupnem in splošnem družbenem interesu« (Gostiša 1998, 2). Če so delavci optimistični glede prihodnosti podjetja, v katerem so zaposleni, je lahko možnost za pridobitev delnic učinkovit način kompenzacije oziroma plačila za njihovo delo. Čeprav je takšen način plačila bolj rizičen za delavce, bodo dovolj optimistični delavci namesto neposrednega denarnega nadomestila večinoma pripravljene sprejeti delniške opcije kot obliko kompenzacije. Na takšen način lahko delodajalec tudi prilagaja višino plač zaposlenih tržnim razmeram (Oyera in Schaefer 2005, 131–132), kar je v nekaterih državah, tudi v Sloveniji, sicer nezakonito. Nagrajevanje zaposlenih v obliki delnic se »uresničuje predvsem prek t. i. delniških shem udeležbe delavcev pri dobičku (angl. *profit sharing plans*), od ostalih znanih oblik spodbujanja delavskega delničarstva pa velja omeniti predvsem omogočanje nakupa delnic podjetij pod ugodnejšimi pogoji (angl. *stock options*), ki jih ponudi posamezna družba ali država« (Gostiša 2014, 414). Delničarstvo zaposlenih se »lahko izvaja kot individualno ali kot kolektivno delničarstvo. Običajno so delnice, ki se podelijo kot nagrada zaposlenim, delnice družbe, kjer so zaposleni, lahko pa gre tudi za delnice ali druge vrednostne papirje od nje odvisnih ali obvladujoče ali drugih gospodarskih družb« (prav tam). Pri tem najpogostejša oblika »nagrajevanja zaposlenih z namenom hkratne širitve delavskega delničarstva poteka prek lastnih delnic družbe, ki jih le-ta pridobi prav s tem namenom in jih podeli zaposlenim neodplačno ali pod ugodnejšimi pogoji« (prav tam). Hkrati ob klasičnih delniških shemah »delitve dela dobička zaposlenim« (prav tam) obstaja tudi »posebna inačica te oblike, t. i. nakupne opcije, ki se podelijo zaposlenim in jim zagotavljajo pravico nakupa družbinih delnic:

- ob določenem času (npr. ob povečanju kapitala delniške družbe, vendar v časovno določenem obdobju),
- pod vnaprej določenimi praviloma ugodnimi pogoji« (prav tam).

Za spodbujanje delničarstva zaposlenih praviloma »obstajajo bistvene davčne olajšave« (Oakeshott 1997, 1), ki lahko prek načrtov delničarstva zaposlenih »omogočajo zaposlenim, da postanejo lastniki delnic v podjetju, v katerem so zaposleni, ne da bi za to morali prinesiti denar« (prav tam). Davčne olajšave se »uporabljajo bodisi v manjši meri, za manjše deleže zaposlenih, bodisi v večjem obsegu, da omogočijo nakup celotnega podjetja s strani pravne

osebe, v kateri so združeni zaposleni podjetja. Osnovna olajšava je v tem, da podjetje lahko financira nakup delnic v imenu zaposlenih iz dobička pred obdavčenjem« (prav tam). Pri tem je običajno, »da se dobiček pred obdavčitvijo uporablja za nakup delnic, če je cilj takega nakupa delničarstvo zaposlenih v manjši meri. Pri večjih odkupih pa se dobiček uporablja za odplačilo posojil, ki so uporabljena za večje odkupe podjetij s strani zaposlenih« (prav tam).

Zelo znan način za spodbujanje in oblikovanje delničarstva zaposlenih je sistem načrta delničarstva zaposlenih (ang. *employee stock ownership plan /ESOP/*). Sistem ESOP lastnikom ali upravi podjetij omogoča prenos (so)lastništva podjetja tudi zaposlenim. Obstaja veliko načinov, kako se lahko v okviru sistema ESOP del delnic prenese na zaposlene v podjetju; vključno z izdajo novih delnic podjetja ali prek odkupa delnic, ki so že na trgu. Podjetje tako vzpostavi sklad, ki odkupi delnice in jih dodeli zaposlenim. Načini dodelitve delnic zaposlenim se razlikujejo glede na različna podjetja in države ter glede na raven delavskega lastništva znotraj podjetja, ki ima vzpostavljen sklad ESOP, glede na obseg delnic, ki jih ima posamezen sklad ESOP, in s tem delež delavskega lastništva (Kenner Thompson 1993, 825–826).

Načrt ESOP se lahko uporablja za različne namene, kot so:

- »kreditni odkup (lavarage),
- izplačevanje lastnika, ki želi zapustiti družbo,
- izplačevanje manjšinskega lastnika,
- ločitev od podjetja matere,
- odkup velike javne korporacije,
- financiranja razvoja,
- zaščita pred sovražnimi prevzemi,
- reševanje problematičnega podjetja,
- menjava delnic za plače,
- spreminjanje načina nagrajevanja« (McWhirter v Kanjuo-Mrčela 1999, 65).

Kreditni odkup prek sistema ESOP je predstavil in populariziral Louis Kelso v povezavi s svojo teorijo binarne ekonomije, ki je sicer med ekonomisti naletela na veliko kritik. Kelso je tako zagovarjal, da delavci dobijo prihodek z naslova kapitala hkrati s plačilom za svoje delo. Po njegovem mnenju sta lahko tako delo kot kapital upravičena do svoje resnične vrednosti, pri čemer bodo delavci na boljšem, če bodo prejeli prihodke iz dveh virov, kar bo ustrezno usmerilo tudi ekonomijo (Ellerman 2012, 1). Kljub kritikam ekonomistov se je načrt ESOP

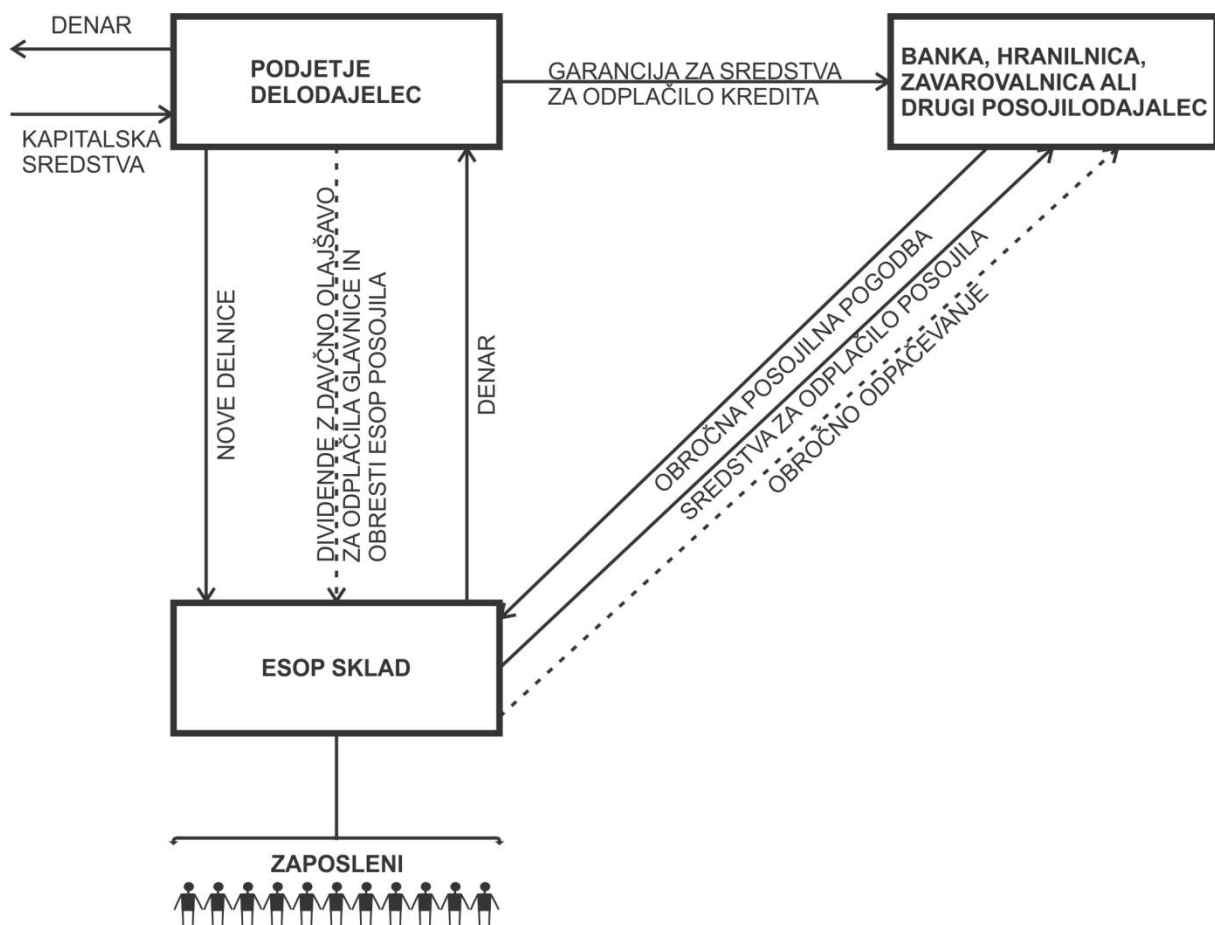
razširil tudi kot oblika za redemokratizacijo ekonomije v ZDA (Kelso 1986, 59) ter še danes obstaja in deluje na različne načine.

Načrt ESOP, kot si ga je zamislil Kelso (1986), v osnovi deluje na naslednji način: Posojila za financiranje ESOP ne vzame podjetje neposredno, ampak ga vzame za to posebej vzpostavljen sklad, ki je za svoje delovanje deležen določenih davčnih olajšav. Odbor sklada ESOP s posojilom kupi novo izdane delnice podjetja po tržni ali drugi poštenu ceni. Sklad ESOP s svojimi sredstvi, ki so lahko zavarovana z delnicami ali na kakšen drug način, zagotovi odplačevanje posojila. Če so sredstva, s katerimi namerava ESOP odplačati posojilo, zavarovana z kupljenimi delnicami, pridobiva ESOP delnice v last periodično glede na odplačevanje posojila. Pri tem je pomembno, da se pri oblikovanju načrta ESOP oblikuje davčno ugoden in vzdržen model odplačevanja, ki se ustrezno amortizira in poplača glavnico in obresti ter pri tem zagotovi ustrezno izplačilo dividend za vse lastnike delnic, tudi tiste, ki so delnice pridobili pred začetkom delovanja sklada. Banke lahko zagotovijo financiranje za načrte ESOP, če je podjetje sposobno poplačati tako glavnico kot obresti, sploh glede na stimulatívne učinke načrta ESOP in prejete davčne olajšave. Če delavci ustrezno razumejo delovanje sklada ESOP, so dodatno motivirani za delo, hkrati pa imajo tako posojilodajalci dodaten razlog, da podprejo financiranje shem ESOP. Prihodki zaposlenih z naslova načrta ESOP so preloženi na čas, ko sklad ESOP poplača posojila za kupljene delnice oziroma ko zaposleni zamenja podjetje ali se upokoji. ESOP tako ne deluje le kot oblika delavskega lastništva, temveč tudi kot način financiranja razvoja podjetja. Podjetje zagotovi posojilodajalcu, da bo skladu ESOP periodično nakazoval potrebna sredstva, da bo ta lahko odplačeval svoje posojilo. Ta sredstva so hkrati deležna davčne olajšave, kar za posojilodajalca predstavlja dodatno zavarovanje, da bo posojilo odplačano. S časom se torej delnice, odplačane s prihodki podjetja, razporedijo med sodelujoče v skladu ESOP. S tem zaposleni pridobijo premoženje v obliki delnic sklada. Ko je posojilo za nakup delnic odplačano, ugodnosti lastništva delnic preidejo na zaposlene. Ti pridobijo tako pravico do glasovanja glede na število delnic v lasti ESOP (razen če je dogovorjeno drugače) kakor tudi pravico do razpolaganja s svojim deležem v skladu z dogovorjenimi pravili in seveda pravico do izplačila dividend. Ko sklad odplača kupljene delnice, lahko tudi diverzificira svoj portfelj naložb, na primer s prodajo delnic podjetja in investiranjem v druge, bolj trajnostne oblike. Ker zaposleni veljajo za naravne delničarje podjetja, se lahko velik del rasti podjetja in dodatnega kapitala financira prek sklada ESOP, kar je seveda odvisno od vsakega

konkretnega primera posebej (Kelso 1986, 59–66). Pri konkretnem oblikovanju različnih shem ESOP so sicer »možne različne rešitve glede številnih vprašanj:

- bodo pri ESOP-u soudeleženi vsi zaposleni ali samo redno zaposleni,
- bodo delnice razdeljene po egalitarnem (vsem enako) ali proporcionalnem (v sorazmerju s plačo) principu;
- bo določena zgornja meja števila/vrednosti delnic, ki jih ima lahko zaposleni,
- kdaj naj zaposleni pridobijo delnice,
- kako zagotoviti ravnotežje med pravicami in obveznostmi delničarjev,
- kako ocenjevati vrednost delnic, ki ne kotirajo na borzi,
- kakšno vlogo naj ima v podjetju z ESOP-om sindikat,
- kako izobraziti zaposlene za novo vlogo delničarjev itd.« (Gates in Saghir v Kanjuo-Mrčela 1999, 64).

Slika 3. 2: Načrt delničarstva zaposlenih (ESOP)



Vir: Povzeto po Kelso (1986, 60).

Podjetja, ki imajo vzpostavljen ESOP, sicer delujejo manj vključujoče kot zadruga, a so hkrati naravnana bolj participativno kot tradicionalna kapitalska podjetja. Tako je za podjetja z vzpostavljenim mehanizmom ESOP značilen delujoč model ekonomske demokratizacije, saj omogočajo zaposlenim, da postanejo solastniki podjetja, v katerem delajo. ESOP tako deluje tudi kot pokojninski sklad z dvema nenavadnima lastnostma: 1. denar za upokožitev je vložen v podjetje, v katerem delavec dela, in 2. prek ESOP lahko zaposleni kupijo delnice podjetja, v katerem delajo, ki se odplačajo s prihodnjimi kapitalskimi dohodki (Howard in drugi v Rowe 2014, 234).

Čeprav je ESOP v osnovi mehanizem za oblikovanje delavskega lastništva v podjetju, je shema ESOP lahko tudi koristno orodje za spodbujanje privatizacije, izboljšanje učinkovitosti delovanja podjetja in zbiranje kapitala za podjetje. Ker je model ESOP zelo prilagodljiv, se ga lahko uporablja v različnih ekonomskih okoljih, tako v razvitih državah kot v državah v razvoju. Sheme ESOP se od drugih oblik lastništva zaposlenih razlikujejo predvsem po tem, da se delnice, ki jih kupi sklad ESOP, delno ali celo v celoti poplačajo iz prihodnjih kapitalskih prihodkov z naslova teh delnic. Podjetja z vzpostavljenim načrtom ESOP se pojavljajo v širokem spektru ekonomije: od trgovin, agencij za najem vozil, letalskih družb in zavarovalnic do podjetij, ki izdelujejo oblačila, in svetovalnih družb. Interes za razvoj shem ESOP poganjajo interes za širjenje različnih oblik lastništva kapitala, naraščajoča skrb, vezana na produktivnost, spremembe v odnosu med upravami in zaposlenimi ter potrebe po pridobitvi dodatnega kapitala in po razširitvi ali prenosu lastništva. Študije so pokazale, da čeprav delavsko lastništvo prek shem ESOP samo po sebi ne izboljša odnosa in rezultatov dela zaposlenih, ima takšen načrt vseeno lahko pozitiven vpliv. Kombinacija lastništva zaposlenih in sodelovanja v procesu odločanja je namreč povezana z izboljšanim delovanjem podjetja (Gates in Saghir 1995).

Čeprav je oblikovanje posameznih ESOP fleksibilen proces, je, če želimo, da sistem ESOP zaživi, treba »upoštevati tri osnovne principe delovanja:

1. demokratični princip: široko zastopanost zaposlenih,
2. antimonopolistični princip: ne korist samo za nekatere,
3. princip privatnega lastništva: pravica do dividend, delnic« (Gates in Saghir v Kanjuo-Mrčela 1999, 64).

Poseben dejavnik, ki vpliva na oblikovanje načrtov ESOP, je okolje. Vlade držav namreč lahko naredijo veliko za spodbujanje in promocijo institucionalnega okolja, ki omogoča

razvoj ESOP. Za uspeh ESOP je nujno pozitivno okolje, v katerem vlade podpirajo uporabo fleksibilnih oblik financiranja, v katerem so gospodarski in garancijski zakoni dobro vzpostavljeni ter v katerem so na voljo različne finančne in druge podporne storitve. Dejstvo, da uniformirana rešitev za implementacijo modela ESOP ne obstaja, predstavlja hkrati izziv in priložnost za njegovo uporabo kjerkoli na svetu (Gates in Saghir 1995). Vsak posamezni model ESOP mora biti namreč posebej oblikovan, da ustreza specifičnim ekonomskim, političnim, socialnim, kulturnim in komercialnim okoliščinam (prav tam, 39).

Načrt delovanja ESOP je naletel tudi na različne kritike. Joseph Blasi (1988) tako navaja, da se je sicer izkazalo, da načrti ESOP lahko razširijo lastništvo podjetja tudi na zaposlene prek ustreznih davčnih olajšav za posojila, s katerimi se lahko vzpostavi sklad ESOP, ali prek davčnih spodbud, ki podjetja spodbujajo, da prispevajo finančna sredstva oziroma del dobička za delovanje skladov ESOP. A hkrati po njegovem mnenju skladi ESOP niso dosegli svojega ekonomskega potenciala. Podjetja so namreč podprla sklade ESOP le v tolikšni meri, kolikor je bilo to za njih davčno ugodno, kar ni imelo večjega vpliva na razširitev lastniške strukture med zaposlene. Veljalo je namreč prepričanje, da se bo lastništvo še dodatno razširilo, ker je to dobro za samo podjetje, vendar se to ni zgodilo. Nekateri zakonodajalci so takšnemu razširjanju lastništva celo nasprotovali, saj so bili mnenja, da se na ta način samo nagrajuje že sedaj bogate lastnike podjetij (Blasi 1988, 240).

Zanimivo je tudi Ellermanovo (2012) razmišljanje; avtor se namreč sprašuje, kdo plača stroške delnic ESOP. Če pri odgovoru upoštevamo ekstremne predpostavke – da delnice zaposlenih ne pomenijo nižjih plač ali nižjih zahtev glede višine plač; da delnice zaposlenih ne vodijo v povečanje produktivnosti in učinkovitosti; da bi podjetje brez načrta ESOP lahko prejelo enako posojilo pod enakimi pogoji; da ni raznih davčnih olajšav in prednosti, povezanih s posojilom prek sklada ESOP – so delnice, pridobljene prek ESOP, plačane na podlagi kombinacije zmanjšanja (vrednosti) delnic obstoječih delničarjev in davčne ugodnosti, povezane z odplačevanjem posojila pred obdavčitvijo. A takšne ekstremne predpostavke praviloma ne držijo. Skladi ESOP so tako praviloma deležni davčnih ugodnosti, podjetja pa posojil ne bi mogla dobiti pod enakimi pogoji kot prek ESOP. Včasih so ESOP vzpostavljeni kot del plačnega dogovora. Še pogosteje pa je ESOP oblikovan na podlagi pričakovanja, da bodo bodoče zahteve, povezane s plačami, bolj omejene, če bo vzpostavljen ESOP. Hkrati pa, kot smo že navedli, izkušnje kažejo, da ESOP dejansko izboljšuje produktivnost, posebej ko se kombinira s programi participacije zaposlenih v podjetju. Ti dejavniki tako prispevajo, da delnice, pridobljene prek sheme ESOP, niso odplačane toliko z

zmanjšanjem (vrednosti) delnic obstoječih delničarjev, ampak s pomočjo davčnih olajšav in s prispevkom zaposlenih prek višje produktivnosti in nižjih plač. Tako lahko predpostavimo, da ni nujno, da prihaja do zmanjšanja (vrednosti) delnic obstoječih delničarjev, in da obstajajo neekonomski dejavniki, ki odtehtajo morebitno zmanjšanje vrednosti delnic obstoječih delničarjev, kot je na primer želja lastnikov, da se nagradi zaposlene in/ali da se delavci bolj identificirajo s podjetjem (Ellerman 2012, 8).

3. 2 UDELEŽBA DELAVCEV PRI DOBIČKU

Druga oblika finančne participacije zaposlenih je udeležba delavcev pri dobičku. Udeležba delavcev pri dobičku pomeni, da delavci dobijo del dobička, ki ga ustvari podjetje. Izplačilo je lahko neposredno v obliki denarja na letni ravni oziroma celo bolj pogosto, lahko pa se nameni v upokojitveni plan delavca. Nekatera podjetja izplačajo udeležbo delavcev pri dobičku tudi v obliki delnic podjetja, s čimer udeležba delavcev pri dobičku postane oblika delavskega lastništva. Nekateri načrti udeležbe delavcev pri dobičku so formalni, saj se oblikuje uradna povezava med dobičkom podjetja in plačilom delavcev (ko je presežen določen prag ali z dodatnimi drugimi diskrecijskimi lastnostmi). Nekateri načrti udeležbe delavcev pri dobičku so popolnoma diskrecijske narave, kar pomeni, da se podjetje na koncu leta samo odloči, kolikšen del dobička bo namenilo delavcem (Freeman in drugi 2010, 4).

Začetno podporo razvoju ideje udeležbe delavcev pri dobičku je mogoče pripisati predvsem ideološkemu razlogom. Številni začetni zagovorniki udeležbe delavcev pri dobičku so to obliko finančne participacije zaposlenih razumeli kot način, da se delavce integrira v kapitalistični sistem tako, da se z njimi deli koristi kapitalizma na bolj neposreden in vključujoč način kot samo prek plač. Zagovorniki so takšen sistem razumeli kot odgovor na nemire in druge oblike agitacije v okviru kapitalističnega sistema. Trdili so, da bo imela udeležba delavcev pri dobičku pozitiven vpliv na delavce, kar bo vodilo v zadovoljstvo in harmonijo znotraj kapitalističnega sistema. Mnogi so udeležbo delavcev pri dobičku razumeli tudi kot sredstvo za pridobivanje podpore za kapitalistični sistem in s tem pridobivanje podpore za nasprotovanje komunističnim in socialističnim sistemom. Hkrati so nekateri udeležbo delavcev pri dobičku razumeli tudi kot logično nadgradnjo politične demokracije. Podpora za udeležbo delavcev pri dobičku pa se je v 20. stoletju v veliki meri preusmerila od širokih ideoloških razlogov proti ožje usmerjenim ekonomskim razlogom. Brez dvoma je glavni argument za podpiranje udeležbe delavcev pri dobičku v 20. stoletju postala ideja, da lahko udeležba delavcev pri dobičku motivira zaposlene, da bolj zavzeto delajo za višje dobičke, ki

so rezultat povečane produktivnosti. Če bi bila plača delavcev vezana na dobiček podjetja, naj bi se lastniki podjetij in zaposleni povezali, da bi odstranili nepotrebne konflikte ter omogočili ustrezno optimalnost poslovanja, produktivnost in okrepljeno sodelovanje ter podporo inovativnosti. Drugi argument, vezan na podpiranje udeležbe delavcev pri dobičku, ki ni povezan s produktivnostjo, pravi, da lahko udeležba delavcev pri dobičku pomaga pri zagotavljanju ekonomske stabilnosti in zmanjšuje brezposelnost. Ker so v okviru tržne ekonomije prisotne določene makroekonomske nestabilnosti, kot so poslovni cikli in morebitni ekstremi v obliki gospodarskih kriz, je fiksna višina plač marsikdaj vključena med razloge za ekonomsko recesijo – pri tem se pojavlja tudi argument, da če bi se razmerja med plačami hitreje prilagajala ponudbi in povpraševanju na trgu dela, bi ekonomija lažje zagotavljala ravnotežje za polno zaposlenost. Če bi se višina plač hitreje odzivala na ekonomske okoliščine – kar udeležba delavcev pri dobičku omogoča –, bi bilo torej mogoče zagotavljati dodatno rešitev za nestabilnost ekonomije. Pri tem se je seveda treba zavedati tudi, da samo večja fleksibilnost plač ne bo prispevala k makroekonomski stabilnosti (Kruse 1993, 1–3).

Sodobne oblike udeležbe delavcev pri dobičku so predvsem programi, »v okviru katerih so pri delitvi dobička udeleženi zaposleni v podjetju, ki dobiček deli. V delitvi dobička torej niso udeleženi le tisti, ki so prispevali kapital (lastniki, delničarji), ampak tudi v podjetju zaposleni delavci na temelju svojega dela. Plačilo iz dobička prejmejo zaposleni dodatno k plači kot gibljivi del svojega dohodka, ki je neposredno vezan na doseženi dobiček podjetja ali na drugače izmerjene poslovne rezultate« (Bohinc v Svetlič 2011, 17). Za takšno udeležbo delavcev pri dobičku praviloma obstaja »kolektivna shema, ki se nanaša *na vse zaposlene ali na povsem določene skupine zaposlenih in ne na posameznike*« (prav tam). Različne oblike udeležbe delavcev pri dobičku pa se »razlikujejo predvsem po tem, ali je *izplačilo takojšnje ali zadržano*, nadalje po tem, ali je izplačano v *gotovini ali v družbinih vrednostnih papirjih*. Dodatna inačica je povezana z oblikovanji *različnih skladov znotraj podjetja*, ki imajo lahko raznovrsten namen, v vsakem primeru v korist zaposlenih« (prav tam). V primeru udeležbe delavcev pri dobičku v obliki delnic »je pravna ureditev uveljavila prakso *začasne prepovedi razpolaganja zaposlenih z delnicami*, ki ji pridobijo v okviru udeležbe pri dobičku (deferred profit sharing)« (prav tam, 18).

Sodobna »teorija in tudi pravna ureditev razlikuje med *profit sharing in gain sharing* glede na to, kaj je merilo finančne udeležbe zaposlenih na podjetniškem rezultatu. Če je to dobiček, govorimo o profit sharingu v dobesednem pomenu, če pa je to kakršenkoli drug vnaprej

postavljen podjetniški cilj, kot npr. dvig produktivnosti, zmanjšanje stroškov itd., govorimo o gain sharingu, torej o sodelovanju pri razdelitvi učinkov tako opredeljenega poslovnega rezultata« (Bohinc v Svetlič 2011, 17–18). Tako udeležba delavcev pri dobičku kot sodelovanje pri razdelitvi učinkov opredeljenega poslovnega rezultata delavce nagrajujeta za uspešno poslovanje podjetje, ne da bi imeli lastniško pravico sprejemati upravljavske odločitve (Freeman in drugi 2010, 6).

Značilnosti, ki najbolj ločujejo udeležbo delavcev pri dobičku od drugih oblik finančne participacije zaposlenih v obliki dodatkov in raznih shem, so naslednje:

- Sredstva z naslova udeležbe delavcev pri dobičku se praviloma namenijo vsem zaposlenim ali vsaj večini zaposlenih. To izključuje sheme dodatkov za uprave. Hkrati za udeležbo delavcev pri dobičku lahko veljajo nekatere druge omejitve, kot je recimo čas zaposlenosti v podjetju.
- Višina sredstev, ki jih prejmejo delavci, je sicer odvisna od poslovnega rezultata podjetja, v prvi vrsti od višine dobička, vendar je v določenih oblikah lahko pogojena tudi s kombinacijo meril, kot je produktivnost. Spodbude, ki temeljijo na rezultatih posameznika ali neke skupine, so tako kot drugi dodatki in bonitete, ki so izplačani neodvisno od poslovanja podjetja, izključene iz te definicije udeležbe delavcev pri dobičku.
- Pravila, v kolikšni višini in na kakšen način bodo delavci udeleženi pri dobičku, so znana vnaprej. Diskrecijski dodatki so izključeni iz tega sistema.
- Sheme delavskega delničarstva sodijo med udeležbo delavcev pri dobičku le, če se jih obravnava kot bonus in izključujejo redno razdelitev delnic ali delniških opcij, ki ni vezana na rezultate podjetja (OECD 1995, 141).

V praksi so sheme udeležbe delavcev pri dobičku pogosto kompleksne in lahko vsebujejo večje število različnih elementov (OECD 1995, 141). Udeležba delavcev pri dobičku je pogosto povezana tako z delavskim delničarstvom kakor tudi z drugimi oblikami finančne participacije zaposlenih (kot so varčevalni načrti podjetji) ter vključuje različne oblike informiranja in participacije zaposlenih pri sprejemanju odločitev v podjetju (Estrin in drugi 1997, 28).

Udeležba delavcev pri dobičku lahko izboljša poslovanje podjetja na treh področjih:

- vložen trud zaposlenih;

- proizvodne spodobnosti (recimo prek dolgotrajne zaposlitve);
- organizacijska učinkovitost (Estrin in drugi 1997, 29).

Skupinske spodbude na vloženi trud zaposlenih seveda nimajo enakega učinka kot individualne spodbude. Za razliko od individualnega načina spodbujanja lahko pri udeležbi delavcev pri dobičku pride do problema t. i. zastonjkarjev (ang. *free riders*), saj bo vsak delavec prejel le manjši delež lastnega prispevka k povečanemu dobičku. Vendar lahko skupinske spodbude omogočijo tudi zmanjšanje stroškov nadzora in povečanje spodbud za primere, ko je produktivnost posameznika težko izmeriti. Hkrati lahko takšne spodbude spodbudijo pozitiven skupinski pritisk za povečanje delovne intenzivnosti v primerih, ko se produktivnost posameznikov med seboj prepleta. Udeležba delavcev pri dobičku vpliva tudi na proizvodno sposobnost zaposlenih in njihovo pripravljenost, da ostanejo zaposleni v istem podjetju. Udeležba pri dobičku tako lahko izboljša skupinsko dinamiko in pomaga pri odpravljanju konfliktov ter tako zmanjša spremembe v kolektivu in poveča človeški kapital podjetja. Zaposleni bodo v primeru udeležbe pri dobičku bolj motivirani pomagati drug drugemu in izmenjevati znanje in kompetence. Izboljšan odnos med zaposlenimi in vodilnimi v podjetju lahko izboljša poslovne rezultate podjetja; če delavci občutijo povečano (so)odgovornost, je verjetnost, da bodo stavkali ali povzročali delovne spore, manjša. Izboljšana morala zaposlenih ima pozitivne učinke tudi na odsotnost z delovnega mesta in pripravljenost za sodelovanje in prilagajanje poslovnih procesov (Estrin in drugi 1997, 29).

Udeležba zaposlenih pri dobičku ima zelo zanimive ekonomske učinke. Tako »lahko ob nespremenjenih drugih pogojih pripomore k izboljšanju poslovnih rezultatov:

- ko je treba veliko truda in sredstev vložiti v mehanizme nadzora zaposlenih,
- ko delničarji ne želijo prenesti vseh tveganj nase zaradi nerazvitega kapitalskega trga (svoje naložbe težko razpršijo v ustreznem portfelju),
- ko zaposleni ne nasprotujejo prenašanju tveganja nase (pristanejo na čim večji delež spremenljivega deleža pri plači)« (Uhan 2000, 1).

Analiza ekonomskih posledic udeležbe delavcev pri dobičku kaže, da je ta povezana z višjo produktivnostjo in večjimi dobički (Festing v McCartney 2004, 2) ter da sta ta dva pozitivna rezultata posebej okrepljena v primeru večje vključenosti zaposlenih v delovanje podjetja (Kim v McCartney 2004, 2). Kazalniki, ki bi bili podobno jasni, kot to velja za vpliv na produktivnost, niso vezani na posledice, ki jih ima udeležba zaposlenih pri dobičku na zaposlovanje, plače in dobičkonosnost podjetij. Udeležba delavcev pri dobičku je sicer

povezana s povečano prodajo in rastjo zaposlenosti – a to ima nevtralen vpliv na produktivnost, kar je sicer presenetljivo. Razlog za to je, da udeležba zaposlenih pri dobičku vodi v povečanje učinkovitosti, kar lahko posledično vodi v nižje stroške proizvodnje. Tako lahko podjetja povečajo svoje dobičke s povečanjem prodaje in števila zaposlenih. Udeležba delavcev pri dobičku vpliva tudi na plače zaposlenih, ki so lahko zaradi tega deležni nižjih plač ali počasnejše rasti višine plač (sploh glede na povečano produktivnost). Pri tem pa je udeležba pri dobičku komplementarna oblika plačila za delavce in ne nadomestilo za plače zaposlenih. Za udeležbo delavcev pri dobičku se bodo zato odločila le podjetja, v katerih se takšna finančna spodbuda izplača tako zaposlenim kot delodajalcu oziroma podjetju, ki bo zaradi udeležbe delavcev pri dobičku izboljšalo svoje finančne rezultate (Ugarkovič 2007, 101–102).

Različne oblike udeležbe delavcev pri dobičku kot vrsta finančne participacije zaposlenih imajo različen prispevek »k demokratizaciji ekonomskih odnosov« (Rajgelj v Svetlič 2011, 98). Še posebej »prostovoljna finančna participacija namreč predstavlja le majhen poseg v družbeno-ekonomske sisteme« (prav tam), saj ima lahko »dolgoročne učinke zgolj v povezavi s povečano strukturno udeležbo delavcev« (prav tam). Če »prostovoljna udeležba delavcev pri dobičku v ničemer ne spreminja ideje o bolj ali manj profitnem namenu delovanja gospodarskih subjektov in v tem smislu služi zgolj kot drug način za doseganje boljših rezultatov na vloženi kapital, pa obvezna udeležba predstavlja odmik od ideje, da participacija delavcev služi boljšim rezultatom delodajalca, ampak gre za izvorno pravico delavcev, ki ni pogojena z vplivom njene izvedbe na koristi delodajalcev« (prav tam, 98–99).

Na drugi strani pa bi bilo celo mogoče, da bi bil v podjetju, ki je oziroma bi bilo v popolno lasti zaposlenih, posamezen delavec lahko »plačan samo iz dobička (variabilno)« (Uhan 2000, 1).

Potencialne prednosti, ki bi jih imela ureditev, v okviru katere bi bili delavci v lastnem podjetju plačani samo z naslova dobička, »so naslednje:

- zaposleni nadzirajo drug drugega,
- čutijo lojalnost do sodelavcev solastnikov, kakršnih do zunanjih lastnikov ne morejo razviti,
- večja motivacija vodi k manjši odtujenosti in krepitvi pripadnosti podjetju,
- obstajajo tudi možnosti za učinkovitejši nadzor nad vodstvom,
- zaposleni so boljše informirani o poslovanju,

- zaposleni dejansko soodločajo o vseh pomembnih odločitvah podjetja,
- **stroški dela so za njih hkrati prihodki (plače) in odhodki (dobiček), kar zmanjšuje klasično nasprotje med delom in kapitalom in umirja družbena protislovja**« (Uhan 2000, 1).

Nekateri avtorji udeležbi delavcev pri dobičku sicer na načelni ravni očitajo, da imajo v tem primeru »delavci pravico do udeležbe na nečem, na kar neposredno nimajo vpliva« (Rajgelj v Svetlič 2011, 98). Dobiček je namreč »kategorija, ki se samo delno prekriva s pojmi kot so produktivnost, učinkovitost in inovativnost delavcev« (prav tam). Spet drugi pa ugotavljajo, da bi morala oziroma da je v » novi družbenoekonomski realnosti na prehodu v ero znanja [...] udeležba delavcev pri dobičku *že zdavnaj postala naravna pravica zaposlenih na temelju 'človeškega kapitala'*, ki bi jo bilo zato nujno čim prej tudi pravno priznati oziroma uzakoniti« (Gostiša v Svetlič 2011, 28–29). Za razumevanje navedenega je ključno poznavanje sodobne teorije »t. i. intelektualnega kapitala podjetij in znotraj tega človeškega kapitala kot kapitala v pravem pomenu besede, ki je – enako kot finančni kapital – predmet lastninske pravice« (prav tam).

Ker »finančna participacija predstavlja eno od učinkovitejših oblik motiviranja in spodbujanja zaposlenih« (Eror 2009, 2), so v številnih evropskih državah sprejeli »različne zakone, ki omogočajo ter spodbujajo finančno participacijo zaposlenih« (prav tam). Ta je »zlasti v razvitejših zahodnoevropskih gospodarstvih že dodobra uveljavljena, njeni pozitivni ekonomski učinki pa so empirično dokazani z mnogimi znanstvenimi raziskavami. Njeno širše uveljavljanje v praksi posebej podpirajo tudi številna priporočila različnih inštitucij« (Gostiša v Svetlič 2011, 25). Podobno kot v Evropi je udeležba delavcev pri dobičku kot oblika finančne participacije in s tem tudi kot ena izmed oblik ekonomske demokracije prisotna tudi v ZDA.

4 IZBRANI PRIMERI TEORIJE DEMOKRACIJE IN DRUŽBENOEKONOMSKIH DOKTRIN

V nadaljevanju bom za potrebe naloge in ustrezne umestitve zadružništva znotraj teorije demokracije najprej predstavil dva modela demokracije. Izbrana modela teorije demokracije sta: liberalna (šibka) predstavniška demokracija in (močna) participativna demokracija. Za demokracijo sicer ne obstaja »soglasno sprejeta opredelitev« (Della Porta 2003, 33), klasične opredelitve pa »poudarjajo vlogo legitimnosti, ki ji jo podeljujejo državljani« (prav tam). Demokracija je namreč »oblast iz ljudstva, oblast ljudstva in oblast za ljudstvo: izvira iz ljudstva, pripada ljudstvu in jo je treba uporabljati za ljudstvo. Moč vladajočih izvira torej iz ljudskega pooblastila« (prav tam). Pri tem se moramo zavedati, da »teorije demokracije ni – so samo teorije demokracije« (Dahl 1997, 7), kar nas »to napotuje na ukvarjanje z nekaterimi značilnimi teorijami demokracije, namen tega ukvarjanja pa je ugotavljanje vrst problemov, ki jih teorije izpostavljajo« (prav tam). Znotraj izbranih teorij demokracije bomo nato lahko umestili zadružništvo.

Pri tem moramo upoštevati, da »že minimalna definicija teorije demokracije [...] zahteva ukvarjanje s procesi, ki navadnim državljanom omogočajo relativno visoko stopnjo nadzora voditeljev« (Dahl 1997, 8), ter da »je že teorija demokracije polna kompromisov, saj se njena načela med seboj soočajo in si nasprotujejo« (prav tam).

Pri preučevanju teorij demokracije in umeščanju zadružništva v ta okvir je pomembno dejstvo, da je bila »pred enakostjo vseh državljanov [...] demokracija ožji pojem in je veljala samo za nekatere – svobodne, bogate, bele, moške« (Kanjuo Mrčela 2014) ter da je »demokracija kot enakost državljanov [...] dosežena **prej v politični kot ekonomski sferi**« (prav tam). Hkrati so, kot rečeno, »na prepletanje ekonomskega in političnega [...] opozarjali tako rekoč vsi sociologi« (Kanjuo-Mrčela 1999, 173) ter vsi relevantni politologi. Sicer je bila »demokratizacija političnega življenja [...] dosežena razmeroma pred kratkim, kar je lahko v tolažbo tistim, ki razmišljajo o nekompatibilnosti demokratičnosti političnega in nedemokratičnosti ekonomskega življenja« (Kanjuo Mrčela 2014).

Zato bom v nadaljevanju predstavil tudi dva ekonomska modela, ki se najbolje ujemata oziroma prepletata s posamezno izbrano teorijo demokracije: ekonomski liberalizem (znotraj predstavniške demokracije) in participativno ekonomijo (znotraj predstavniške demokracije).

Samo tako bom lahko dosegel ustrezno razumevanje in umestitev združništva znotraj izbranih teorij demokracije in družbenoekonomskih doktrin.

4. 1 LIBERALNA (ŠIBKA) PREDSTAVNIŠKA DEMOKRACIJA

Liberalna (šibka) predstavniška demokracija temelji na volitvah in voljenih predstavnikih. Predstavniška demokracija »vključuje tudi močne prvine oligarhije v pomenu, da število tistih, ki sprejemajo odločitve, zožuje na ozko elito« (Della Porta 2003, 159). S pravnega vidika predstavniška demokracija tako »označuje oblast, ki je dana posameznikom, da se istovetijo z narodom in da odločajo v njegovem imenu« (prav tam, 161). Za predstavniško demokracijo je značilno tudi, da »uvaja telo specializiranih predstavnikov« (prav tam, 63–64), se »opira na formalno enakost en človek, en glas« (prav tam, 64) ter je »pogosto zbirokratizirana in se v njej odločanje osredotoča na vrhu« (prav tam).

V sodobni zahodni politični teoriji je ideja države velikokrat povezana s pojmom brezosebne in nadrejene pravne ali ustavne ureditve, ki ima sposobnost, da upravlja in nadzira določen teritorij. Čeprav je ta pojem našel svoj prvoten izraz že v antičnem svetu (posebej v Rimu), pa ni bil deležen posebnega zanimanja vse do poznega 16. stoletja in ni bil del srednjeveške politične misli. Ideja brezosebne in suverene politične ureditve, torej pravno omejenih struktur, ločenih med vladarjem in vladanimi na določenem teritoriju, ni mogla prevladati, dokler so bile politične pravice in obveznosti tesno povezane z versko tradicijo, močjo monarhij in fevdalnim sistemom lastninskih pravic. Podobno tudi ideja, da imajo ljudje kot posamezniki ali ljudstvo pravico, da so državljani svoje države, ni mogla pridobiti široke veljave, dokler prevladujoči vpliv omenjenih institucij ni bil oslavljen. Med prvimi teoretiki liberalne tradicije sta bila Thomas Hobbes in John Locke. S Hobbesom se je začel prehod od predanosti absolutizmu proti boju za osvoboditev izpod tiranije. Locke na drugi strani naznani jasen začetek liberalne ustavne tradicije, ki postane ključna za evropsko in ameriško politiko 18. stoletja (Held 2006, 58–59).

Do 18. stoletja je bil termin demokracija na splošno povezan z javnim zborovanjem ljudi na skupščinah in v javnih prostorih (Held v Holden 2001, 17). Od poznega 18. stoletja naprej se je na demokracijo začelo gledati kot na pravico državljanov, da sodelujejo v procesu sprejemanja obče volje, ki je potekal prek posrednikov v obliki izvoljenih predstavnikov (Bobbio 1898 v Holden 2001, 17). Ti državljani so bili sicer predvsem moški, ki so imeli v lasti premoženje; nove pravice so bile namreč predvsem in v prvi vrsti namenjene moškim novega srednjega razreda in buržoazije (Held 2006, 59). Teorija liberalne oziroma

predstavniške demokracije je v temeljih spremenila pogled na demokratično misel: praktične omejitve, ki jih predstavlja številčnost državljanov (kar so v ospredje postavljali številni kritiki demokracije), naj bi bile s predstavniško demokracijo odpravljene. Na takšen način bi predstavniška demokracija lahko postala tako odgovorna kot izvedljiva oblika vladavine s potencialom, da stabilno upravlja velika območja in različne časovne okvire (Held v Holden 2001, 17). Sistem naj bi tako prek vgradnje predstavništva v demokracijo zagotovil upoštevanje različnih interesov, raznih delov, različnih območij in populacij (Paine 1987 v Holden 2001, 18). James Mill je tako menil, da je predstavniška demokracija eno izmed največjih odkritij takratnega časa in da naj bi rešila tako praktične kot špekulativne težave demokracije. Tako sta se teorija in izvajanje demokratične oblike vladavine umaknila s svojega tradicionalnega položaja znotraj majhnih držav in mest ter omogočila legitimno podlago za takrat nastajajoči svet sodobnih nacionalnih držav. Razvoj liberalne demokracije je potekal v specifičnih okoliščinah hkrati z oblikovanjem sodobnih nacionalnih držav (Held v Holden 2001, 18).

Sodobna demokratična teorija in praksa je tako nastala na nacionalnih in teritorialnih temeljih. Nacionalne skupnosti in teorije nacionalnih skupnosti so temeljile na predpostavki, da lahko politične skupnosti v osnovi same nadzorujejo svojo usodo in da so se državljani sposobni ustrezno identificirati drug z drugim, tako da bodo sposobni ustrezno razmišljati in ravnati na način, da bodo dosegli, kar je najbolje za skupno dobro (Sandel v Holden 2001, 18). V tem procesu so bile zanemarjene tako druge notranje razlike in težave ljudstva kakor tudi oblika in razširjenost predstavništva ter razumevanje soglasja – v bistvu so bili zanemarjeni vsi ključni elementi samoodločbe. Poskusi reševanja težav so se osredotočali le na geografijo; sistem predstavništva in demokratične odgovornosti naj bi torej dosegel ureditev razmerja moči na določenem teritoriju. Seveda je bil nastanek nacionalnih demokratičnih skupnosti pogosto na preizkušnji, saj so se različne socialne, ekonomske in kulturne skupine borile druga z drugo glede vrste skupnosti in vloge posamezne skupine znotraj nje. Kljub temu je demokratična teorija posebej na podlagi razvoja v 19. in 20. stoletju povezavo med ljudstvom, državljanstvom in volilnim sistemom, prisotnost soglasja ljudi ter meje nacionalne države razumela kot samoumevne. Usode različnih političnih skupnosti se morda prepletajo, ustrezen prostor za določitev temeljev nacionalne usode pa je nacionalna skupnost sama. V skladu s tem je demokratična teorija in politika predpostavila simetrijo in ujemanje med državljani oziroma volivci in odločevalci na nacionalni ravni. Prek glasovanja naj bi bili tako državljani oziroma volivci v osnovi sposobni nadzorovati odločevalce, ki nosijo določeno odgovornost.

Na podlagi soglasja glede volitev in volilnih rezultatov naj bi odločevalci sledili zakonodaji in ukrepom, ki dosežejo določeno stopnjo legitimnosti s strani ljudi in s tem skupnosti na nekem določenem teritoriju (Held v Holden 2001, 18).

Liberalna demokracija je »specifična zgodovinska oblika, ki je nastala petindvajset stoletij po izginotju atenske demokracije« (Pikalo 1997, 40). Liberalna demokracija je »hibrid« (prav tam), ki združuje liberalizem in demokracijo ter je nastal »v devetnajstem stoletju [in] ga zaznamuje zveza med dvema popolnoma heterogenima političnima principoma« (Mouffe v Pikalo 1997, 40). Nastala je »na zasnovi liberalizma, kajti liberalizem je bil prisiljen uvesti demokracijo, če je hotel preživeti« (Pikalo 1997, 40). Po liberalnem prepričanju so namreč »vsi posamezniki enaki z rojstvom in so gospodarji ali gospodarice sebe, kar pomeni, da nobeden ne sme in ne more imeti avtoritete nad njimi brez njihovega privoljenja« (prav tam). Liberalizem je zato potreboval demokracijo kot »nek mehanizem, po katerem ljudje dajo svoje privoljenje vladi in s tem predajo vladi pravico, da jim vlada« (prav tam). Hkrati »liberalci pričakujejo od vlade, da bo vzpostavila sistem pravic, ki bo imel za vrhovno pravico največjo možno svobodo« (prav tam), zato »potrebujejo mehanizem, po katerem kontrolirajo vlado« (Parekh v Pikalo 1997, 40).

Pri tem moramo opozoriti, da »liberalci ne razumejo demokracije kot substantivne stvari, ampak kot način konstituiranja in kontroliranja javne oblasti – kot proceduralno stvar. V tem smislu je nasprotje liberalne demokracije atenska demokracija, ki se po kriteriju neposrednosti odločanja uvršča daleč pred liberalno različico« (Pikalo 1997, 40). Atenska demokracija je bila namreč »utemeljena na občutku skupnosti, liberalizem pa je per definitionem individualistično nastrojen« (prav tam). Omenjena razlika je med drugim razvidna iz tega, da je »atenski državljani [...] hotel služiti svoji skupnosti in ji je bil pripravljen dajati najboljše, medtem ko je ena od svetih pravic liberalnih državljanov privatnost. Aktivna politična participacija vseh svobodnih državljanov je pomenila osnovo demokracije atenske polis, množice pa maso, kateri je bilo zaupati« (prav tam). Danes liberalna demokracija »posveča kaj malo pozornosti politični udeležbi, množice se ji celo zdijo skrajno sumljive« (Parekh v Pikalo 1997, 40). Seveda »liberalne demokracije tudi ne gre smatrati za degenerirano obliko 'prave' demokracije, ampak mora veljati atenska demokracija kot uporaben korektiv, ne pa model, po katerem se sodijo sedanje oblike demokracije« (Pikalo 1997, 40).

Nastanek sodobne »liberalne demokracije je zgodba o specifični organiziranosti demokracije na ravni države, ki ima svoje korenine v politični teoriji devetnajstega in dvajsetega stoletja«

(Pikalo 2009, 564–565). Pri tem je pomembno, da »prava liberalna politična teorija izvira iz 17. stoletja (leta 1651 je Hobbes izdal Leviathana) in da ta ni bila, podobno kot liberalna država, posebej močno demokratična, ampak prej nedemokratična« (Macpherson v Pikalo 2009, 565).

Liberalna demokracija kot oblika moderne predstavniške demokracije temelji »na dveh osnovnih načelih: ljudski suverenosti in osebni svobodi. Suverenost ljudstva predstavlja demokratično komponento hibrida, osebna svoboda pa je [...] osnova liberalne misli. Suverenost države (zunanja suverenost) in ljudsko predstavništvo sta ključna koncepta za razlikovanje moderne države od njene tradicionalne različice« (Pikalo 2009, 565). »[P]remik od mejnikov (*frontiers*), naravnih ovir, k mejam (*borders*), ki med seboj ločujejo posamezne suverenosti, naj bi zaznamoval prehod od tradicionalne državne oblike v moderno« (Giddens v Pikalo 2009, 565). Tako lahko govorimo »o konsolidaciji moderne države« (Bartelson v Pikalo 2009, 565), kar pomeni »zgodbe o tem, kako se je državni aparat počasi utrdil in izgradil svojo legitimnost z etnično, versko, jezikovno in s kulturno homogenizacijo ljudstva, ki je živel na zamejenem ozemlju in ga na ta način dvignilo iz anarhične pluralnosti v urejeno družbo« (prav tam).

V okviru liberalne demokracije »ljudje predajo svoje suverene naravne pravice državi in vladarju« (Pikalo 2009, 565). Pri tem je pomembno vedeti, »da državljani ne predajo vseh svojih naravnih pravic za vedno svojemu vladarju ali državi, ampak jih ohranijo ter jih na periodičnih volitvah tudi izvajajo« (Locke v Pikalo 2009, 565). Ker je pristanek ljudi na vladavino ključni pogoj za delovanje liberalne demokracije, se zaradi vprašanja suverenosti ljudstva »liberalnodemokratsko državo vedno znova preizprašuje« (Pikalo 2009, 565), saj bi se lahko »v popolnosti [...] demokratična komponenta (suverenost ljudstva) udejanjila« (prav tam) samo, »če bi o vseh zadevah v državi odločali ljudje« (prav tam). Tako bi »šlo [...] za neposredno demokracijo, za katero se je zavzemal Rousseau« (prav tam). Na tej točki se liberalna demokracija v ključnem delu razlikuje od Rousseaujeve različice družbene pogodbe »kot instrument[a] izhoda iz naravnega stanja in vzpostavitve države« (prav tam), saj »po Rousseauju namreč ljudstvo ne preda suverenih pravic vladarju ali izvoljencem ljudstva, temveč jih obdrži. Suverenost pri Rousseauju ne samo da izvira iz ljudstva, ampak mora tam tudi ostati« (prav tam).

V modernih predstavniških demokracijah »načelo suverenosti ljudstva [...] uravnava dva mehanizma: delitev oblasti, ki jo je zagovarjal Montesquieu, ter tekmovanje za izvolitev« (Hu

v Pikalo 2009, 565). Na volitvah »vladani izvolijo svoje vladarje« (Pikalo 2009, 566), vladarji pa »morajo [...] pred volitvami in po njih odgovarjati ljudstvu, ki jih na ta način nadzira« (prav tam). S tem postane demokracija »institucionalna rešitev za legitimacijo vladavine, na katero ljudstvo prenese svoje suverene pravice« (prav tam), »demokratske volitve [pa so] pravica državljanov, da občasno izberejo in avtorizirajo vladavino, ki naj deluje v njihovo korist« (Schumpeter v Pikalo 2009, 566).

Za razliko od Fukuyame, ki trdi, da naj bi bila »osnova liberalne demokracije [...] najvišje racionalno politično dejanje, v katerem bi celotna skupnost odločala o naravi ustave in postavila temeljne zakone, ki bi vladali v javnem življenju« (Fukuyama v Pikalo 2009, 566), Schumpeter poudarja, da »demokracija ne pomeni in ne more pomeniti, da ljudje dejansko vladajo v kakršnemkoli razumljivem pomenu tērminov 'ljudje' in 'vladanje'. Demokracija pomeni samo to, da imajo ljudje priložnost sprejemati ali zavračati ljudi, ki naj bi jim vladali. [...] Torej je lahko en vidik tega izražen z reko, da je *demokracija vladavina politikov*« (Schumpeter v Pikalo 2009, 566). Tako je »Schumpeter [...] odlično pokazal, da dejanske suverenosti ljudstva ni, vsaj v predstavniških demokracijah ne« (Pikalo 2009, 566).

Vendar se Schumpeterovi poudarki »vežejo le na en del demokratskega kroga, kjer ljudje na osnovi svojih potreb in želja volijo za to kvalificirane predstavnike« (Pikalo 2009, 566). »[D]rugi del kroga, ki je ravno tako pomemben – namreč da imajo tudi ideje politikov vpliv na želje in potrebe ljudi – pa je zanemarljiv« (prav tam), saj je jasno, »da najpomembnejši dejavnik pri procesu odločanja o javnih zadevah (kar naj bi politika tudi bila) ni *demos*, ampak ozka politična elita« (prav tam).

Če so eden od temeljev liberalne demokracije volitve predstavnikov, je osebna svoboda »ki je osnova liberalne misli, [...] drugi pol v hibridu demokracije in liberalizma« (Pikalo 2009, 566). »[M]edtem ko je Locke poudarjal, da tudi demokratska vlada nima pravice kršiti osnovne svobode posameznika, ki je sveta in neodtujljiva, pa je John Stuart Mill svaril pred tiranijo večine, ki pomeni grožnjo osebni svobodi, ter poudarjal, da se mora družba varovati tako tiranije večine kot vlade« (Hu v Pikalo 2009, 566).

Zato je »zgodovina teorij o liberalnodemokratski državi [...] pravzaprav zgodovina poskusov, ki se vlečejo že od Hobbesa naprej, kako najti ravnotežje med močjo države in osebno svobodo posameznikov« (Pikalo 2009, 566). Država je namreč »potrebovala monopol nad prisilo, da lahko zagotavlja nemoteno trgovanje, proizvodnjo, življenje v državi« (prav tam, 567), a hkrati »naj bi bilo treba paziti na osebno svobodo državljanov, kajti če država dobi

preveč pooblastil, potem so državljani lahko oropani nekaterih svojih temeljnih pravic in svoboščin« (prav tam); »osebna svoboda državljanov [je namreč] osnovno vodilo, ki poganja liberalno idejo minimalne države« (prav tam). Zato so »liberalni demokrati [...] za vzdrževanje tega ravnotežja našli institucionalno rešitev: predstavniško demokracijo« (Held v Pikalo 2009, 567). Pri tem so »enakopravnost državljanov [...] šteli za izjemno pomembno. Takšna enakopravnost bi zagotovila varno družbeno okolje, kjer bi bili ljudje svobodni pri odločanju o svojih dejanjih, obenem pa bi tudi pomenila državo, ki bi pod budnim očesom volilnega telesa delovala v javnem interesu« (Pikalo 2009, 567).

Tako je liberalna demokracija postala »oblika sožitja med množično demokracijo, razumljeno kot splošna in enaka volilna pravica plus parlamentarna ali predsedniška oblika vladanja, in meščansko svobodo, razumljeno kot produkcija na temelju zasebne lastnine in svobodne mezde delovne sile« (Offe v Lukšič 1993, 118), in je »zgodovinsko postala razmerje vzajemne nujnosti in vir napetosti in antagonizma« (Beetham v Lukšič 1993, 118).

Za demokracijo naj bi bile namreč po Beethamovem mnenju nujne določene sestavine liberalizma, in sicer:

- 1. Svoboda izražanja, gibanja, združevanja in pravice, ki so predmet zakonske ali ustavne zaščite. Seveda vse individualne pravice niso demokratične. Demokratične so samo tiste pravice, ki so nujne za vzpostavljanje nadzora posameznikov nad izvajanjem oblasti.*
- 2. Institucionalna delitev oblasti, ki šele omogoča vladavino zakona.*
- 3. Institucija reprezentativne skupščine, izvoljene na teritorialni osnovi v odprtem boju za glasove volilcev in s pristojnostjo, da odloča o vseh davkih in zakonih ter omejuje dejavnosti eksekutive.*
- 4. Načelo omejene vlade in ločitev med javno in privatno sfero (pa naj bo ta opredeljena kot civilna družba, trg in privatna lastnina, družina in privatni odnosi ali individualna zavest). To pomeni, da je demokratična država nujno tudi omejena država, pa čeprav obstaja nesoglasje glede tega, kje naj bo meja.*
- 5. Predpostavka, da ne obstaja nobena končna resnica o tem, kaj je dobro za družbo. Sodba o tem vprašanju pripada področjem posebnega (strokovnega) vedenja. Edini kriterij za javno dobro je, kaj svobodno organizirani ljudje izberejo, ne pa kar kak ekspert določi kot pravo (Beetham v Lukšič 1993, 119).*

V zgodovini in razvoju liberalne demokracije je prihajalo do različnih trenj oziroma nesoglasij med zagovorniki liberalizma in demokracije. Tako je bila »ideja individualnih pravic [...] napadena s stališča širjenja demokracije: v imenu ljudske volje, kolektivnega dobrega ali realizacije višje oblike svobode« (Lukšič 1993, 119), »delitev oblasti so napadali v imenu ljudske pravičnosti, oblast predstavniškega parlamenta so napadali s stališča neposredne demokracije ali funkcionalnega predstavništva, ločitev med javnim in privatnim so napadali s stališča nujnosti, da se celokupno življenje ljudi podvrže demokratičnemu nadzoru« (prav tam). Tako so znotraj teorije liberalne demokracije bili bitke »za razširitev in obliko demokratizacije. Klasični liberalci so govorili o nadzorovanju vlade, iz katere je bila izključena večina demosa. Locke je govoril o aktivnem konsenzu lastnikov in o pasivnem konsenzu ostalih« (prav tam). Medtem je »ustava revolucionarne Francije [...] uvedla distinkcijo med aktivnim in pasivnim državljanstvom: uživanje pravic je bilo univerzalno, medtem ko so bile politične pravice omejene na davkoplačevalce« (Beetham v Lukšič 1993, 119). Hkrati so »skoraj vsi klasični liberalci [...] izključevali ženske iz državljanstva. Branili so dve temeljni instituciji reda: družino s hierarhično delitvijo dela in zasebno lastnino« (Lukšič 1993, 119). Zato tudi ni čudno, da je »prva bitka med liberalizmom in demokracijo [...] potekala glede razširitve aktivnega državljanstva. Liberalizem se je dolgo upiral demokratizaciji, to je razširitvi volilne pravice na vse odrasle moške« (prav tam).

Pri tem so bili njihovi argumenti:

- »množice so revne in ogrožajo bogate in institucije zasebne lastnine nasploh;
- množice poskušajo vzpostaviti enakost na vseh ravneh življenja, tako da bi ob njihovem prihodu na oblast zavladata homogenost, ki bi pokopala svobodo izražanja in uvedla tiranijo javnega mnenja;
- množice niso izobražene, so neracionalne in nesposobne refleksije, zato ne morejo racionalno odločati o javnih zadevah;
- splošna volilna pravica daje oblast v roke brutalni večini in s tem dejansko manjšino oropa volilne pravice« (Lukšič 1993, 119–120).

A ker je »demokratizacija prodirala z neustavljivim tokom, so liberalci razvili nekatere mehanizme in elemente v politiki, ki so ohranili njihovo hegemonijo. Namesto ljudske suverenosti so razvpili suverenost parlamenta, razvili so elitistične teorije predstavništva in politične stranke« (Lukšič 1993, 120). Hkrati so »državno šolanje naravnali na šolanje množic (volilcev) v duhu liberalnih načel« (prav tam) in »do tiste mere, kot je bilo potrebno [...],

razširili sadove kapitalizma in kolonializma na množice in jih s tem pridobili za kapitalistično ekonomijo« (Parekh v Lukšič 1993, 120).

Nadalje se je »druga bitka [...] osredinila na razmerja med javnim in privatnim. To je bila bitka glede razumevanja, kaj je politično in zato lahko podvrženo demokratičnemu nadzoru« (Lukšič 1993, 120), pri čemer ni bilo »sporno ločevanje med javnim in zasebnim kot načelo, temveč meje med obema področjema, kot jih je opredelil liberalizem, ki je iz politike izločil ekonomijo in razmerja med spoloma, in jih tako izmaknil demokratizaciji« (Beetham v Lukšič 1993, 120). Poleg tega so imeli različni pogledi na liberalno demokracijo težave tudi »glede institucij predstavnštva, v katerih so se oblikovali profesionalni politiki, hkrati pa onemogočajo neprofesionalnemu ljudstvu politizacijo« (Lukšič 1993, 120).

Tudi zato lahko naravo liberalne demokracije razumemo na tri načine: »običajno videnje, pluralistično videnje in hierarhično videnje narave liberalnih demokracij« (Honderich v Pikalo 1997, 43).

Najpogostejše *običajno videnje* liberalne demokracije »definira liberalno demokracijo kot vladavino ljudi. Gre torej za ljudi, na katere se vrši vpliv med volilno kampanjo, kar pomeni zoženje možnosti na razne politične programe za neko družbo. Ljudje potem, ko so izbrali svoje voditelje, nanje ponovno vplivajo in tako še naprej vplivajo na njihovo politiko« (Honderich v Pikalo 1997, 43). Vendar so »pri tem videnju [...] problemi mnogoteri. Če je liberalna demokracija vladavina ljudi, potem je prvi problem ta, da lahko državljani izbirajo med že tako omejenim naborom politik, ki je veliko ožji, kot pa je legalno določen« (prav tam). Hkrati »pri univerzalni volilni pravici državljani uživajo le približno enakost pri vplivanju nanje in kasneje na vlado« (prav tam), saj »dejansko politiko izvajajo izvoljeni poslanci na podlagi principa večinskega glasovanja« (prav tam). Ne obstaja namreč liberalna demokracija, »ki bi imela samo enodomni parlament, ki ne bi poznala delitve oblasti etc., zato niso samo poslanci, ki so izvoljeni od ljudi, tisti, ki ustvarjajo politiko in pretvarjajo ljudske interese v zakone, ampak igrajo pri tem pomembno vlogo tudi druge skupine pritiska in interesne skupine, ustavno sodišče lahko po svoji presoji daje veto na zakone, drugi dom parlamenta, ki morda ni neposredno odgovoren volivcem (npr. britanska lordska zbornica)« (prav tam). Sporno je tudi, »da državljani uživajo le približno enakost pri vplivanju na njih in na vlado, [...] kajti po navadi samo polovica (včasih več, včasih celo manj) pride dejansko na volitve, kar pa ne pomeni, da izbira tistih, ki so volili, odseva tudi izbiro tistih, ki niso volili« (prav tam).

Drugo, »pluralistično videnje narave liberalne demokracije ponuja veliko večji vpliv interesnih skupin. Vendar je ugovor večjemu vplivu interesnih skupin na odločanje že skoraj klasičen: ekonomska moč določene interesne skupine (sloja, razreda ljudi) pogojuje politično moč« (Pikalo 1997, 44). Zato »bi lahko zaključili, da pravi naravi liberalne demokracije še najbolj ustreza *hierarhična* koncepcija oz. videnje. Po tem videnju liberalna demokracija ni več vladavina ljudi, ampak vladavina interesnih skupin, ki se razlikujejo po bogastvu ter iz tega sledečem vplivu na politiko v smislu: več denarja, več vpliva« (prav tam). Kot navaja »Honderich [...], ima kljub splošni volilni pravici deset odstotkov najbolj bogatih vsaj petnajstkrat toliko moči in vpliva kot najrevnejših deset odstotkov« (prav tam). Zato je »pomembno [...] poudariti, da liberalne demokracije ne zmanjšujejo nasprotij med posameznimi sloji prebivalstva, ampak jih v najboljšem primeru ohranjajo« (prav tam).

S časom je liberalna demokracija sicer razvila »v različnih liberalnih deželah različne podobe, vendar imajo vse dežele nekaj skupnih potez: individualizem, volitve, večinsko pravilo, mnoštvo političnih strank, omejeno vlado, avtonomijo civilne družbe, strah pred politično oblastjo in ustrezne mehanizme za njeno regulacijo, odsotnost posredovalnih institucij med državljanom in državo, zakon kot osrednje sredstvo družbenega upravljanja, abstraktno državo in njen korelat abstraktnega državljana« (Parekh v Lukšič 1993, 120).

Kljub vsemu navedenemu »liberalne demokracije in njene moči ni mogoče razumeti brez moči ZDA« (Lukšič 1993, 120), ki so »posebna liberalna demokracija« (prav tam). ZDA so hkrati primer »liberalne demokracije in pluralizma« (Pikalo 1997, 44); »njihov kapitalizem [...] [ima] težnjo« (prav tam), da ustvarja »neenakosti pri socialnih in ekonomskih virih v takšnem obsegu, da to že prinaša kršitve politične enakosti in s tem demokratičnega procesa« (Dahl v Pikalo 1997, 44). V ameriškem političnem sistemu naj bi bila sicer »končno odpravljena napetost med načeli, po katerih deluje kapitalistična tržna družba, in političnimi demokratičnimi oblikami« (Offe v Lukšič 1993, 120). Pri tem je »revolucionarna ideologija, ki je postala kredo Amerike«, postal »liberalizem v njegovem pomenu iz osemnajstega in devetnajstega stoletja, ki je poudarjal antietatizem« (prav tam). Tako so ZDA »edinstvene pri tem, da so se spočele z revolucijo in so opredelile svoj *raison d'être* ideološko« (prav tam). Glede ZDA je »že Tocqueville [...] ugotovil, da je položaj Amerike *'quite exceptional'* in da je težko verjeti, da bo katerokoli demokratično ljudstvo postavljeno v enak položaj« (Lukšič 1993, 120). Tocqueville je namreč ocenil, da je demokracija v ZDA »prepuščena lastnim nagibom« (Tocqueville 1996, 195) ter da so poteze demokracije v ZDA »naravne in vsi gibi svobodni« (prav tam), zato jo je »treba presojati tam« (prav tam). Tudi zato se je zavzel »za

opustitev gledanja na demokratične narode skozi izkustvo ZDA in za njih preučevanje takšnih, kot so s svojimi lastnimi potezami« (Lukšič 1993, 120), saj so »moderne zahodne družbe [...] razvile lastne forme demokracije«, zaradi česar »vztrajati pri univerzalnosti liberalne demokracije pomeni zanikati Zahodu lastno historično izkustvo« (prav tam). Liberalna demokracija je »produkt in model za reševanje političnih problemov, ki so se pojavili v individualistični družbi 17. stoletja. Tako obstajata vsaj dva tipa družb, v katerih je liberalna demokracija neustrezna: pluralne družbe in komunitarne družbe z močnim občutkom skupništva« (Lukšič 1993, 122). Pri tem je treba še dodatno upoštevati, da »liberalno demokratska država je nacionalna država« (prav tam) in »da je demokratični del liberalne demokracije, kot so svobodne volitve, svoboda govora in pravica do enakosti, veliko bolje sprejet v tretjem svetu kot pa liberalna komponenta« (Parekh v Lukšič 1993, 122), saj liberalizem »ogroža njihovo samobitnost, njihove vrednote in tradicijo« (prav tam) in »uničuje skupnost, postavlja izoliranega posameznika nad skupnost, krepi etos in etiko agresivne predrznosti, zavrača tradicionalno modrost in zdravo pamet v imenu znanstvenega razuma ter šibi duh vzajemnega prilagajanja in usklajevanja« (prav tam).

Osrednji problem liberalne politične teorije je vseskozi bil, kako uskladiti koncept države kot brezosebne, pravno omejene strukture moči z liberalnim pogledom na pravice, obveznosti in dolžnosti ljudstva. Pojavlja se vprašanje, v kakšnem odnosu je suverenost države do suverenosti ljudstva, pri čemer je ljudstvo prepoznano kot vir legitimnosti za pristojnosti države. Zato je večina teorij liberalne demokracije soočena z iskanjem ravnotežja med pravicami in dolžnostmi, zakoni in pristojnostjo ter vprašanjem pravičnosti. Za liberalce je namreč pomembno, da ima država monopol nad sredstvi prisile, s čimer lahko zagotovi pogoje za t. i. »prosto trgovino«, v okviru katere bi se lahko ekonomija in zasebno (družinsko) življenje uspešno razvijala. Hkrati mora biti regulacija in prisila s strani države tako omejena, da ne omejuje politične in družbene svobode posameznih državljanov ter da lahko ti zasledujejo svoje interese v konkurenčnem okolju (Held 2006, 59).

Skozi zgodovino se pojavlja »pomembno vprašanje liberalne demokracije: razmerje med nacionalno državo in mednarodno skupnostjo« (Lukšič 1993, 122). Kot je ugotovil že Hobbes, naj bi bil »sistem suverenih držav neizogibno anarhičen« (prav tam) in »ta anarhija prisiljuje vse države, da okrepijo moralno obnašanje in se dogovorijo o mednarodnih normah« (prav tam). Tako je vestfalski mir »leta 1648 uveljavil liberalna načela v mednarodnih odnosih: svetovna skupnost je bila sestavljena iz suverenih držav, ki so urejale razlike med seboj zasebno in pogosto s silo. Nad suverenimi državami ni obstajala nobena oblast, ki bi

njihovo individualnost lahko kakorkoli ogrožala, razen seveda močnejše države« (prav tam). Šele po drugi svetovni vojni se tako »uveljavlja nova ureditev, ki obeta vzpostavitev demokracije v celotni mednarodni skupnosti« (prav tam), pri čemer se izkaže, da »države stavijo na vlado ljudstva, vendar to geslo uspeva[jo] udejanjati samo v okviru državnih meja. Vse več pa je problemov, in to substancialnih problemov, ki so globalne narave, zato jih nacionalne države ne morejo reševati v okviru svojih meja. Vladavina ljudstva tako ob številčnem naraščanju demokratičnih držav izgublja svojo vsebino« (prav tam).

S tem se »proces oblasti [...] umika kategorijam nacionalne države« (Held v Lukšič 1993, 122). Takšnih tem se teorija liberalne demokracije »po definiciji ni lotevala. Ostajala je zamejena v okviru nacionalne države. Demokracija v svetovnem sistemu enostavno ni predstavljala njenega zanimanja« (Lukšič 1993, 122). Še »danes se ključna načela liberalnodemokratske države – narava demosa, definicija demokratičnega državljanstva, ideja samovlade, pristanka, predstavljanja, ljudske suverenosti – skoraj brez izjeme povezujejo z institucijami suverene teritorialne nacionalne države« (Pikalo 1999, 142). Tako »na primer termin *demos* enopomensko označuje ljudi, nacijo, znotraj omejenega ozemlja; uresničevanje interesa državljanov je zagotovljeno z rednimi, periodičnimi volitvami, na katerih ti podeljujejo pristanek; samovlada je definirana s termini suverenosti in avtonomije nacionalne države; ljudska suverenost je omejena na izključno nadzorovanje dogajanja v ozemeljsko zaokroženi nacionalni državi« (Held v Pikalo 1999, 143).

V resnici »globalna soodvisnost zanika možnost uspešnega delovanja liberalnodemokratske države na njenih sedanjih teoretskih temeljih« (Pikalo 1999, 143), saj »proces globalizacije nima globokih posledic samo za kategorije pristanka in legitimnosti, ampak tudi za vse druge ključne ideje liberalnodemokratične misli: za značaj političnih skupnosti, za pomen odgovornosti, za pravi prostor in obliko politične participacije in nenazadnje za nacionalno državo kot garanta pravic in dolžnosti podanikov« (Held v Pikalo 1999, 143). Zato velja dejstvo, »ki izhaja iz teorije liberalnodemokratske države« (Pikalo 1999, 143), da so liberalnodemokratske države »soočene z modernim globalnim sistemom« (prav tam), v okviru katerega »sta tako *de jure* kot *de facto* suverenost (avtonomija) omejeni« (prav tam). Prav zato je treba »teorijo demokracije usposobiti za demokratizacijo razmerij med državami v svetovni skupnosti« (Held v Lukšič 1993, 123). Če se v svetovni skupnosti namreč ne bo začel uveljavljati demokratični red, potem tudi demokracija na ravni nacionalnih držav ne bo imela posebne teže. Gre za teorijo demokratske države znotraj globalne ureditve in teorijo delovanja globalne ureditve na demokratično državo (prav tam). Vendar »si s teorijo liberalne

demokracije devetnajstega in dvajsetega stoletja na globalni ravni ne moremo prav dosti pomagati. Zato je potrebna nova teorija, ki bo odgovarjala danim razmeram, ki bo uspela misliti današnjo situacijo. Država kot taka seveda ne propada, vse prej kot to. Postaja in ostaja najmočnejši dejavnik v mednarodni skupnosti, pa čeprav se je njena moč preselila na drugo/drugačno raven« (Pikalo 1999, 147).

Zato se bo morala liberalna demokracija prilagoditi. Demokracija za naslednje tisočletje bo morala urejati razmere, v okviru katerih bodo državljani deležni več državljanstev. Ljudje bodo morali postati državljani tako svoje lokalne skupnosti kakor tudi širše regije, v kateri živijo, in širše kozmopolitanske transnacionalne skupnosti. Demokracija bo zato morala postati dvostranski proces, da se ne bo krepila le znotraj nacionalnih skupnosti, ampak tudi z razširjanjem demokratičnih procesov čez posamezne teritorialne meje (Held v Holden 2001, 30).

V zvezi z liberalno demokracijo »je pomembno na tem mestu omeniti pomisleke Carla Schmitta glede predstavniške demokracije [...] in njenih protislovij« (Pikalo 1997, 42). Schmitt namreč »pravi, da je temeljni liberalni princip, okoli katerega se nizajo vsi ostali, da lahko pridemo do resnice prek svobodnega konflikta mnenj. Za liberalizem dokončne resnice ni. Resnica je zgolj preprosta funkcija v večnem tekmovanju mnenj« (prav tam). Zapisano »na novo osvetli naravo parlamentarizma, katerega osnovo je treba iskati v tistem, kar konstituira proces konfrontacije mnenj, iz katerega izhaja politična volja« (Mouffe v Pikalo 1997, 42). Zato »predstavniški element, kolikor onemogoča identiteto med vladajočimi in vladanimi, ki je lasten demokratični logiki, konstituira nedemokratični aspekt liberalne demokracije« (Pikalo 1997, 42). Schmitt je tako mnenja, da je »v jedru režima liberalne demokracije neko protislovje, zaradi katerega liberalizem zanika demokracijo in demokracija zanika liberalizem« (prav tam), kar »izbruhne na dan s krizo parlamentarnega sistema, ki jo vidimo v demokraciji sodobnih skupnosti« (Mouffe v Pikalo 1997, 42). Vse skupaj lahko »postavimo [...] še nekoliko drugače« (Pikalo 1997, 42): »[L]iberalci [...] trdijo, da je samo pluralizem tisti, ki lahko dovoli popolno individualno svobodo, to je tisto svobodo, ki jo John Stuart Mill brani v svojem eseju O svobodi, kot edino, ki jo razume kot možnost, dano vsakemu posamezniku, da išče srečo in svoje cilje« (Mouffe v Pikalo 1997, 42). Vidimo lahko, da »to zanika institut predstavništva kot oblika, kjer državljani ne participirajo pri demokraciji več neposredno, ampak posredno prek predstavnikov v parlamentu, kar pa ni več individualna svoboda, ampak le skupek individualnih svobod, ki ne deluje nujno v 'pravi' smeri, ker skupek nikoli ni samo matematični seštevek posameznih svobod, temveč nova kvaliteta« (Pikalo

1997, 42). Hkrati so »tudi institucije liberalne demokracije [...] bolj ali manj obravnavane kot instrumentalne tehnike, zato je nemogoče zagotoviti takšno vrsto pripadnosti, ki bi imela za posledico učinkovito participacijo« (prav tam, 42–43). Tako se »'[p]olitična vrlina', ki jo je imel Montesquieu za nepogrešljivo v demokraciji in ki jo je identificiral z 'ljubeznijo do zakonov in domovine', [...] v takšnem kontekstu ne more razviti« (Mouffe v Pikalo 1997, 43).

Obstaja »še eno veliko protislovje [...] v naravi liberalne demokracije. Kapitalistična demokracija, kar je Milibandov izraz za liberalno demokracijo, je *contradicto in adjecto*, ker predstavlja dva popolnoma različna sistema« (Pikalo 1997, 43), saj gre »na eni strani [...] za kapitalizem, ki je sistem ekonomske organizacije, ki zahteva obstoj relativno maloštevilnega razreda ljudi, ki kontrolirajo in posedujejo glavne dele industrijske, podjetniške in finančne aktivnosti, kot tudi velik del medijev. Ti ljudje izvajajo popolnoma neproporcionalno velik vpliv na politiko« (Miliband v Pikalo 1997, 43), kar je v nasprotju s tem, da je »na drugi strani [...] demokracija, ki teži k enakosti pogojev, kar pa je kapitalizmu tuje po njegovi naravi. Če rečemo nekoliko drugače, gre za to, da v kapitalistični demokraciji ekonomska moč v veliki meri pogojuje politično moč« (Pikalo 1997, 43).

Zato se tudi Ellerman sprašuje, ali liberalizem sploh pomeni demokracijo, sploh na delovnem mestu. Pri tem se sklicuje na položaj ljudi na trgu dela in delovnem mestu v klasičnih kapitalističnih podjetjih ter ugotavlja, da zaradi zaposlitvenega razmerja na delovnem mestu in vzpostavljenega odnosa med delodajalcem in delojemalcem ne prihaja do demokratičnega prenosa oziroma delegiranja suverenosti zaposlenih. Zaposleni večinoma niso del odločevalskega procesa, ampak s pogodbo o delovnem razmerju zakonsko uredijo svoj odnos z delodajalcem. Zato bi bilo za uresničitev ideje klasičnega liberalizma, kot so si ga zamislili nekateri, po njegovem mnenju treba odpraviti zaposlitveni odnos in vzpostaviti demokratično podjetje, v katerem bi člani podjetja pridobili pravice znotraj demokratične organizacije z demokracijo na delovnem mestu, pri čemer bi se odločevalske pristojnosti delegirale tistim, ki bi bili za to izbrani (Ellerman 2015).

A ne glede na vse je »ključni problem liberalnodemokratske zgodbe [...] vedno bil, kako združiti svobodno tržno gospodarstvo z zahtevami množice ljudi po enakosti« (Macpherson v Pikalo 2009, 568). »[N]e smemo namreč pozabiti, da je liberalna demokracija fenomen, ki je značilen zgolj za kapitalistične sisteme. Razvila se je samo v državah s kapitalističnim gospodarstvom, v državah s socialističnim gospodarstvom nikoli« (Pikalo 2009, 568). Tako je »demokracija [...] neizpolnjena obljuba liberalnega kapitalizma. Vedno se je namreč končala

pri politični demokraciji, nikoli pri ekonomski. Je obljuba, ki je liberalni kapitalizem ne more izpolniti, ne da bi pod drobnogled vzel status zasebne lastnine ter družbeno razumevanje abstraktnega individualizma, ki prežema celotno teorijo« (prav tam), saj »liberalna demokracija kot projekt, zasnovan na liberalnem posamezniku, govori bolj malo ali skoraj nič o kapitalistični državi« (prav tam). Hkrati se »liberalci [...] osredotočajo na posameznika, na proceduralne zadeve, na osebno svobodo, medtem ko je del njihove doktrine spodbujati svobodno tržno gospodarstvo« (prav tam). Zato

[l]iberallec kot zakonodajalec potrebuje mehanizem za zadovoljitev načel enake obravnave navzlic tem nesoglasjem. Odločil se bo, da ni na voljo boljših mehanizmov, kot splošne politične institucije, od dveh glavnih institucij naše politične ekonomije: tržnega gospodarstva za odločitve o tem, katere dobrine bomo proizvajali in kako bodo razdeljene, in predstavniške demokracije za kolektivne odločitve o tem, katero obnašanje bo prepovedano ali urejeno tako, da bi utegnilo biti omogočeno ali primerno drugo obnašanje (Dworkin v Pikalo 2009, 568).

In prav pogledu na politično ekonomijo znotraj liberalne (predstavniške) demokracije v obliki družbenoekonomske doktrine ekonomskega liberalizma se bomo posvetili v nadaljevanju ter tako spoznali konkretni primer prepletanja politične in ekonomske sfere.

4. 1. 1 Ekonomski liberalizem

Ko govorimo o ekonomskem liberalizmu, je ključnega pomena podatek, da je v osnovi »celoten liberalizem [...] utemeljen na metafori trga, kot jo je postavil Adam Smith« (Pikalo 1997, 43). Ekonomski liberalizem naj bi sicer nastal »kot odgovor na probleme, ki jih politični teoretiki družbene pogodbe niso rešili« (Rosanvallon 1998, 6); tako naj ne bi nastal le kot »teorija – ali ideologija – ki je spremljala razvoj produktivnih sil in vzpon buržoazije kot vladajočega razreda: zgolj zahteval ali izražal je emancipacijo ekonomske dejavnosti v razmerju do morale« (prav tam). Zato naj bi bilo »treba v tej perspektivi razumeti koncept trga, kakršen se je izoblikoval v XVIII. stoletju« (prav tam). Pri ekonomskem liberalizmu gre za »sociološki in politični koncept, ki stoji nasproti konceptu pogodbe, ne pa za 'tehnični' koncept (način reguliranja ekonomske dejavnosti s sistemom prosto oblikovanih cen)« (Rosanvallon 1998, 6), pri čemer doktrina ekonomskega liberalizma »izraža upanje, da bo nastopila civilna družba, ki bo imela vpogled v svoje delovanje, ki bo avtoregulirana. Ta perspektiva, ki je a-politična v krepkem pomenu besede, je iz *tržne družbe* naredila arhetip nove predstave o družbenem: trg (ekonomski), ne pa pogodba (politična), je pravi regulator

družbe (in ne zgolj ekonomije)« (prav tam). Prav »teorija menjave« (prav tam, 7) naj bi omogočila, »da ekonomski odnosi med nacijami v nasprotju z vojaškimi odnosi tvorijo igro na vsoto ne-nič. Poleg tega omogoča hkratno in koherentno obravnavanje dvojnega problema ustanovitve in regulacije družbenega: potreba in interes upravljata z razmerji med ljudmi« (prav tam, 7). Posledično je »poglavitna posledica take koncepcije, da se odreka političnemu. Družbi ne morejo več vladati politiki, pravo in spopad, ampak trg. Trg v tej perspektivi potemtakem ni omejen zgolj na tehnično orodje za organiziranje ekonomske dejavnosti, saj ima veliko globlji sociološki in politični pomen« (prav tam). Tako je bila v 18. stoletju »ideja o trgu [...] bolj nekakšen alternativni *politični model*. Trg nasproti formalnim in hierarhičnim likom avtoritete in ukazovanja postavlja možnost tipa organizacije in odločanja, ki je krepko ločen od sleherne oblike avtoritete: udejanja samodejna prilagajanja, uporablja procese in redistribucije, ne da bi kakršnokoli vlogo igrala volja posameznikov nasploh in voditeljev družbe posebej« (prav tam, 7–8). Danes naj bi tako trg »ustrezal [...] zahtevam« (prav tam, 9), ki naj bi jih poznala »moderna družba že tri stoletja: upanju, da bomo našli sredstvo za bolj sproščeno soočenje posameznikov in blažitve strasti v njihovih medsebojnih odnosih, za ukrotitev virtualnega nasilja v razmerjih moči« (prav tam, 8–9). Namen trga naj bi bil »vzpostaviti oblast *nevidne roke*, ki je po naravi nevtralna, ker ni poosebljena« (prav tam, 9), in ki »vzpostavlja abstrakten način družbene regulacije: razmerja med posamezniki urejajo objektivni 'zakoni', ne da bi med njimi obstajalo kakšno razmerje podreditve ali ukazovanja« (prav tam).

Takšen način družbene regulacije »Milton Freedman [...] razloži v knjigi *Free to Choose*« (Rosanvallon 1998, 9):

Cene, ki izhajajo iz prostovoljnih transakcij med kupci in prodajalci – skratka, na prostem trgu – so zmožne uskladiti dejavnost milijonov oseb, od katerih vsaka pozna le svoj lastni interes, tako da se zato položaj izboljša [...]. Sistem odpravlja to nalogo ob odsotnosti slehernega usmerjanja iz središča in ne da bi bilo potrebno, da ljudje govorijo drug z drugim ali celo da drug drugega ljubijo [...]. Ekonomski red je nenadni pojav, je nenačrtovana in nehotna posledica dejanj velikega števila oseb, ki jih vodijo njihovi interesi [...]. Sistem cen deluje tako dobro in tako učinkovito, da se zvečine niti ne zavedamo, da deluje (Freedman v Rosanvallon 1998, 9).

Tako naj bi veljalo, da »ideja trga na določen način uveljavlja ideal avtonomije posameznikov, tako da depersonalizira družbena razmerja« (Rosanvallon 1998, 9). Trg naj bi

ponazarjal »arhetip sistema antihierarhične organizacije, načina odločanja, v katerega ne posega noben namen« (prav tam) in v okviru katerega »poklicne procedure in logike nadomestijo personalizirane posege« (prav tam). »[T]a premik, ki se neprenehoma dogaja in je eden izmed pglavitnih značilnosti družbe, v kateri živimo« (prav tam), naj bi pojasnjeval »tudi nova razmerja, ki se tke[jo] med posamezniki in oblastjo« (prav tam). In »če obstaja kakšno skupno izhodišče, ki omogoča, da govorimo o liberalizmu v ednini, gre prav za to« (prav tam, 10), da se »ideje trga, političnega pluralizma, verske strpnosti in moralne svobode [...] znajdejo skupaj pri isti zavrntvi: nočejo privoliti v določen način vzpostavitve avtoritete nad posamezniki. Na slehernem izmed teh območij se uveljavlja isto načelo: načelo individualne avtonomije, utemeljeno na zanikanju vseh absolutnih suverenosti« (prav tam). Zato naj tudi ne bi bilo »tega [...] izhodiščnega nasprotja med filozofijo varovanja, ki jo vsebuje politični liberalizem, in ugotovitvijo ekonomskega liberalizma o organizacijskem značaju ekonomskih zakonov in prisil, ki regulirajo trg« (prav tam). Liberalci v obeh primerih trdijo, »da ni velikega gospodarja ljudi in stvari in da nobena podrejevalna osebna oblast ne povezuje posameznikov med seboj. Osrednjemu mestu oblasti je namenjeno, da bo prazno, ker zavrača vsa osebna ukazovanja in vse monopole, ki med ljudmi obnavljajo obveznostna razmerja« (prav tam).

V tej luči naj bi držalo, da »predstavniška država in trg [...] pripadata drug drugemu in se ujemata« (Manent v Rosanvallon 1998, 10), saj naj bi veljalo, da se »posameznik [...] emancipira od osebnih oblasti le tako, da svojo vero razdeli med ti dve neosebni instanci« (prav tam). Hkrati naj posameznik »v nobeni izmed obeh vlog« (prav tam) ne bi ubogal »ukazov nikogar: indikacij trga nihče noče; so rezultat dejanj vsakogar in vseh« (prav tam). »Zakoni države naj bi bili [...] obči zakoni, ki ne sprejemajo posameznikov« (prav tam), saj naj bi bili »poleg tega [...] zaradi predstavniškega sistema njihovi avtorji vsakdo in vsi« (prav tam). Tako naj bi veljalo, da »vsakdo preko države prepoveduje drugim, da bi mu vladali, da bi mu onemogočali biti svoboden« (prav tam), in si »na trgu najde motive za dejavnosti, izbere si tisto, ki jo bo opravljal« (prav tam).

Tako na področju politike kot ekonomije »liberalizem, ki se v Evropi uveljavlja od XVII. stoletja naprej, tako zaznamuje nov korak v predstavljanju razmerij med posameznikom in avtoriteto. Nadaljuje delo politične sekularizacije in uveljavlja prevlade posameznika, ki se dogajajo od XIV. stoletja naprej. V tem smislu veliko bolj karakterizira kulturo, kakor pa uteleša zgolj specializirano doktrino« (Rosanvallon 1998, 11). Ob tem »spremlja vstop modernih družb v novo obdobje predstavljanja družbenega razmerja, ki temelji na koristnosti

in enakosti, ne več na prejšnjem obstajanju totalnosti« (prav tam). Liberalizem naj bi bil tako »v nasprotju z rousseaujevskim svetom pogodbe« (prav tam) »gonilo kritike ukazovanja in volje« (prav tam) in »iz *razosebljenega* sveta nekako naredil pogoje za napredek in svobodo« (prav tam). Na ta način je liberalizem »z ločitvijo oblasti od mnenja, države in družbe, zasebnega in javnega, individualne morale in pravil družbenega življenja, z ločitvijo greha in zločina poskusil na novo opredeliti oblike družbenega razmerja« (prav tam).

S časom se za idejo liberalizma, tako političnega kot ekonomskega, in »razcvet ideje o trgu kot načelu družbene organizacije« (Rosanvallon 1998, 13) začne »defizija, zlasti v XIX. stoletju« (prav tam). »Podoba avtoregulirane družbe bo [...] zapustila ekonomsko področje – saj sveta zmagoslavnega kapitalizma ni mogoče enačiti s svetom *blage* trgovine – in bo postala naložba v vse velike vizije o propadu politike in o nadomestitvi vladavine nad ljudmi z upravljanjem s stvarmi« (prav tam). S tem se »liberalna ekonomska utopija XVIII. stoletja in socialistična politična utopija XIX. stoletja [...] paradoksalno udeležujeta ene in iste reprezentacije družbe, utemeljene na idealu opustitve politike. Liberalizem in socializem v tem pomenu ustrezata, če odštejemo njune divergence, istemu momentu v dozorevanju v poskušanju modernih družb« (prav tam).

Vse »od XIX. stoletja naprej se razredni boj enači s spopadom med kapitalizmom in socializmom, liberalizem pa se je istočasno prilagodil kapitalizmu« (Rosanvallon 1998, 211) in »antikapitalizem je postal sinonim za antiliberalizem« (prav tam). S tem je »spopad med kapitalisti in proletarci na ravni družbenih praks [...] prekril sorodstveno vez med liberalno in socialistično utopijo tako, da je napačno enačil liberalno utopijo in buržoazno ideologijo« (prav tam, 211–212). »[T]akoj ko je kapitalizem mišljen kot udejanjanje liberalne utopije in ko domnevamo, da izpolnjuje program klasične politične ekonomije« (prav tam, 212), postane »kritika ekonomskega liberalizma kot ideologije, ki opravičuje divji kapitalizem« (prav tam) prava.

Hkrati ekonomski liberalizem razume »ostale smeri v polju politične ekonomije [...] [kot] koristne samo v enem primeru: pri določanju in razmejevanju ekonomskega liberalizma, saj se razmišljanje o kateremkoli problemskem področju najlažje utemelji na uporabi nasprotij: črno nasproti belemu, pravilno nasproti napačnemu, kapitalizem nasproti komunizmu, 'laissez-faire' nasproti intervencionizmu in tako naprej« (Mesarič 2002, 881–882). Zato tudi napačno »nemalokrat predpostavlja, da obstaja samo en pravilen odgovor, izbor, vsi drugi pa so napačni ali vsaj zelo pomanjkljivi« (prav tam, 882).

Hkrati se moramo zavedati, da ekonomskega liberalizma 18. stoletja ne gre enačiti s sedanjo sodobno obliko ekonomskega liberalizma. Sodobna oblika »je zadeva 20. stoletja« (Mastnak, 2015) in njen »klasič [...] ni Adam Smith« (prav tam), ampak »Ludwig von Mises« (prav tam).

O Ludwigu von Misesu je Tomaž Mastnak zapisal naslednje:

Von Mises je Lenin z nasprotnim predznakom. Njegova znanost je fanatično nasprotovanje varstvu pri delu, reguliranju delovnega časa in otroškega dela, socialni varnosti (pozneje bi rekli socialni državi) in delavskim združenjem. Posebno gorak je bil sindikatom. Vsak štrajk je bil zanj »terorizem«. Fašistično nasilje pa je opravičeval. Fašistični boj proti socializmu in komunizmu je hvalil kot rešitev »evropske civilizacije« (Mastnak 2015).

Omenjeno je Mastnak označil za »neoliberalizem na svojem začetku in v svojem bistvu« (Mastnak 2015). Čeprav se »neoliberalizem [...] predstavlja za ekonomsko znanost« (prav tam), je »od vsega začetka politično gibanje, ne znanost ali veda – politično gibanje, ki se je najprej po 1. svetovni vojni artikuliralo v jeziku ekonomske znanosti in se potem po 2. svetovni vojni ugnezdilo v institucijah ekonomske znanosti. Ne gre toliko za to, da je v ekonomski vedi zavladala neoliberalistična enostranskost, kolikor za to, da je politična prevlada neoliberalizma suspendirala ekonomsko vedo, v imenu katere neoliberalci sicer nastopajo« (prav tam). Ekonomski liberalizem v obliki neoliberalizma, kot ga poznamo danes, je nastal, »ko [je] liberalistični pogled na svet, malo filozofija in malo ideologija, vstopi[1] v ekonomijo, si jo prikroji[1] in se v njej udomači[1]« (prav tam). Tako je postal »neoliberalizem [...] ekonomistični obrat v zgodovini liberalizma« (prav tam).

Neoliberalna teorija danes predstavlja predvsem teorijo »politično-ekonomskih praks, ki pravi, da do človeške blaginje najhitreje pridemo z osvoboditvijo individualnih podjetniških svoboščin in veččin v institucionalnem okviru, ki ga zaznamujejo močne pravice do zasebne lastnine, prosti trgi in prosta trgovina« (Harvey 2012, 7). Neoliberalizem vlogo države vidi predvsem v tem, da ustvarja in ohranja »institucionalni okvir« (prav tam), ki bo »ustrezen takšnim praksam« (prav tam). Tako naj bi država morala »na primer jamčiti za kvaliteto in stabilnost denarja. Prav tako mora vzpostaviti tiste vojaške, obrambne, policijske in pravne strukture in funkcije, ki so potrebne za obrambo pravice do zasebne lastnine, in zagotoviti, če je treba, tudi s silo, ustrezno delovanje trgov« (prav tam). Tudi na določenih področjih, kjer »trgi ne obstajajo (na področjih, kot so zemlja, voda, izobraževanje, zdravstvo, sociala ali

onesnaževanje okolja)« (prav tam), naj bi bilo treba ustvariti trg »tudi z državnimi posegi. Toda meja teh nalog naj država ne bi prečkala« (prav tam). Hkrati neoliberalizem zagovarja, da morajo biti »državni posegi v trge (brž ko so ti ustvarjeni) [...] omejeni na goli minimum, saj v skladu s teorijo država preprosto ne more posedovati dovolj informacij, da bi lahko pod vprašaj postavljala tržne signale (cene), poleg tega pa bi močne interesne skupine (zlasti v demokracijah) neogibno popačile in usmerile državne posege v svojo korist« (prav tam).

Vse »od sedemdesetih let naprej je v politično-ekonomskih praksah in mišljenju povsod navzoč odločen obrat k neoliberalizmu« (Harvey 2012, 7). Neoliberalizem zabeleži velik uspeh v osemdesetih in devetdesetih letih 20. stoletja, podobno kot se je v petdesetih in šestdesetih letih 18. stoletja razširila ideja klasičnega ekonomskega liberalizma. Za obe obdobji je značilno, sta se zgodili v času velikega tehnološkega napredka in velikega povečanja mednarodne ekonomske integracije. Liberalne ekonomske ideje so bile v obeh obdobjih s strani zagovornikov predstavljene kot nekakšna oblika nesporne resnice (Helleiner 2003, 686–687).

Z neoliberalizmom so postali »deregulacija, privatizacija in umik države z mnogih področij socialne oskrbe [...] vse preveč pogosti« (Harvey 2012, 7). Danes »zagovorniki neoliberalne poti [...] zasedajo zelo vplivne položaje v izobraževanju (univerze in mnogi 'možganski trusti'), množičnih občilih, upravnih odborih in finančnih ustanovah, ključnih državnih ustanovah (finančna ministrstva, centralne banke) in v mednarodnih ustanovah, kot so Mednarodni denarni sklad (MDS), Svetovna banka in Svetovna trgovinska organizacija (STO), ki regulirajo svetovne finance in trgovino« (prav tam, 7–8). Takšen »neoliberalni obrat je relativiziral vlogo [...] instrumentov« (Husson 2011, 187), ki so prej v makroekonomiji ustrezali »intervencijskim praksam držav [...], in jim odvzel legitimnost« (prav tam).

Na področju ekonomije je »neoliberalizem [...] postal prevladujoč diskurz. Njegovi učinki na načine mišljenja so prodrli do točke, ko je postal del zdravega razuma, po katerem mnogi od nas tolmačijo, živijo in razumejo svet« (Harvey 2012, 8). Posledica procesa »neoliberalizacije je [...] mnogo 'ustvarjalnega uničevanja' ne samo predhodnih institucionalnih okvirov in sil (izzval je celo tradicionalne oblike državne suverenosti), temveč tudi delitve dela, družbenih razmerij, socialne oskrbe, tehnoloških rešitev, načinov življenja in mišljenja, reprodukcijskih dejavnosti, navezanosti na zemljo in naravo« (prav tam). Tržna menjava za neoliberalizem predstavlja »etiko na sebi, ki lahko služi kot vodič vsemu človeškemu delovanju in zamenja vsa prej veljavna etična prepričanja« (Treanor v Harvey 2012, 8); zato neoliberalizem

»poudarja pomembnost tržnih pogodbenih razmerij« (Harvey 2012, 8). Neoliberalizem tako »meni, da bo družbeno dobro maksimizirano z maksimizacijo dosega in pogostosti tržnih transakcij, in želi spraviti vse človeško delovanje v domeno trga« (prav tam). Za neoliberalizem so čim večji »geografski doseg (od tod poudarek na 'globalizaciji')« (prav tam) in čim »krajše [...] trajanje tržne pogodbe« (prav tam) zaželena in dobra stvar. Istočasno je »neoliberalna ekonomija [...] naklonjena centralizaciji, konsolidaciji in homogenizaciji sveta v interesu kapitala« (Kovač 2005, 90). »[N]eoliberalni tip globalizacije ni rezultat železne logike zgodovinskega determinizma, temveč je politični projekt, zato je odločitev o naravi in usodi globalizacije politična in ne ekonomska odločitev« (prav tam, 92). Zato bodo »svobodni trgi in različni modeli socialne demokracije (socialne države)« (prav tam), tvorili »nerazrešljiv in ireverzibilen zgodovinski (in teoretični) konflikt« (prav tam), vse »dokler bo neoliberalni tip globalizacije predvsem ameriški politični projekt« (prav tam).

Za neoliberalizem se uporablja tudi izraz »washingtonski konsenz«, kar dodatno nakazuje na njegovo povezanost z globalno ureditvijo. Podrobnejši pogled pokaže, da je namig o globalni ureditvi precej točen, vendar to ne velja za vse ostalo. Doktrini nista novi in temeljni domnevi sta daleč od tistih, ki so spodbujale liberalno tradicijo od razsvetljenstva naprej. Neoliberalni washingtonski konsenz je »vrsta tržno usmerjenih načel, ki so jih pripravile vlada Združenih držav Amerike in mednarodne finančne institucije, ki jih večinoma tudi obvladujejo in jih uveljavljajo na različne načine – za bolj ranljive družbe pogosto kot stroge strukturalne prilagoditvene programe« (Chomsky 2005, 27). Pomembno se je zavedati, da so neoliberalni washingtonski konsenz izoblikovali »lastniki zasebne ekonomije, predvsem ogromne korporacije, ki nadzorujejo velik del mednarodne ekonomije in imajo sredstva, da obvladujejo nastajanje politike kot tudi strukturiranje mišljenj in stališč« (prav tam, 28). Zato tudi imajo odločitve »tistih, ki uveljavljajo 'konsenz', [...] seveda velik vpliv na globalno ureditev. Nekateri analitiki zavzemajo mnogo bolj odločno stališče. Mednarodni poslovni tisk omenja te institucije kot jedro '*de facto svetovne vlade nove imperialne dobe*'. Naj bo opis točen ali ne, nas opominja, da državne institucije niso neodvisni dejavniki, ampak odražajo razporeditev moči v večjih družbah« (prav tam).

Načela oziroma temeljna pravila neoliberalnega washingtonskega konsenza so na kratko »takšna: liberalizirati trgovino in finance, dovoliti, da trg postavlja ceno ('uskладiti cene'), zajeziti inflacijo ('makroekonomska stabilnost'), privatizirati. Država 'naj se ne vmešava' – prav tako ne prebivalstvo, kolikor je država pač demokratična, čeprav ostaja ta sklep impliciten« (Chomsky 2005, 27–28). Izkazalo se je, da neoliberalizem pozna le »razpon med

proizvodnjo in porabo: z znižanjem davkov spodbuditi vlaganje v proizvodnjo, s tem se odpirajo nova delovna mesta, zvišuje se torej poraba, kar spodbuja proizvodnjo... itn. v svetle zarje prerojenega kapitalizma« (Močnik 1997, 119). Zanj je »demontaža države blaginje [...] le stranski učinek – breme preživetja se pač prenese na 'posameznika', a ta naj bi bil preskrbljen, saj naj bi ga nosila vzpenjajoča se spirala prerojenega kapitalizma. Račun se žal ne izide: rast proizvodnje ne sproža rasti zaposlenosti in ne prinaša blaginje« (Močnik 1997, 119). Takšen »prenos ideologije samozadostnega posameznika na področje socialne varnosti, javne blaginje itn. povzroča samo eno: povečevanje razrednih razlik. Povečevanje razlik pa je najzanesljivejša pot v neuspešnost, krizo, napetost in konfliktnost« (prav tam).

Neoliberalistična ideologija je svoj največji napredek dosegla »s tem, da je ta element politične države 'izvozila', ga prenesla ven iz okvirov političnih aparatov – *da ga je naredila za ideološki aparat kapitalistične države*« (Močnik 1997, 103). Tako je »figuro abstraktnega individua, ki je bila sprva zgolj politična in je pripadala *državni sferi*, naredila za temeljni element *buržoazne civilne družbe*« (prav tam). S tem je »iz področja rezistence proti enostrankarski državi [...] civilna družba [...] postala 'ideološki aparat' kapitalistične države. Način družbene integracije, ki izhaja iz 'enakega in svobodnega' abstraktnega posameznika *kot civilnodružbene, ne državno-politične kategorije*, pa je prav 'narod' ali 'nacija'« (Močnik 1997, 103). Ta integracija je »v specifičnih razmerah periferne restavracije kapitalizma pod neoliberalno ideologijo [...] padla pod 'etnično' naddoločenost in je pripeljala do sedanje etno-nacionalistične konstitucije večine restavracijskih družb« (prav tam), v okviru katerih »je 'abstraktni posameznik' postal glavna vrzel, skozi katero so razmerja gospostva začela okupacijo zunajdržavnih ('civilnodružbenih') področij« (prav tam, 104). Tako »je posameznik postal tudi vzvod, skozi katerega država novega razreda zaseda, investira tiste razsežnosti, do katerih je bila klasična buržoazna država indiferentna in ki v njenih ustavah padejo pod rubriko 'nediskriminacije'« (prav tam). Celotno »življenjski stil, prepričanje, religija, način oblačenja, prosti čas, status, prestiž, celo simbolna avra premoženjskega stanja itn. itn. – vse to je postalo ideološki aparat kapitalistične države v njenem neoliberalnem obdobju. To je nemara eno izmed temeljnih dejstev sedanosti: razmerja kapitalskega gospostva zdaj prenikajo v sfere, ki naj bi bile po idealnem modelu kapitalizma 'svobodne', tj. 'indiferentne'« (prav tam).

Drugi izraz, ki ga nekateri avtorji uporabljajo za neoliberalizem, je tudi t. i. neoklasična teorija »o vlogi države v gospodarstvu« (Gostiša 2014, 58). Če »neoliberalizem zanika vlogo države kot legitimno pot za vplivanje na tržni izid na podlagi kolektivne volje« (Predolac v

Gostiša 2014, 58), je s tem »osnova neoklasične teorije pri razlagi vloge države [...] popolna konkurenca, ki v večini primerov edina daje družbeno optimalen rezultat, državna intervencija pa le v zelo redkih primerih« (prav tam).

Gostiša (2014) nadalje »vso protislovnost aktualne neoklasične ekonomske teorije« in s tem tudi neoliberalizma povzame tako:

Nepojmljivo je, da danes tudi najuglednejši neoklasični ekonomisti priznavajo kot nesporno dejstvo, da je človeški kapital objektivno že postal najpomembnejši produkcijski dejavnik v sodobnih pogojih gospodarjenja, obenem pa še vedno brez pridržkov prisegajo na predpotopne aksiome o klasičnem tržno-mezdnem odnosu med lastniki dela in kapitala kot edini zveličavni obliki ekonomsko učinkovite produkcije oziroma »produkcijskega načina«, ki je sicer nosilni steber obstoječega sistema kapitalizma (Gostiša 2014, 287).

To je še posebej problematično ob »nespornemu dejstvu, da sedanji mezdni položaj zaposlenih dobesedno ubija ustvarjalnost in onemogoča optimalno angažiranje sicer neizmerne človeškega kapitala v produktivne namene, kar dokazujejo tudi številne znanstvene študije« (Gostiša 2014, 287). Že dolgo je namreč ugotovljen »pozitiven vpliv čim bolj intenzivnega razvoja vseh oblik sodobne t. i. organizacijske participacije zaposlenih (tj. vključevanja zaposlenih v upravljanje oz. poslovno odločanje, delitev poslovnih rezultatov in lastništvo podjetij), ki sicer v bistvu pomeni ravno nasproten proces, tj. konkretno preseganje klasičnega meznega odnosa v praksi, na poslovno uspešnost podjetij in posledično na hitrejši ekonomski razvoj družbe kot celote« (prav tam).

Hkrati Gostiša (2014) opozarja tudi na eno izmed »znanstvenih zablod (prevar?), ki morda še najbolj očitno zamegljujejo pravo bistvo problematike aktualnega družbenoekonomskega sistema« (Gostiša 2014, 289). Kot navaja, »gre zlasti za:

- 1) poenostavljeno enačenje tržnega gospodarstva z obstoječim (meznim) kapitalizmom;
- 2) neutemeljeno malikovanje in še nadaljnje favoriziranje kapitalsko-lastniške koncepcije podjetja in korporacijskega upravljanja;
- 3) vera v ekonomsko superiornost sedanjega t. i. tržnega produkcijskega načina, to je klasičnega meznega delovnega razmerja (med delom in kapitalom), ki pa je v resnici tipično 'kvazitržno' in v sodobnih pogojih gospodarjenja tudi vse bolj kontraproduktivno učinkujoče razmerje;

- 4) razumevanje profita (dobička) kot izključne nagrade za tveganje in podjetništvo lastnikov samo enega produkcijskega dejavnika (tj. lastniškega kapitala podjetij) in v zvezi s tem podcenjevanje poslovnega tveganja lastnikov dela ter precenjevanje t. i. podjetniške naložbene iniciative;
- 5) dogmatično sprejemanje t. i. neoklasične teorije factorske razdelitve produkta kot 'dokaza' za ekonomsko 'zveličavnost' sedanjega modela razdelitve« (Gostiša 2014, 289).

Takšno »preprosto enačenje tržnega gospodarstva s kapitalizmom kot družbenoekonomskim sistemom, kateremu edina alternativa naj bi bili zato lahko le 'netržno' zasnovani družbenoekonomski sistemi« (Gostiša 2014, 289), ki je omenjeno v prvi zgornji točki, je »ena zagotovo najučinkovitejših znanstvenih prevar neoklasične ekonomske teorije« (prav tam). To naj bi namreč »posledično [...] pomenilo: kakorkoli drezati v obstoječo strukturo kapitalizma v bistvu samodejno pomeni rušiti tržni sistem, kajti samo obstoječi kapitalizem je lahko 'tržni' sistem, njegova alternativa pa je lahko samo (zgodovinsko preživeti) socializem in nič drugega« (prav tam). Zapisano se ne sklada s številnimi definicijami in opisi kapitalizma, saj zanj velja samo, da je ekonomska in družbena ureditev, ki temelji na proizvodnji blaga v okolju, v katerem prevladuje zasebna lastnina oziroma v katerem so produkcijska sredstva v zasebni lasti (Burnham 2016).

A vendar je »prav s to nadvse enostavno, a hkrati tudi nadvse prevejano domisljico« (Gostiša 2014, 289), da je »tržni sistem gospodarstva – sinonim za obstoječi kapitalizem« (prav tam), neoklasični ekonomski teoriji uspelo »za mnogo desetletij dobesedno zablokirati kakršnakoli resnejša iskanja družboslovnih znanosti v smeri morebitnih ekonomsko še učinkovitejših, hkrati pa socialno pravičnejših 'tržnih' alternativ sedanjemu mezdnemu kapitalizmu in le-tega ohranjati kot domnevno superioren družbenoekonomski model brez konkurence« (prav tam). Tako se je »omenjena teza [...] utrdila zlasti skozi polemike o prednostih kapitalizma pred različnimi oblikami državno reguliranih socializmov (najprej sovjetskega, po drugi svetovni vojni pa še številnih drugih), ki so se zgodovinsko dejansko izkazali kot ekonomsko neučinkoviti« (prav tam).

Danes trditi, da za neoliberalizem oziroma washingtonski konsenz in tako dalje »še zmeraj 'ni alternative', kot je vztrajala Margaret Thatcher« (Harvey 2012, 57), preprosto ne drži. Že tudi znotraj gospodarstva, ki deluje na podlagi trga, je namreč mogoč »razvoj povsem drugačnih družbenoekonomskih sistemov (denimo takšnih, ki bodo temeljili na bistveno spremenjeni

vlogi dela in kapitala ter medsebojnih razmerij njunih lastnikov), ki sicer ne bodo imeli nikakršne zveze z doslej poznanimi 'državnimi socializmi' in ne bodo prav v bistvu prav nič manj 'tržni' od obstoječega mezdne kapitalizma« (Gostiša 2014, 289).

4. 2 PARTICIPATIVNA (MOČNA) DEMOKRACIJA

Že vse »od Rousseauja naprej« (Brezovšek 1995, 202) je »republikanska in demokratična teorija [...] ali zahtevala ali predpostavljala, da mora ustrezen (primeren) sistem vladanja zagotavljati možnosti za politično participacijo navadnih državljanov« (prav tam). Tako je bila možnost »glasovanja na periodičnih tekmovalnih volitvah [...] minimalen pogoj, ki ga mora zadovoljiti določen sistem, da bi ga lahko šteli za demokratičnega« (prav tam).

Vendar samo glasovanje na volitvah ni edina oblika oziroma ni definicija politične participacije. »*Politična participacija* je participacija v procesu vladanja in priložnost za politično participacijo je v bistvu priložnost za večino zasebnikov (v primerjavi z javnimi uradniki in izvoljenimi politiki), da so udeleženi v procesu, s katerim se izbirajo politični voditelji ter oblikujejo in uresničujejo vladne politike« (Brezovšek 1995, 202). Za politično participacijo je značilno, da je lahko »utemeljena na pravni osnovi ali pa na obstoju različnih subsistemskih teles, ki različnim interesnim statusom zagotavljajo sodelovanje v procesih odločanja na različnih področjih družbenega življenja« (prav tam). Vendar »ne glede na to da je to bolj opis (predstava) kot točna definicija participacije z jasno opredeljenimi mejami, pa lahko poudarimo nekaj kriterijev v tej opredelitvi:

- a) o participaciji govorimo glede na posameznike,
- b) ta participacija je prostovoljni proces,
- c) nanaša se na določeno dejavnost,
- č) ta dejavnost je usmerjena k vplivanju na vlado (oblast)« (prav tam).

Pri tem »takšna opredelitev priznava tako *horizontalno* razsežnost politične dejavnosti (raven politične informiranosti, interes za politiko) kot tudi *vertikalno* razsežnost (vpliv na selekcijo voditeljev in vladno dejavnost)« (Brezovšek 1995, 202). Natančneje gre torej »za politično usmerjeno dejavnost in ne zgolj politično aktivnost z namenom političnega grupiranja. Ta politično usmerjena dejavnost pa se nanaša tako na boj za oblast kot na njeno izvrševanje. Ideja participacije počiva tako na hoteti (osebni angažiranju) kot na moči (ljudskem nadzoru) posameznika glede na nadzor oblasti« (prav tam, 202–203).

Politična participacija ima različne oblike, glavne »pa so naslednje:

1. glasovanje na lokalnih in državnih volitvah,
2. glasovanje na referendumih,
3. agitiranje in sodelovanje v volilni kampanji,
4. aktivno članstvo v politični stranki,
5. aktivno članstvo v skupini pritiska,
6. sodelovanje v političnih demonstracijah, stavkah s političnimi cilji in podobne aktivnosti za spremembo javnih zadev,
7. različne oblike državljanske nepokorščine, kot je npr. odklonitev plačila davkov ali pa držanje predpisanega reda,
8. članstvo v vladnih svetovalnih organih,
9. članstvo v potrošniških svetih za industrijo v javni lasti,
10. klientelistična vključenost v uresničevanje socialne politike,
11. različne oblike skupnega delovanja npr. glede okoljevarstvenih problemov na lokalni ravni« (Brezovšek 1995, 203).

Čeprav »je participacija *behavioralni* koncept, pa ima močne *normativne poudarke*« (Brezovšek 1995, 203). Sicer »zelo malo ljudi misli, da je politična participacija slaba stvar« (prav tam), zato jo tudi »mnogi [...] priporočajo kot enega od dejavnikov uspešnosti (zahodnih) demokratičnih sistemov: zadovoljstvo s sistemom je zadovoljstvo s stopnjo in naravo participacije v njem« (prav tam). Spet »drugi so prepričani, da bi se demokracija kvalitativno izboljšala in mogoče postala tudi bolj učinkovita, če bi se stopnja participacije povečala skozi obstoječe kanale ali pa skozi dodatne, ki naj bi jih vzpostavili« (prav tam).

Ideja in koncept participacije sta imela med različnimi sodobnimi teoretiki demokracije in sociologi politike znotraj teorije demokracije sicer bolj stransko, minimalno vlogo. Za to idejo so se ogrevali predvsem študentje v različnih gibanjih v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Ne samo da participacija ni imela posebej velikega pomena med večino sodobnih teoretikov demokracije, temveč so nekateri celo menili, da je široka participacija lahko nevarna. Takšno stališče je izhajalo iz dveh glavnih pomislekov, izraženih predvsem s strani ameriških avtorjev teorije demokracije. Prvi je bil, da je treba ideje t. i. klasičnih teoretikov, ki so zagovarjali maksimalno participacijo ljudstva, revidirati, če ne kar zavrniti. Drugi pomislek pa se je nanašal na preokupacijo s stabilnostjo političnega sistema in s pogoji, ki naj bi zagotavljali politično stabilnost, kar je izhajalo iz razkola med demokracijo in totalitarizmom, kar naj bi bili edini dve možni politični alternativni v sodobnem svetu (Pateman 1970, 1–2).

Sodobna politična teorija demokracije je bila osredotočena na demokratični politični sistem v celoti. Demokracija se je tako nanašala na politično metodo ali nabor institucionalnih dogovorov na nacionalni ravni. Osnovni demokratični element je bil tekmovanje političnih voditeljev (elit) za glasove ljudi na vsakokratnih svobodnih volitvah. Volitve so bile tako predstavljene kot ključna demokratična metoda, saj prek njih večina ljudi izvršuje nadzor nad svojimi voditelji. Odzivnost političnih voditeljev na zahteve politične neelite oziroma njihovega nadzora nad njimi se izvršuje v glavnem prek sankcije izgube političnega položaja na volitvah. Ljudje lahko vplivajo na odločitve tudi prek aktivnih skupin pritiska v obdobjih med volitvami. Politična enakost se v skladu s to teorijo zagotavlja z univerzalno volilno pravico in obstojem enakosti možnosti za dostop do kanalov vplivanja na voditelje (Pateman 1970, 13–14).

Sodobna teorija je predpostavila samo dve alternativni: sistem, v okviru katerega so politični voditelji nadzorovani in odgovorni volivcem ter v okviru katerega lahko volivci izbirajo med političnimi voditelji, ki tekmujejo za njihove glasove, ali totalitarizem, v okviru katerega volivci nimajo teh pravic (Pateman 1970, 16). Sodobni teoretiki demokracije so razumeli participacijo kot obliko zaščite. Po njihovem mnenju je demokratična narava sistema odvisna v glavnem od oblike nacionalnih institucionalnih ureditev, posebej glede tekmovanja voditeljev (potencialnih predstavnikov) za glasove, zato lahko te teoretike označimo predvsem za teoretike predstavniške oblike vladanja. To je pomemben del demokratične teorije, vendar teorija predstavniške vladavine oziroma predstavniške demokracije seveda ni edina oblika teorije demokracije (prav tam, 20).

Nekateri klasični teoretiki demokracije, kot je recimo Jean-Jacques Rousseau, so namreč politično participacijo razumeli na veliko širši način kot samo v obliki volitev in jo obravnavali kot ključen element za vzpostavitev in delovanje demokratičnega sistema. Ta ni bil razumljen samo kot nabor nacionalnih predstavniških institucij, ampak kot nekaj, kar lahko imenujemo participativna družba (Pateman 1970, 20).

Teorija predstavniške demokracije je imela ambiciozen namen: izobraziti celotno populacijo do točke, na kateri bodo posamezniki intelektualno, čustveno in moralno sposobni dosegati svoj polni potencial ter bodo lahko svobodno skupaj aktivno sodelovali v skupnosti. Strategija za doseganje tega cilja je vključevala politično aktivnost in vladanje za namen izobraževanja javnosti. Vendar ta teorija ni uspela razložiti akcijskega načrta in posebnih okoliščin, ki bi zagotovile takšen napredek v demokratično ureditev (Davis v Pateman 1970, 21). Prav slednje

lahko zasledimo v pisanju teoretikov participativne demokracije: nabor specifičnih predpisov in načrtov za doseganje politične demokracije. Zastavljenega cilja ne moremo doseči prek izobraževanja javnosti, ampak je njegovo doseganje odvisno od participacije v različnih političnih in družbenih sferah v širokem pomenu le-teh (Pateman 1970, 21).

Jeana-Jacquesa Rousseauja bi lahko poimenovali tudi kot teoretika participacije »*par excellence*« (Pateman 1970, 22); njegovo razumevanje narave političnega sistema, ki ga opiše v svojem delu *Družbena pogodba*, lahko razumemo kot ključno za teorijo participativne demokracije. Njegova celotna politična teorija je povezana s participacijo vseh posameznikov pri sprejemanju političnih odločitev, njegova teorija participacije pa ima veliko večjo vlogo, povezano z naborom institucionalne ureditve. Poleg zaščitniške vloge ima namreč tudi psihološki vpliv na udeležene, ki zagotavlja obstoj povezanega sistema medsebojnih razmerij med delovanjem institucij ter psiholoških sposobnosti in kvalifikacij posameznikov, da lahko delujejo znotraj teh institucij. Poudarek na pomenu participacije in ključna vloga participacije znotraj njegove teorije predstavljata pomemben prispevek k teoriji demokracije in k teoriji participativne demokracije. In čeprav je Rousseau pisal v času pred razvojem sodobnih institucij, lahko v njegovem razmišljanju razberemo temeljno teorijo vloge participacije znotraj demokratičnega sistema (prav tam).

Rousseau je tako v svojem delu *Družbena pogodba* zapisal, da če demokracijo »razumemo v najožjem pomenu, potem prave demokracije nikoli ni bilo in je nikoli ne bo« (Rousseau 2001, 66), saj naj bi bilo »proti naravnemu redu [...], da bi večina vladala, manjša pa bila vladana« (prav tam). Rousseau je celo menil, da »je žreb bolj v naravi demokracije« (prav tam, 99) kot volitve, saj naj bi bile »volitve voditeljev funkcija vladanja in ne suverenosti« (prav tam). Prepričan je bil, da »brž ko javna služba preneha biti prva skrb državljanov in ji raje služijo z mošnjičkom kakor z lastno osebo, je država že blizu propada« (prav tam, 87). Bil je mnenja, da če bodo ljudje raje, kot da bi odšli na zborovanje, »imenovali poslance [...] in ostali doma« (prav tam, 87–88), bo to pomenilo, da bodo »zaradi obilja lenobe« (prav tam, 88) dobili »predstavnike, ki jih prodajajo« (prav tam). Trdil je, da »čim bolj je država urejana, tem bolj imajo v duhu državljanov javne zadeve prednost pred zasebnim. Nasploh imajo precej manj zasebnih zadev, kajti ker tedaj vsota skupne sreče prispeva znatnejši delež k sreči vsakega posameznika, je posamezniku ni treba toliko iskati v zasebnih opravkih« (prav tam). Tako si je predstavljal, da »v dobro vodeni državi-mestu vsakdo hiti na zborovanje« (prav tam), in razlagal, da »pod slabo vlado noče nihče storiti niti koraka zaradi tega, ker nikogar ne zanima, kaj se tam dogaja, ker vsak že vnaprej ve, da občina volja ne bo prevladala, in ker končno

domače skrbi pritegnejo nase vso pozornost« (prav tam). Trdil je tudi, da so »ohladitev ljubezni do domovine, skrb za lastno korist, prevelika razsežnost države, osvajanje in zlorabe vlad [...] naredili, da so se ljudje domislili možnosti poslancev in predstavnikov ljudstva pri narodnih zborovanjih« (prav tam). Po njegovem mnenju »poslanci torej niso in tudi ne morejo biti predstavniki ljudstva, so le njegovi poverjeniki; ničesar ne morejo dokončno skleniti« (prav tam). Šel je celo tako daleč, da je trdil naslednje: »[V]sak zakon, ki ga ljudstvo ni osebno potrdilo, je ničen; to ni zakon« (prav tam). Ob tem je omenil tudi, da je angleško ljudstvo »prepričano, da je svobodno, pa se krepko moti. Svobodno je le ob volitvah članov parlamenta, brž ko jih izvoli, je suženj, je nič. Zaradi načina, kako uporabi svojo svobodo v bežnih trenutkih, ko jo ima, si vsekakor zasluži, da jo izgubi« (prav tam, 88–89). Opozoril je, da smo idejo predstavnikov »dobili iz [...] fevdalne vladavine, iz te krivične in absurdne vladavine, v kateri je človeški rod ponižan in beseda človek v sramoto. V starih republikah in celo monarhijah ljudstvo ni nikoli imelo predstavnikov; te besede sploh poznali niso« (prav tam, 89). Zato je trdil, da »ker je zakon izraz obče volje, je jasno, da v zakonodajni oblasti ljudstva ni mogoče predstavljati; to pa je mogoče in tudi nujno v izvršilni oblasti, ki je le moč za izvajanje zakonov« (prav tam). Zagovarjal je trditev, da »kadar je na zborovanju ljudstva predlagan kak zakon, tedaj jih pravzaprav nihče ne vpraša, če sprejemajo predlog ali ga zavračajo, temveč če je ali ni v skladu z občo voljo, ki je njihova: z glasovanjem vsakdo pove, kakšno je njegovo mnenje o tem, in s štetjem glasov spoznamo izraz obče volje« (prav tam, 96).

Ključni prispevek klasičnih teoretikov participativne demokracije je poudarek na medsebojnem razmerju med posamezniki in institucionalnimi strukturami (Pateman 1970, 103). In ker v središču teorije predstavniške demokracije niso vloga ljudstva in participacija navadnega človeka ali osnovne vrline demokratičnega političnega sistema, znotraj katerega bi bil mogoč razvoj politično relevantnih in nujnih sposobnosti posameznikov, prihaja do tega, da ima ključno vlogo manjšinska elita in da obstaja apatična večina, ki čuti pomanjkanje politične učinkovitosti. Tako pride do korelacije med slabimi občutki, povezanimi s politično učinkovitostjo, in slabšim družbeno-ekonomskim statusom. Zato je mogoče tudi ugotoviti, da sama institucionalna ureditev ne rešuje vprašanja demokratičnega karakterja oseb in njihovega razvoja ter zmožnosti sodelovanja v enakomernem razmerju znotraj vseh delov skupnosti (prav tam, 104).

Participativne strukture so namreč lahko učinkovite tudi pri zmanjševanju nagnjenosti posameznikov k nedemokratičnim oblikam vladanja. Posamezniki znotraj politične sfere, ki

so predhodno usposobljeni in izobraženi za sodelovanje znotraj demokratičnih struktur, tako niso nevarni za stabilnost sistema, kar je v nasprotju s prepričanjem zagovornikov predstavniške demokracije. Za dobro delovanje demokratičnega sistema je potrebna tako ustrezna politična socializacija kakor tudi izobraženi in aktivni državljani. Vidik socializacije, ki ga omogoča participativna teorija demokracije, je mogoče prenesti tudi na zagotavljanje bolj stabilne oblike demokracije in delovanja družbe. Pogled na participacijo z vidika industrije nam pokaže, da lahko z relativno majhnimi spremembami obstoječih struktur avtoritete zagotovimo razvoj občutka politične učinkovitosti posameznika. Participacija znotraj podjetij tako poveča učinkovitost delovanja podjetja in poveča njegovo prilagodljivost na spreminjajoče se okoliščine (Pateman 1970, 105).

Kljub temu prihaja med predstavniško in participativno teorijo do različnih pogledov na način urejanja demokratične skupnosti. Teoriji se razlikujeta glede vprašanja, ali je samo tekmovanje potencialnih voditeljev za glasove volivcev na vsakokratnih volitvah dovolj za delovanje demokratične skupnosti ali je treba za delovanje demokratične skupnosti zagotoviti tudi več možnosti za neposredno participacijo posameznikov znotraj delovanja političnega sistema (Pateman 1970, 105–106).

Za delovanje participativne skupnosti je treba razširiti razumevanje političnega izven samega delovanja nacionalnih institucionalnih oblik. Vendar številni širše definicije političnega znotraj demokratične teorije ne upoštevajo. Takšno razumevanje je vidno v odnosu do demokracije na delovnem mestu (industrijske demokracije) ter delovanja drugih družbenih in političnih struktur (Pateman 1970, 106). Argument za participativno demokracijo je, da participacija na drugih alternativnih področjih omogoča posameznikom boljšo povezavo med javno in zasebno sfero. Če bo navaden posameznik še bolj zainteresiran za dogajanje bližje domu, mu bo obstoj participativne družbe omogočal, da bo lahko bolje ocenjeval delo predstavnikov na nacionalni ravni, da bo bolje opremljen za sprejemanje odločitev, ko bo imel priložnost za to, in da bo lažje ocenjeval vpliv odločitev, ki jih bodo sprejemali predstavniki in ki vplivajo na njegovo življenje. Znotraj participativne družbe se bo spremenil pomen glasu posameznika. Poleg tega, da bo imel kot zasebnik svoje možnosti, bo tudi imel možnost, da postane izobražen in aktiven državljan (Pateman 1970, 110).

Zahteve in prizadevanja za več politične participacije in participativno demokracijo ne temeljijo na lažni predstavi zastarelega in nerealističnega teoretičnega modela, ampak omogočajo moderno obliko demokracije, ki temelji na participaciji (Pateman 1970, 111).

Model participativne demokracije, o katerem govori tudi Carol Pateman, »predstavlja po Heldu glavni levi protimodel t. i. 'legalni demokraciji' desnice« (Brezovšek 1995, 205). Za njene teoretike »je vprašljiva ideja, da so v modernih liberalnih demokracijah posamezniki svobodni in enakopravni« (prav tam), saj »liberalna teorija izhaja iz nevpisane predpostavke, da je svoboda zagotovljena, vendar pa natančnejša analiza dosežkov liberalne demokracije na ravni uresničevanja temeljnih pravic in svoboščin pokaže po mnenju mislecev nove levice, da obstaja velik krog posameznikov, ki so formalno in stvarno izključeni iz aktivnega političnega življenja« (prav tam). Pri tem teoretiki participativne demokracije državo razumejo kot organizacijo, »ki perpetuira neenakopravnosti vsakdanjega življenja« (prav tam), in trdijo, »da se ustanove neposredne demokracije ne morejo razširiti na vsa pomembnejša področja družbenega in gospodarskega življenja, iz česar izhaja sklep, da participacija ne more biti instrument za univerzalno uporabo. Vendar pa je treba idejo participacije stalno znova aktualizirati, ker sodobna teorija demokracije ta ideal često zapostavlja« (prav tam, 205–206).

Tabela 4. 1: Temeljne značilnosti modela »participativne demokracije« v strnjeni obliki

Načelo(a) utemeljevanja	<ul style="list-style-type: none"> – Enako pravico do samorazvoja je mogoče doseči samo v »participativni družbi«, v družbi, ki vzgaja smisel za politično učinkovitost, neguje skrb za kolektivne probleme in prispeva k formiranju dobro obveščenih državljanov, ki so se zmožni trajno zanimati za proces vladanja.
Bistvene značilnosti	<ul style="list-style-type: none"> – Neposredna participacija državljanov v urejanju ključnih družbenih institucij, vključno z delovnim mestom in lokalno skupnostjo; – reorganizacija strankarskega sistema z vpeljavo neposredne odgovornosti strankarskih uradnikov do članstva; – delovanje »participativnih strank« v parlamentarni in kongresni strukturi; – ohranitev odprtega institucionalnega sistema, ki zagotavlja možnosti eksperimentiranja s političnimi strankami.
Splošni pogoji	<ul style="list-style-type: none"> – Neposredno izboljšanje nezadostne osnove mnogih družbenih skupin, kar zadeva sredstva, s porazdelitvijo materialnih virov (zmanjšanje neodgovorne birokratske oblasti v javnem in

zasebnem življenju na najmanjšo možno mero, če je mogoče, pa njeno izkoreninjenje);

- odprt informacijski sistem, ki zagotavlja »informirane« odločitve;
- ponovno preverjanje predpisov o otroškem varstvu, tako da bodo lahko imele ženske tako kot moški možnost participacije.

Vir: Brezovšek (1995, 206).

Znotraj družbe, ki temelji na participativni demokraciji, se tako odločitve sprejemajo v skladu s procesom, v okviru katerega ljudje predlagajo tiste odločitve, ki vplivajo na njihovo življenje, o njih razpravljajo, odločajo, jih planirajo in izvajajo. Proces sprejemanja odločitev mora tako potekati konstantno, pri tem pa je ključno, da se odločitve sprejemajo neposredno in ne prek predstavnikov ter da se odločitve vrtijo okoli vsebine (tem) in ne okoli posameznih osebnosti. Proces sprejemanja odločitev mora potekati na funkcionalen način, tako da odločitve, ki najbolj vplivajo na določene ljudi, sprejemajo tisti, ki jih najbolj zadevajo. Hkrati mora sistem omogočati, da so izvoljeni delegati lahko kadarkoli odpoklicani, s čimer se lahko odpravi samooklicane elite, politične odločitve katerih imajo velik vpliv na družbo, hkrati pa odgovarjajo le same sebi ali med seboj povezanim skupinam. Participativna demokracija predvideva, da v dobro delujoči družbi ljudje polno participirajo in da družba drugače ne more dobro delovati. Zato nadzor in participacijo razume kot eno. Demokratični proces participacije in nadzora mora služiti družbenim spremembam od samega začetka, zaradi česar mora biti tudi način uvedbe participativne demokracije demokratičen. Nove participativne institucije je zato treba izgraditi v vseh družbenih sferah, kjer bodo s svojo resnično demokratično obliko in odgovornostjo volivcem pridobile legitimnost in prepoznavnost. Analiza koncepta participativne demokracije nas lahko pripelje do nove vizije naše skupnosti ter tehnik odločanja in delovanja (Roussopoulos in Benello 2005, 6).

Za enega »najbolj doslednih in vnetih zagovornikov participativne demokracije« (Brezovšek 1995, 206) velja Benjamin Barber. Barber si je »zastavil [...] nalogo, da bo opisal (in priporočil) politiko, ki ni obremenjena s pretenzijami po 'neodvisnih temeljih' ali filozofskih osnovah. Zanj se torej stvarno politika zares začne šele potem, ko je gotovost (certainty) odpravljena« (prav tam). Trdil je namreč, da »kjer obstaja določeno znanje, znanost resnice ali absolutna pravica, tam ni konflikta, ki ga ne bi bilo mogoče rešiti s sklicevanjem na

harmonijo resnice, in tako tam ni potrebe po politiki« (Berber v Brezovšek 1995, 206). Barberjeva »glavna tarča, liberalna demokratična teorija, je po njegovih trditvah združena s takšnim nepotrebnim in omejevalnim razmišljanjem. Barber piše, da so neizprosne zahteve po gotovosti posebna značilnost liberalne politične filozofije od njenih začetkov« (Brezovšek 1995, 206–207). Pri svojem delu trdi, da je »s postavitvijo političnega v predpolitični okvir nespremenljivosti [...] ta zahteva povzročila škodo tako teoriji kot tudi politični praksi« (Berber v Brezovšek 1995, 207) in da »politika, kot vztraja liberalna epistemologija, ne bi smela biti prikazana ali razumljena v političnih okvirih, pač pa zahteva antiseptične kategorije, opogumljene s subjektivno vsebino, ki je bila njen predmet« (prav tam).

Zato je Barber zagovarjal t. i. močno demokracijo oziroma politiko »v participativni obliki, kjer se konflikti rešujejo v odsotnosti neodvisnega temelja s pomočjo participativnega procesa tekoče, neposredne samozakonodaje in oblikovanjem politične strpnosti, sposobne spreminjati odvisne, zasebne posameznike v svobodne državljane in delne ter zasebne interese v javno dobro« (Barber v Brezovšek 1995, 207).

Njegova teorija participativne (močne) demokracije temelji na ideji samoupravnih skupnosti državljanov, ki se združujejo manj zaradi homogenih interesov in bolj zaradi državljske vzgoje. Ti državljani so opolnomočeni za zasledovanje skupnega cilja in skupnih aktivnosti prek družbenih odnosov in participativnih institucij ter so neodvisni od lastnega altruizma ali svoje dobre narave. Močna demokracija, kot jo opisuje Barber, je v veliki meri sorodna liberalni demokraciji in se v praktičnih pogledih včasih dopolnjuje z njo; tako ni nujno njena radikalna alternativa. Teorija močne demokracije ponuja drugačen, bolj živahen odziv: ne predvideva politike kot ene od življenjskih zadev, ampak kot način življenja, torej način, kako se ljudje s spremenljivo, vendar voljno naravo, s tekmovalnimi, vendar prekrivajočimi interesi lahko naučijo, kako živeti skupaj – ne le za zagotovitev skupnih prednosti, ampak tudi zaradi vzajemne koristi (Barber 1984, 117–118). Pri tem »njegovo vizijo močne demokracije sestavljajo lokalne skupnosti, ki prevzamejo nadzor nad svojo usodo, in sicer z učinkovitimi in odprtimi institucijami in visoko stopnjo politične participacije« (Barber v Brezovšek 1995, 207). Hkrati zagovarja »različne posebne posvetovalne in odločevalne mehanizme in postopke, vključno s sosedskimi skupščinami, elektronskim glasovanjem in demokracijo na delovnem mestu« (prav tam).

Barber je trdil, da demokratična politika omogoča sodelovanje ljudi in približevanje enotnosti tam, kjer to naravno ne obstaja; tako ima potencial za oblikovanje odprtega, prilagodljivega in

optimističnega okolja. Takšna politika zato lahko pomembno prispeva k spremembam, čeprav občasno prihaja do konfliktov med ljudmi, in tako lahko prispeva k odpravi neustreznosti v človeški naravi prek vzajemnega delovanja ljudi (Barber 1984, 118–119).

Želja po spremembah je tako v središču pogleda močne demokracije na politiko. Vsaka politika je postavljena v nasprotje in tekmovanje med različnimi zasebnimi interesi in konflikti, ki jih to povzroči. Vendar če liberalna demokracija razume politiko kot sredstvo za odpravo konfliktov, zadušitev konfliktov ali toleranco, si močna demokracija prizadeva za preoblikovanje konfliktov prek preoblikovanja politike s pomočjo inovacij in novih odkritij. Prizadeva si za ustvarjanje javne razprave, ki bo pomagala preoblikovati zasebne interese na način, da postanejo odzivni in javno sprejemljivi, hkrati pa želi posameznikov ne želi razumeti kot abstraktnih ljudi, ampak kot državljane skupnosti, v kateri lahko delujejo skupaj in enakopravno, ne pa ločeno (Barber 1984, 118–119).

Barber trdi, da v okviru močne demokracije politika dobi človeški obraz in moč za izvrševanje obljub. Tako se pojavi možnost za preoblikovanje zasebnega v javno, odvisnosti v neodvisnost, konflikta v sodelovanje, dovoljenega v samoomejeno, potreb v dobrobit. Povezanost z državljanstvom je postavljena v kontekst participacije. Tako so državljani zavarovani pred manipulacijami komunitarnosti, v okviru katere naj bi se ljudje zaradi potrebe po skupnosti in pomembnejših ciljev odpovedali lastnim zasebnim materialnim interesom samo zato, da so nato podjarmljeni (Barber 1984, 119–120).

Kjer je demokracija tako cilj kot sredstvo, lahko politika dobi smisel kot pot, ki je enako pomembna kot prihod na cilj in v okviru katere so odnosi med popotniki enako pomembni kakor cilj, ki ga poskušajo doseči. In čeprav se močna demokracija lahko z retoričnega vidika zdi atraktivna, to seveda samo po sebi ni dovolj: ponuditi mora ustrezen odgovor na dileme sodobnih politik (Barber 1984, 119–120).

Sicer različni pogledi na participativno demokracijo imajo dve skupni lastnosti. Prva je neposrednost participacije državljanov pri vladanju in razpravljanju za oblikovanje političnih možnosti. Hkrati si zagovorniki participativne demokracije želijo prilagoditi model glede na okoliščine in potrebe sodobne družbe (Fuchs v Zittel in Fuchs 2007, 39).

V neposredni participaciji ljudi pri vladanju in sprejemanju odločitev vidijo teoretiki participativne demokracije predvsem alternativo liberalni predstavniški obliki demokracije. Kljub temu Barber govori o močni demokraciji kot obliki participativne demokracije, saj

ugotavlja, da liberalne demokracije ne gre preprosto zamenjati s čisto neprilagojeno obliko participativne demokracije, zato kot realni model zagovarja model močne demokracije (Fuchs v Zittel in Fuchs 2007, 40). Druga razlika, ki jo nudijo teoretiki participativne demokracije, je razpravljanje državljanov o političnih odločitvah. Vzrok za to je seveda povezan z antično zgodovino participativne demokracije, v okviru katere so skupaj sprejemali odločitve za doseganja obče volje, ki naj bi jo ljudstvo doseglo prek razpravljanja. V izboru predstavnikov teoretiki participativne demokracije vidijo nasprotovanje procesu razpravljanja ljudstva. Drugi vzrok je kombinacija normativnih in praktičnih argumentov. Zaradi različnih partikularnih interesov na začetku vsakega demokratičnega procesa se namreč ti lahko demokratično preoblikujejo v skupno odločitev samo z razpravljanjem. Takšno razumevanje procesa razpravljanja in sprejemanja odločitev kaže, da je participativna demokracija v sodobni obliki v primerjavi z antičnim modelom šibkejša glede normativne ureditve in hkrati okrepljena glede pomena razpravljanja (prav tam).

Agenda močne demokracije, kot je jo zastavil Barber, je raznolika in razširjena. Sicer ni odvisna od ene same reforme, ampak zahteva kritično maso, da je vpliv močne demokracije opazen in da njene inovacije ne poniknejo znotraj obstoječega sistema šibke demokracije (Barber 1984, 307).

Brezovšek ugotavlja, da Barber meni, da bo

močna demokracija [...] »spremenila« posameznike v »državljan«. Participativne državljanske institucije, ki jih Barber umešča v center svojih predlogov za močno demokracijo, bodo »podprle« s pomočjo »državljske vzgoje« »vodstvo« ter »moralo« in »vrednote«. Ključni odlomek pride, ko Barber obravnava vpliv »neposredne politične participacije« v okviru »državljske vzgoje«. Samo takšna participacija, trdi Barber, »je popolnoma uspešna oblika državljanske vzgoje za demokracijo« (Brezovšek 1995, 207).

Pri svojem pisanju Barber tako argumentira, da je »splošno [...] znano, da je politična modrost predstavnikov države in politikov v veliki meri določena z obsegom njihovih političnih izkušenj« (Barber v Brezovšek 1995, 208), in se ob tem sprašuje, »zakaj bi morale biti te drugačne od drugih državljanov? Da bi dobro vladali, torej potrebujejo najprej, da vladajo« (prav tam), ker »preudarno izvrševanje odgovornosti zahteva najprej pridobitev odgovornosti (funkcije)« (prav tam). Ugotavlja, da je »močna demokracija [...] edina

sposobna zagotoviti vzgajanje s prakso in tako ohranjati in pospeševati demokracije« (prav tam).

Pri tem je treba izpostaviti, da bi sicer »po Barberjevem lastnem mnenju [...] samo močna demokracija lahko prejela široko odobritev (potrditev) kot političen sistem, ki je boljši od drugih« (Brezovšek 1995, 208), pri čemer »se je Barber vrnil k argumentu 'notranjih prednosti procesa', posebnega 'procesa', ki je natančno politično nasprotje tega, kar se dogaja v dejanskih 'liberalnih demokracijah', ter mu ni uspelo zagotoviti trdne utemeljitve za to« (prav tam). Za participativno demokracijo recimo »Held [...] meni, da je mogoče temu modelu postaviti tudi nekatere ugovore. Predvsem tvorci tega modela ne govorijo nič ali pa zelo malo o organizaciji gospodarstva; nadalje ne govorijo o tem, kako povezati ustanove predstavniške demokracije z ustanovami neposredne demokracije ter kako npr. shajajo tisti, ki 'optirajo' zunaj političnega sistema. Temeljni ugovor, ki ga podaja Held temu modelu participativne demokracije, pa se nanaša na to, da njegovi avtorji ne obravnavajo pogojev, v katerih bi bil njihov model lahko uresničen« (Held v Brezovšek 1995, 206). Zato bomo v nadaljevanju tako za boljše razumevanje delovanja participativne družbe kakor tudi za potrebe disertacije spoznali model participativne ekonomije, ki se je razvil po tem, ko je Barber predstavil svojo vizijo močne participativne demokracije.

4. 1. 2 Participativna ekonomija

Med različnimi idejami, pogledi in vizijami, povezanimi z družbenoekonomskim sistemom znotraj participativne demokracije in družbe, je med najbolj razdelanimi in razvitimi model participativne ekonomije, kot sta ga razvila Michael Albert in Robin Hahnel (Spannos 2008, 8).

Posamezni ekonomski model, kot je participativna ekonomija, je v teoriji najlažje razvrstiti s kombinacijo nekaterih možnih institucionalnih izbir na naslednjih treh področjih: lastništvo, upravljanje in koordinacija delitve dela. Model participativne ekonomije tako lahko opišemo z naslednjimi elementi: družbena (ne zasebna) lastnina z delavskim samoupravljanjem (brez zunanjega – nadrejenega – usmerjanja oziroma upravljanja) in s specifičnim demokratičnim načinom planiranja za potrebe koordinacije ustrezne delitve dela (namesto da se velik del delitve dela usmerja glede na trg ali pa s strani avtoritarnega procesa planiranja) (Hahnel v Hahnel in Wright 2014, 96).

Ideja participativne ekonomije izvira iz več stoletij razmisleka in eksperimentiranja, povezanega z idejo, da bi morali biti ljudje svobodni, da sami upravljajo s svojim življenjem in sobivanjem z drugimi na demokratičen, sodelovalen in pošten način, ne da bi bili deležni navodil nadrejenih in ne da bi jih poganjal strah in pohlep ter tekmovanje drug z drugim. Ideja temelji na viziji ekonomije mnogih, ki so si prizadevali za večjo ekonomsko pravičnost in demokracijo, ter se je hkrati razvila v formalni model, ki razlaga, kako bi lahko takšen sistem v praksi deloval v moderni družbi več milijonov ljudi. Prvič sta model leta 1991 predstavila že prej omenjena ekonomista Michael Albert in Robin Hahnel. Vse od takrat pridobiva vedno več pozornosti javnosti ter se dopolnjuje in razvija. Zgodovinsko so različne lastnosti participativne ekonomije že implementirali v raznih delih sveta, vključno z Južno Ameriko ter v času španske in ruske revolucije, ko so delavci oblikovali mrežo samoupravnih svetov in federacij. V svetu danes lahko najdemo določene primere in elemente participativne ekonomije v praksi, na primer v krajih, kjer ljudje sprejemajo participativne proračune, ali v globalni mreži zadružnega gibanja. Participativna ekonomija si tako prizadeva razširiti vrednote delavskih zadrug na celotno ekonomijo prek povezanosti zadrug in procesa demokratičnega planiranja ter s tem nadgraditi zadružno načelo sodelovanja med zadrugami (Sandstrom in drugi 2014, 6).

Pri razmisleku, kakšna naj bi bila zaželena ekonomska ureditev, je za oblikovalce participativne ekonomije pomembno, da se na začetku razčisti izhodišča in cilje, torej odgovori na vprašanja, kakšni ljudje želimo postati ter na katerih vrednotah in načelih naj bi temeljila ekonomija. Glede na to se lahko nadalje oblikujejo ekonomske institucije in odločevalski procesi ter izvede ocena, do katere ravni se ti cilji in vrednote lahko udejanjijo in kako so te rešitve boljše od drugih alternativ. Participativna ekonomija si tako prizadeva za: demokracijo, pravičnost, solidarnost, raznolikost, učinkovitost in okoljsko trajnost (Sandstrom in drugi 2014, 7).

Demokracijo znotraj participativne ekonomije razumemo kot način sprejemanja odločitev v odvisnosti (proporcionalno) od tega, koliko posamezna odločitev in njene posledice vplivajo na nekoga. Če ima torej neka odločitev večji vpliv na nekoga, potem naj bi tisti, na kogar odločitev bolj vpliva, imel pri odločanju večjo besedo kot tisti, na kogar ima ta odločitev manjši vpliv. Zagovorniki participativne ekonomije takšen sistem razumejo kot obliko samoupravljanja, v okviru katere se maksimizira človekova svoboda tako, da ima posameznik nadzor nad svojim življenjem. Hkrati bi participativna ekonomija ljudem zagotovila sposobnost, da analizirajo in ocenijo posledice svojih dejanj ter izbirajo med možnimi

alternativami glede na svojo oceno in lastne potrebe. Z vidika ekonomske pravičnosti so zagovorniki participativne ekonomije prepričani, da je ignoriranje razlik in ravni požrtvovalnosti med ljudmi krivično. Vstopanje v ekonomsko sodelovanje z drugimi namreč prinaša prevzemanje različnih bremen in prejemanje raznolikih koristi. Seveda bi bilo ignoriranje razlik med porabo in okoliščinami različnih ljudi nehumano. Zato sistem distribucije znotraj participativne ekonomije zagovarja uresničevanje potreb vseh tako glede na njihovo osebno požrtvovalnost kakor tudi glede na njihove potrebe. Participativna ekonomija si prizadeva tudi za oblikovanje okoliščin, iz katerih je razvidno, kako se interesi ljudi prepletajo med seboj. Tako napredek ene osebe hkrati pomeni tudi napredek ostalih – vse v duhu vzajemne pomoči, sodelovanja in solidarnosti. Solidarnost je tako razumljen kot skrb za dobrobit ostalih in zagotavljanje enakih možnosti za vse pri njihovih ravnanjih. Jasno je, da je za življenja ljudi pomembno medsebojno sodelovanje, zato se zagovorniki participativne ekonomije zavzemajo za oblikovanje ekonomskih institucij, ki bodo ljudi spodbujale k solidarnosti, ne pa jih od tega odbijale. Participativna ekonomija tudi zavrača skladnost, homogenizacijo in uniformiranost v korist raznolikosti v življenju ljudi. Korist zagovarjanja raznolikosti je, da preprečuje enoumnost; pomembno je, da se eksperimentira z različnimi idejami in možnostmi ter srečuje različne poglede, saj je ena sama pot lahko napačna. Zagovorniki takšnega sistema si tudi želijo, da bi sistem deloval učinkovito, kar lahko dosežejo z učinkovito porabo virov, časa, dela in energije v celoti. Participativna ekonomija naj bi bila učinkovita ekonomija, ki želi maksimizirati dobrobit ljudi in ne želi upravljati virov, sredstev, časa in energije za delo, ki je ljudem v breme, ali službo, ki nima družbene vrednosti. Hkrati je participativna ekonomija oblika zelene ekonomije, ki si prizadeva za uresničevanje ekonomskih potreb brez ogrožanja prihodnjih generacij, da bodo lahko tudi one izpolnjevale svoje potrebe in nadaljevale z razvojem. Zato je treba prihodnjim generacijam zapustiti vsaj enako dobre koristi, kot jih uživajo ljudje danes. Z definiranjem nabora vrednot in ciljev, na katerih naj bi temeljila ekonomija, so se lahko izoblikovale institucije za doseganje teh ciljev (Sandstrom in drugi 2014, 7–14).

Doktrina participativne ekonomije, kot jo je utemeljil Michael Albert, zavrača zasebno lastnino produkcijskih sredstev, korporativno ureditev delovnih mest in tržno ali centralno načrtovanje. Temelji na svetih delavcev in potrošnikov, na uravnoteženem organiziranju dela (ang. *balanced job complex*), nagrajevanju žrtvovanja in truda, participativnem načrtovanju in samoupravnem načinu sprejemanja odločitev (Albert 2004, 155).

Logika participativne ekonomije tako zahteva ukinitve nekaterih klasičnih institucij kapitalizma, kot so:

1. zasebno lastništvo produkcijskih sredstev;
2. razdeljevanje virov za zasebni dobiček nekaterih za ceno potreb ljudi;
3. hierarhično sprejemanje odločitev brez sodelovanja marginaliziranega delavskega razreda (Dubhashi 2004, 4535).

V Albertovi viziji participativne ekonomije so sveti delavcev in potrošnikov zadolženi za sprejemanje ekonomskih odločitev. Delo je razdeljeno tako, da imajo vsi ljudje raznolik nabor nalog in odgovornosti ter da so vsi deležni bolj enakovrednih izkušenj na delovnem mestu, kvalitete življenja in opolnomočenja. Plačilo temelji na vložnem trudu in naporu, ne pa na lastništvu in količini proizvedenega. Vsak državljan bi kot potrošnik predlagal nabor osnovnih dobrin za potrošnjo in nabor dela, ki naj bo opravljeno. Skupni znesek bi bil nato določen na ravni soseske, mesta in regije glede na pogajanja med višjimi in nižjimi stopnjami odločanja. Hkrati bi vsak delavec participiral na delovnem mestu na način, da ne bi opravljal samo enega dela, ampak bi bilo delo organizirano uravnoreženo, tako da bi vsi delavci opravljali tako kreativne kot nekreativne naloge (Alperovitz in drugi 2015, 11–12).

Znotraj participativne ekonomije bi bili delavski sveti zadolženi za proizvodnjo. Vsakdo bi se lahko svobodno prijavil za službo in članstvo v delavskem svetu po lastni izbiri ali pa izoblikoval nov delavski svet, če bi to želel. Odločitve znotraj svetov bi bile samoupravne. Ustrežno informiranje, preferenčni način izražanja preferenc in odločevalski proces bi zagotovili, da bi v najboljši možni izvedbi vsak posameznik lahko sorazmerno vplival na dogajanje in okoliščine glede sebe. Za zagotavljanje takšnega delovanja bi se delo znotraj participativne ekonomije uravnoreženo razdelilo na način, da bi posameznik opravljal tudi naloge, ki bi služile njegovemu opolnomočenju znotraj proizvodnega procesa. Na takšen način bi tudi ekonomija organizirala vse delovne naloge, ki sodijo v okvir tega, kar danes imenujemo delovno mesto. V hierarhično urejenih ekonomijah večina delovnih mest vključuje številne relativno nezaželene delovne naloge, ki posameznika ne opolnomočijo. Hkrati obstajajo delovna mesta, ki vključujejo naloge, ki so bolj zaželene in opolnomočijo posameznika. Pri tem se Albert sprašuje, zakaj bi morali nekateri opravljati manj zaželene naloge – saj naj bi resnična enakost potrebovala uravnoreženo organiziranost dela in delovnih procesov glede na njihovo zaželenost. Če želimo, da ima vsak enako možnost, da sodeluje v procesu sprejemanja odločitev in da se njegova *formalna* pravica ustrezno prevede tudi v

učinkovito pravico do participacije, naj bi bilo tako nujno, da se ustrezno uravnoreženo organizira delo za njegovo opolnomočenje. Če določeni ljudje cel teden samo pometajo tla, drugi pa pregledujejo nove tehnološke možnosti in se udeležujejo sestankov, ali lahko realistično pričakujemo, da bodo vsi imeli enako možnost sodelovati samo zato, ker imajo enakovreden glas in odločevalsko možnost? A kljub temu uravnoreženo organizirano delo ne pomeni konca specializacije. To prav tako ne pomeni, da ne bo potrebe po strokovnjakih, temveč bo znotraj participativne ekonomije vsak posameznik (vključno s strokovnjaki in specialisti) opravil določeno število opravil, med katerimi so nekatera bolj, druga pa manj prijetna. Nekatera opravila bodo posameznike bolj, druga pa manj opolnomočila, tako da bo v določenem splošnem skupnem povprečnem obdobju vsako delovno mesto vsakomur zagotovilo približno enako stopnjo opolnomočenja (Albert 2004, 148–149).

Nasprotovanje takšni uravnoreženi obliki organiziranja delovnih mest po navadi vključuje dva glavna argumenta:

1. Talenti so omejeni in usposabljanje je strošek, zato je neučinkovito, da bi talentirani ali usposobljeni ljudje opravljali postranska opravila.
2. Zahtevati od vsakogar, da participira enako pri ekonomskih odločitvah, ignorira dejstvo, da lahko eni opravljajo naloge bolje kot drugi (Albert 2004, 149).

Albert ta argumenta zavrača in trdi, da je argument omejenosti talentov pretiran. Zavrača tudi predvidevanje, da večina predstavnikov delovne sile nima nobenih družbeno zaželenih talentov in sposobnosti, in se ne strinja s potrebo, da več ljudi opravlja naloge, za katere je treba biti usposobljen. Pri tem navaja, da vsakdo sicer res ne more postati možganski kirurg in da so z usposabljanjem povezani tudi določeni družbeni stroški, ampak da tudi vsak, ki bi lahko postal možganski kirurg, to ne postane. Hkrati naj bi imeli vsi ljudje določene družbeno koristne talente, razvoj katerih vključuje družbene stroške. Tako bi bilo v njegovi obliki učinkovite ekonomije treba identificirati in razviti družbeno najbolj koristne talente vsakogar. Če zagotovimo takšen sistem, obstaja v vsakem primeru določen oportunitetni strošek, in sicer ne glede na to, kdo opravlja določena postranska opravila, čemur se sistem primerno prilagodi (Albert 2004, 149–150).

Pri vsem tem moramo upoštevati spremembo situacije, v kateri se krivične okoliščine in njihove posledice preoblikujejo v okoliščine, v okviru katerih velja solidarnost in se upošteva vpliv spremembe morale na izkupiček, ki ga ta prinese na široki ravni družbenih razmerij. Albert trdi, da je argument nasprotovanja uravnoreženemu organiziranju dela na podlagi

prepričanja, da bi s takšno spremembo izgubili kvalifikacije posameznih ljudi, rasističen, seksističen in vzvišen, saj naj bi predvideval, da naj bi imeli tisti, ki imajo v trenutnem hierarhično urejenem sistemu dela manj talentov, tudi dejansko manj talentov. Po njegovem imajo takšni posamezniki raznolike talente, ki so bili zaradi narave družbene ureditve in omrtvičenega dela zatrti. Hkrati naj bi bilo kratkovidno ali, bolj natančno, bolj profitno in produkcijsko naravnano, da se odpiše koristi samoupravljanja, solidarnosti, raznolikosti in enakosti, ki bi bile podprte z uravnoveženim organiziranjem dela, tudi če bi družba zaradi tega imela manjšo korist od določenega posameznika, kot sta recimo bila Mozart ali Einstein. Pri tem Albert še dodaja, da bi bil zelo verjetno odkrit kakšen drug primerljivo neizmerno velik talent nekoga, ki bi sicer stalno le pometal tla ali pa v mladosti umrl zaradi podhranjenosti (Albert 2004, 150).

Pri vsem tem avtor seveda dodaja, da bi bili v okoliščinah, v okviru katerih bi bile posledice določenih odločitev posebej kompleksne in ne povsem očitne, še vedno potrebni strokovnjaki. Z vidika ekonomije naj bi bilo treba oceniti, kakšne bodo morebitne posledice sprejetih odločitev. Posamezniki z ekspertnim znanjem s posebnega področja bi lahko posledice neke odločitve napovedali veliko bolj natančno kot nekdo, ki ni strokovnjak. Tisti, ki bi nosili posledice in na katere bi vplivala takšna odločitev, pa bi najbolje vedeli, kakšne so njihove preference glede na dane možnosti. Čeprav potreba po učinkovitosti zahteva pomembno vlogo ekspertov v določanju kompleksnih posledic, morajo hkrati tudi tisti, ki na katere bodo vplivale posledice odločitve, določiti, kakšne so njihove preference (Albert 2004, 150–151).

To pomeni, da če želimo doseči optimalno izbiro, je enako narobe, da tisti, ki nosijo posledice neke odločitve, sami sprejemajo te odločitve (potem ko strokovnjaki odločitev analizirajo in o njej poteka debata), in da se prepreči strokovnjakom, da razložijo in predebatirajo posledice odločitev, preden tisti, ki jih te prizadenejo, izrazijo svoja pričakovanja. Samoupravno sprejemanje odločitev kot sprejemanje odločitev glede na stopnjo, kako je nekdo prizadet zaradi njihovih posledic, ne izključuje strokovnjakov, ampak vseeno omeji njihovo vlogo, preden ta postane nepoštena, nedemokratična in neučinkovita. Zato naj bi bila kritika uravnoveženega organiziranja dela z vidika neupoštevanja strokovnjakov napačna, saj so strokovnjaki pri odločanju upoštevanji (Albert 2004, 151).

Albert razlaga, da bi znotraj participativne ekonomije vsak posameznik, družina ali bivanjska skupnost pripadali lokalnemu potrošniškemu svetu. Vsak lokalni potrošniški svet bi pripadal združenju lokalnih potrošniških svetov, ki bi zastopal določen lokalni bivanjski okraj. Vsak okraj bi bil del potrošniškega sveta na ravni mesta, ti pa bi bili del državnega oziroma

nacionalnega potrošniškega sveta. Ključni namen različnih potrošniških svetov je upoštevanje dejstva, da različne oblike potrošnje vplivajo na različno število ljudi. Če vsem, na katere vpliva potrošnja, ne moremo omogočiti sodelovanja v odločevalskem procesu v zvezi z njo, je samoupravljanje zmanjšano, hkrati pa posledično neprimerno in nenatančno preračunamo tudi preference. Ena od najresnejših pomanjkljivosti trga naj bi bilo njegovo onemogočanje izražanja potreb za potrošnjo družbe glede na izraženo željo zasebne potrošnje. Različni nivoji sodelovanja potrošniških svetov s participativnim načrtovanjem naj bi onemogočili podobno pristranskost v participativni ekonomiji (Albert 2004, 151).

Člani lokalnih potrošniških svetov bi predstavili načrt predlagane potrošnje, ki bi ga spremljala ocena truda, ki bi bil vložen na delovnem mestu glede na vzpostavljene norme. Vsak predlog bi bil preračunan glede na določeno ceno družbenega bremena. In čeprav noben načrt predlagane potrošnje ne bi bil zavrnjen na ravni lokalnega potrošniškega sveta brez dobrega razloga (kot je recimo nakup strelnega orožja ali velike količine strupa), bi sosedje kljub temu lahko izrazili mnenje, da je posamezen predlog neprimeren, potrošniški svet pa bi tudi lahko odobril prošnjo na podlagi potreb in ne le glede na vložen trud. Posamezniki bi lahko tako posojali kot varčevali, saj bi glede na vložen trud posameznega leta potrošili več ali manj, hkrati bi vsak lahko vložil tudi anonimno prošnjo glede skupne potrošnje. Pri tem Albert izpostavlja vprašanje, ali je delitev glede na vložen trud poštena in ali takšna delitev dosega željeno učinkovitost (Albert 2004, 151–152).

Kapitalistična ekonomija poseblja delitev na način, da je vsak deležen tolikšne potrošnje, kolikšen je njegov osebni prispevek in prispevek njegovega premoženja. Državne ali javne tržne ekonomije delujejo na način, da je vsak deležen takšne potrošnje, kakršna je vrednost njegovega osebnega prispevka. Znotraj participativne ekonomije pa bi bil edini razlog za različne stopnje potrošnje razlika v tem, koliko truda bi nekdo vložil v delo, ali razlika v potrebah v primeru posebnih okoliščin. Ko govorimo o trudu, mislimo vse, kar sestavlja osebno žrtvovanje z namenom zagotavljanja družbeno koristnega blaga ali storitev. Če bi bilo delo resnično uravnoteženo glede na zaželenost in če bi vsak delal z enako intenzivnostjo, potem bi se vložen trud meril s količino delovnih ur. Različna intenzivnost bi se nagrajevala različno. V drugačnih okoliščinah bi vložen trud lahko ocenjevali glede na opravljanje manj prijetnih ali nevarnih del ali glede na usposabljanje, ki bi bilo manj zaželeno kot povprečni proces usposabljanja (Albert 2004, 152).

Kot navaja Albert, socialisti že dolgo trdijo, da so pravice do potrošnje z naslova lastništva premoženja krivične. Poleg tega, da takšna ureditev povzroča zelo neenake potrošniške

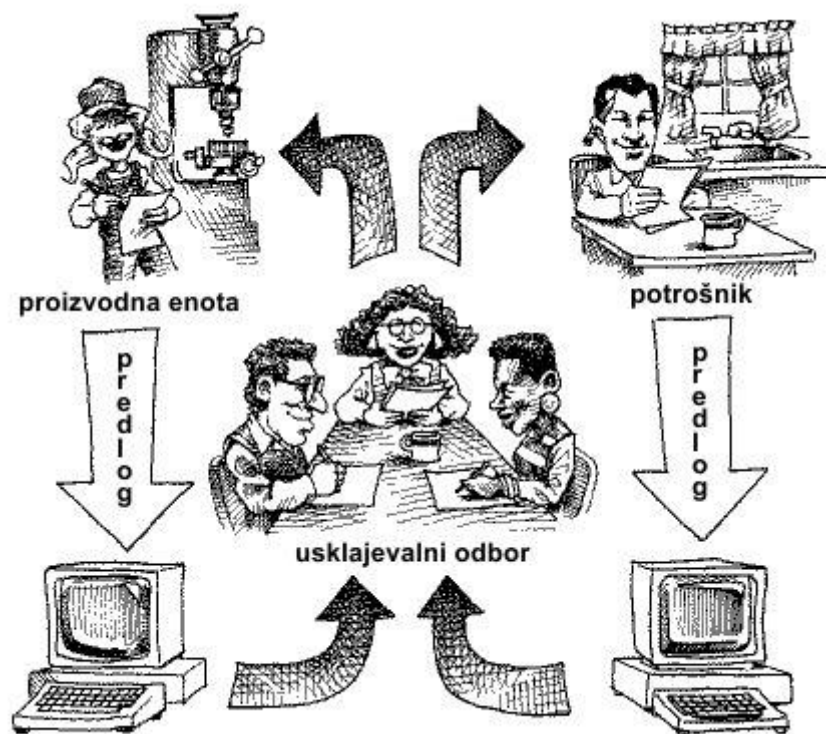
zmožnosti, naj si tisti, ki so deležni dodatnega prihodka, tega ne bi zaslužili, saj ne prispevajo več k vrednosti družbene proizvodnje prek svojega dela in se prav tako nič bolj osebno ne žrtvujejo kot drugi. Po drugi strani Milton Friedman izpostavlja, da je hinavsko zavračati različne prihodke glede na lastništvo premoženja in hkrati tolerirati različne prihodke glede na razlike v talentih. Friedman je seveda zagovarjal korist tako genske kot finančne dediščine, vendar je njegov izziv vseeno legitimen. Zato Albert trdi, da je treba Friedmanovi trditvi pritrditi in zavzeti stališče, da takšno razlikovanje ni sprejemljivo. Čeprav je zgodovinsko dejstvo, da je zasebno lastništvo produkcijskih sredstev povzročilo veliko več ekonomskih krivic kot različnost talentov, loterija ob rojstvu ni nič bolj poštena kot loterija glede podedovanega premoženja. Zato naj bi bilo večje osebno žrtvovanje v produkcijskem procesu družbeno koristnega blaga in storitev legitimna podlaga za večji dostop do tega blaga in storitev. Vendar je Albert mnenja, da ne lastništvo premoženja ne posedovanje talentov, ki omogočajo proizvodnjo bolj zaželenega blaga ali storitev, neta prinaša dodatne moralne teže za večjo potrošnjo (Albert 2004, 152–153).

Prav to naj bi po Albertovem mnenju povzročalo etično dilemo za zagovornike državne ali javne tržne ekonomije. Če so plače določene glede na trg, bodo nekateri zaslužili več kot drugi, ki delajo več in opravljajo bolj zahtevno delo. Če so plače določene glede na vloženi trud oziroma glede na dinamiko, ki presega tržno določanje plač, trg določi cene, ki izražajo resnične družbene stroške dobrin, in s tem omogoči sistem, ki sistematično na napačen način ocenjuje družbene koristi in stroške – takšen sistem je lahko potencialno še slabši od drugih tržnih oblik. Tej dilemi se torej ne gre izogniti znotraj svobodnega trga dela. Nasprotno naj bi bili znotraj participativne ekonomije, v okviru katere posamezniki zaslužijo osebno potrošnjo glede na svoj vloženi trud, uporabniki omejenih produkcijskih virov ustrezno ovrednoteni glede na dejansko vrednost teh virov in njihovih oportunitetnih stroškov s pomočjo participativnega načrtovanja. S tem bi se izognili razlikam med kapitalom in razpolaganjem z ustreznimi potrebami znotraj tržne ekonomije (Albert 2004, 153).

Albert hkrati odgovarja na vprašanja, vezana na pogled, da nagrajevanje glede na posameznikov osebni doprinos prinaša ustrezno spodbudo, nagrajevanje glede na vloženi trud pa ne. Razlike v vrednotenju prispevkov ljudi namreč izhajajo iz razlike v talentih, usposabljanju, delovnem mestu, sreči in trudu. Ko razčistimo, da trud vključuje osebno požrtvovanje in trud, ki se zgodi znotraj usposabljanja, ugotovimo, da je edini dejavnik, ki vpliva na rezultate posameznika in nad katerim ima osebni nadzor, prav vloženi trud. Po definiciji namreč ne talent ne sreča ne moreta biti posledica nagrade za vloženo delo.

Nagrajevanje zaradi zasedanja določenega delovnega mesta samo po sebi prav tako ne prispeva k izboljšanju opravljenega dela na tem delovnem mestu. In če bi bilo usposabljanje ljudi plačano iz javnih sredstev in ne kot zasebni strošek, potem tudi ne bi potrebovali nobene nagrade, da bi posameznike prepričali v dodatna usposabljanja. Če torej v definicijo vložnega truda dodamo komponento usposabljanja, ugotovimo, da je edini dejavnik razlikovanja, ki vpliva na opravljeno delo, prav vloženi trud, ki naj bi bil zato tudi edini dejavnik, ki ga je treba nagraditi. Nagrajevanje truda je skladno z željo po učinkovitosti, medtem ko naj nagrajevanje glede na kombinacijo posledic talenta, usposabljanja na javne, ne zasebne stroške, delovnega mesta, sreče in truda ne bi bilo skladno z njo (Albert 2004, 153–154).

Slika 4. 1: Poenostavljen prikaz delovanja participativne ekonomije



Vir: Povzeto po Albert v Miller in Albert (2009, 9).

Znotraj participativne ekonomije načrtovanje poteka na participativen način. V tem procesu sodelujejo sveti delavcev in njihova združenja, potrošniški sveti in njihova združenja ter razni usklajevalni odbori (ang. *Iteration Facilitation Boards*). Sam postopek načrtovanja je dokaj enostaven. Usklajevalni odbor najprej oznani t. i. okvirne cene za vse blago, naravne vire, kategorije dela in kapitala. Potrošniški sveti in njihova združenja odgovorijo s predlogi potrošnje, v katerih upoštevajo okvirne cene končnega blaga in storitev kot oceno družbenih strokov za njihovo zagotavljanje. Delavski sveti in združenja odgovorijo s svojim predlogom

proizvodnje, v katerem navedejo produkte, ki bi jih želeli zagotoviti, in sredstva, ki jih potrebujejo, da zagotovijo te produkte. Pri tem prav tako upoštevajo okvirne cene, ki so oblikovane glede na družbeno korist produktov in resnične oportunitetne stroške njihove izdelave. Usklajevalni odbor nato izračuna presežno povpraševanje ali ponudbo za vsako dobrino ter prilagodi okvirno ceno glede na ponudbo in povpraševanje in glede na družbeno dogovorjen algoritem. Nove okvirne cene nato potrošniški in delavski sveti ponovno preučijo in nato ponovno oddajo svoje predloge. Postopek preoblikuje preveč optimistične in drugače neizvedljive predloge v izvedljive načrte, ki jih praviloma izoblikuje na dva različna načina. Potrošniki morajo za doseganje soglasja drugih potrošniških svetov, ki posamezne predloge morda ocenijo kot pretirane, zmanjšati svoje predloge in potrebe ali predlagati družbeno cenejše dobrine. Za doseganje soglasja drugih delavcev morajo delavski sveti, katerih predlogi so pod povprečjem družbenih koristi drugih, povečati vloženi trud in svojo učinkovitost. Pri tem tako delavci kot potrošniki z lahkoto dostopajo ne samo do okvirnih cen, ki povzemajo celotno ekonomsko sliko, ampak tudi do podatkov o različnih predlogih in njihovih količinah. V sklopu usklajevalnega procesa se predlogi vedno bolj približajo vzajemno izvedljivi rešitvi, okvirne cene pa vedno bolj izražajo resnične družbene oportunitetne stroške. Ker nihče od sodelujočih v procesu načrtovanja ne uživa prednosti pred drugimi, sam proces tako omogoča enakopravnost in učinkovitost hkrati. Družbene razprave v okviru svetov se pojavijo glede občutljivih predlogov za skupno porabo in glede resničnih oportunitetnih stroškov, ki vključujejo zaželene izboljšave, ki zmanjšajo negativne in razširijo pozitivne posledice (Albert 2004, 154–155).

Z vidika politične ekonomije sta utemeljitelja participativne ekonomije Michael Albert in Robin Hahnel prepričana, da zasebna podjetja, hierarhično urejen proizvodni proces, potrošništvo ter tako tržno kot centralno planiranje onemogočajo samoupravljanje in solidarnost, saj naj bi ti ekonomski dejavniki vplivali na naraščajočo neučinkovitost. Zato mora biti participativna, egalitarna ekonomija sestavljena iz nehierarhičnega procesa proizvodnje in potrošnje, ki ne bo temeljil ne na tržnem ne na centralnoplanskem sistemu (Albert in Hahnel 1991, 131).

Zato Albert in Hahnel menita, da participativna ekonomija potrebuje:

1. svete, ki gradijo na ekonomski demokraciji znotraj vsake proizvodne in potrošniške enote;
2. uravnoteženo organiziranje dela in enakopravne možnosti za potrošnjo;

3. sprejemanje odločitev na delovnem mestu in v zvezi s potrošnjo, ki bodo poudarjale dobrobit proizvajalcev in potrošnikov ter spodbujale solidarnost (Albert in Hahnel 1991, 131).

V svoji kritiki Albertovega modela David Schweickart povzame participativno ekonomijo s tremi ključnimi lastnostmi:

- Vsa delovna mesta so nehierarhična. Vsak posameznik ima tako znotraj posameznega delovnega okolja kot družbe na splošno uravnoteženo organizirano delo, ki vsakomur zagotavlja približno enako količino tako zanimivih opolnomočujočih nalog kakor tudi neprijetnih nalog.
- Znotraj participativne ekonomije vsakdo prejema približno enak prihodek, ki je odvisen od vloženega truda in časa.
- V sistemu participativne ekonomije trg kot nekakšna nevidna roka, ki naj bi določala količino blaga in storitev, ne obstaja. Namesto tega potrošniški sveti vsako leto določijo, katero blago si želijo in v kakšni količini, delavci pa določijo, kaj so pripravljene proizvesti. Če se predloga ne ujemata, pride do pogajanj na različnih nivojih, ki vključujejo potrošniške svete, delavske svete in usklajevalne odbore, dokler ni sestavljen konkreten načrt. Če se oblikuje več različnih načrtov, se volivci odločijo, katerega si želijo (Schweickart 2006, 2–3).

V svoji kritiki sistema participativne ekonomije Schweickart trdi, da je pretirana in stroga enakost (egalitarnost), ki jo poskuša doseči participativna ekonomija, zanj moralno sporna, saj naj bi negirala raznolikost in velikodušnost duha. Hkrati naj sistem ne bi predstavljal ekonomsko vzdržne in etično zaželene alternative kapitalizmu. Istočasno se ne strinja z Albertovim odnosom do trga, čeprav tudi sam kritizira tržni kapitalizem kot sistem, v katerem ekonomske institucije ščuvajo delavce drugega proti drugemu, v katerem se povečuje neenakost in uničuje ekologija planeta. Vendar hkrati trdi, da bi sistem planiranja, kot ga predvideva participativna ekonomija, življenje preobremenil s pogajanjem glede usklajenega dela, predvidevanji, usklajevanjem in ocenjevanjem porabe v prihodnje – kot takšen je po njegovem mnenju neizvedljiv (Schweickart 2006, 25–26).

Ameriški sociolog Erik Olin Wright ocenjuje, da je ideja participativne ekonomije eden redkih sistematičnih sodobnih poskusov izoblikovanja kompleksnega modela, ki bi temeljil na človekovi emancipaciji in bil alternativa kapitalizmu. Hkrati ugotavlja, da se predlagane institucije participativne ekonomije zelo verjetno ne bodo nikoli izoblikovale, tudi če bi bili

ljudje opolnomočeni za to. A kljub temu so določeni elementi tega modela zagotovo lahko del nadaljnje razprave o preseganju kapitalizma v bolj demokratični in enakopravni smeri, saj naj bi bilo določene ideje participativne ekonomije mogoče vgraditi v konkretne ideje izoblikovanja alternativnih institucij znotraj obstoječega družbenoekonomskega sistema (Wright v Hahnel in Wright, 2014 36).

Vidimo lahko, da se glede načrtovanja, ureditve delovnih mest in lastnine produkcijskih sredstev ideja participativne ekonomije na določenih točkah križa tudi z v Slovenji bolj znanim sistemom jugoslovanskega samoupravnega socializma.

Za potrebe te naloge je zato zelo zanimiv tudi pogled zagovornikov participativne ekonomije na lastnino in samoupravljanje. Robin Hahnel tako v okviru svojega pogleda na participativno ekonomijo kot enega temeljnih elementov, ki sestavljajo ta model, vidi družbeno lastnino (ang. *social ownership*) nad skupnimi produkcijskimi sredstvi (Alperovitz in drugi 2015, 11–12).

Družbena lastnina znotraj participativne ekonomije pomeni, da je vse, kar je potrebno za proizvodnjo, v lasti vseh in ne v zasebni lasti posameznikov. Čeprav imajo lahko posamezniki zasebno lastnino, je torej vse, kar je potrebno za proizvodnjo blaga in storitev, v skupni, družbeni lasti. To razumevanje je razširjeno na skupne naravne vire (ang. *the natural commons*), na vedno bolj kompleksen nabor produkcijskih sredstev (ang. *the produced commons*) ter znanje, potrebno za proizvodnjo (ang. *the information commons*), in vse tiste talente in veščine, ki ljudem omogočajo, da proizvajajo in ustvarjajo (Hahnel 2016, 3).

Produkcijska sredstva so posledica več tisoč let človeškega raziskovanja, ki ga podeduje vsaka nova generacija. Zato zagovorniki participativne ekonomije verjamejo, da vsa sredstva pripadajo vsem in da bi vsi morali imeti enako pravico do koristi od njih in do odločanja, kako se jih koristi. Zato lastništvo nad produkcijskimi sredstvi v sistemu družbene lastnine ne obstaja. Lastniki produkcijskih sredstev so vsi in nihče. Družba zato omogoči delavskim svetom in njihovim zvezam pravico do uporabe določenih delov produkcijskih sredstev prek načina participativnega planiranja na način, ki enakopravno omogoča koristi vsem, kar se pomembno razlikuje od delovanja zasebnih podjetij ali podjetij v državni lasti (Sandstrom in drugi 2014, 15).

Skupna lastnina sodobnega časa bi se upoštevala kot skupna dediščina, ki so jo vsem dedičem zapustile številne prejšnje generacije. Zato je Hahnel prepričan, da nihče drug kot ljudje sami nima pravice odločati, kako se razpolaga s to skupno dediščino (Hahnel 2016, 3).

Pri tem je treba opozoriti, da čeprav lahko koncept družbene lastnine produkcijskih sredstev v radikalnih oblikah v teoriji pomeni predvsem nasprotno obliko zasebnemu lastništvu, se je hkrati v praksi velikokrat izoblikoval predvsem v obliko državnega lastništva, pri čemer je bil nato sam družbeni element družbene lastnine deležen relativno malo pozornosti v izoblikovanju in izvedbi političnih programov znotraj socialističnega diskurza (Wright v Hahnel in Wright 2014, 63). Družbeno lastništvo bi bilo namreč treba razlikovati od državne lastnine, saj bi morala družbena lastnina ekonomskih virov pomeniti predvsem, da so ti viri v skupni lasti vseh v družbi. Tako naj bi vsi imeli tudi kolektivno pravico odločati o distribuciji prihodkov, ki jih uporaba teh virov prinaša, ter hkrati kolektivno pravico za upravljanje s temi viri. Samo v okviru resnično poglobljene in globoke demokracije lahko namreč oblika državnega lastništva postane ena izmed oblik organiziranja družbene lastnine (Wright v Hahnel in Wright 2014, 64).

Prej omenjeno samoupravljanje Hahnel nadalje razume kot način sprejemanja odločitev, ki je sorazmeren s tem, v kolikšni meri posamezna odločitev vpliva na nekoga. Hkrati je prepričan, da je več samoupravljanja zaželenega, če se zaradi tega druge okoliščine ne spremenijo. Pri tem je treba upoštevati, da samoupravljanje redko pomeni individualno svobodo ali vladavino večine. Individualna svoboda znotraj samoupravnega sistema je torej mogoča samo, če določena odločitev vpliva samo na tega posameznika. Istočasno bi bila vladavina večine možna samo, če bi ena odločitev na enak način vplivala na vse. In ker večina ekonomskih odločitev vpliva na več kot samo eno osebo in hkrati vpliva na različne ljudi na različne načine, Hahnel razume samoupravljanje kot način odločanja, ki zahteva, da imajo glede posamezne ekonomske odločitve nekateri ljudje več odločevalskih pristojnosti kot drugi. Hahnel zagovarja samoupravljanje, ker je prepričan, da čeprav ljudje več tisoč let niso živeli s to možnostjo in lahko kljub temu preživijo, je samoupravljanje način, kako lahko ljudje bolje izkoristijo svojo naravno sposobnost, da ocenijo posledice svojih dejanj in izberejo med možnimi alternativami glede na svoja predvidevanja ter glede na svoje potrebe in zavest. Razvoj sposobnosti in želje po samoupravljanju naj zato ne bi bil nič drugega kot razvoj sposobnosti za doseganje človekovega zadovoljstva glede na lastni potencial, saj naj bi imeli ljudje sposobnost, da ocenimo posledice svojih dejanj in se temu primerno odločamo, kar nam nudi osebno zadovoljstvo (Hahnel 2014, 41–42).

V nadaljevanju naloge bom predstavil tudi praktičen primer sistema samoupravljanja in družbene lastnine v nekdanji Jugoslaviji. To bom storil z željo, da bi pridobil še dodaten primerjalni vpogled v model participativne ekonomije in s tem še boljši pregled participativne ekonomije v primerjavi z drugimi družbenoekonomskimi doktrinami.

4. 1. 2. 1 Samoupravljanje in družbena lastnina v Jugoslaviji

Izoblikovanje samoupravljanja v Jugoslaviji »se odvija zlasti v petdesetih in šestdesetih letih in se opira na lastno zgodovino zanašanja na lastne sile iz NOB. Hkrati pa se sedaj ta politika samoupravljanja izvaja prek socialističnih reform nove države. [...] Jugoslavija je vpeljala samoupravljanje 27. junija 1950 z zakonom (tako!) o upravljanju državnih podjetij in delavskih kolektivih« (Kirn 2014, 155–156). Teorija samoupravljanja v Jugoslaviji je sicer temeljila na obliki »proizvodnih odnosov, v katerih dobi delovni človek možnost, da neposredno upravlja in odloča o sredstvih, pogojih in sadovih svojega dela in ustvarjanja na vseh ravneh in na vseh področjih svoje dejavnosti in aktivnosti, to je, v samoupravljanju se upravljanje dela in kapitala združuje v rokah delavcev« (Kardelj 1979b, 447). Sicer bi »na splošno [...] lahko rekli, da je bilo jugoslovansko samoupravljanje v začetku relativno uspešno pri transformaciji obstoječih družbenih razmerij, medtem ko mu je spodletelo na protiinstitucionalnem momentu, saj samoupravljanje paradoksalno v največji meri ustvarja in vodi partija« (Kirn 2014, 156). Hkrati je »samoupravljanje [...] imelo v sebi nekaj paradoksnega, kajti prvenstveno je bilo zamišljeno kot oblika odločanja v industriji, dejansko pa je delovalo zunaj nje, v družbenih dejavnostih, torej v kognitivnih dejavnostih. V teh okoljih so si delavke in delavci prvi izbojevali pravico do upravljanja in svobodo izražanja« (Močnik v Horvat 2009).

Jugoslovanski model samoupravnega socializma je bil edini resnično drugačen model od sovjetskega modela socializma, ki je obstajal vse do leta 1990 (Ellerman 1990, 148). V Jugoslaviji ni obstajal centralni nadzor nad planiranjem proizvodnje in podjetja so bila tako izpostavljena različnim tržnim dejavnikom. Delavci v vsakem podjetju so izvolili delavski svet, ki je prek strukture komisij izbral upravo podjetja, ki je formalno odgovarjala delavcem, vendar je pri tem obstajal velik posreden vpliv zveze komunistov (prav tam, 149). Delavci znotraj jugoslovanskega samoupravljanja niso bili odgovorni za svoja delovna mesta, temveč je njihova delovna mesta s predpisanimi visokimi odpravninami zaščitila država. Hkrati so bila namesto morebitnih pravih stečajev samoupravna podjetja deležna dostopa do številnih

kreditnih virov financiranja, ki so bili povezani z inflacijo. Kapitalska struktura podjetij je bila zaradi socialistične ureditve podobna strukturi neprofitnih podjetij (Ellerman 1992, 242–243).

Jugoslovansko samoupravljanje je namreč temeljilo na družbeni lastnini, ki »je bila zakonsko razglašena oblika lastništva nad sredstvi za proizvodnjo in kapitalom« (Kanjuo-Mrčela 1999, 51). Ustavna in zakonska ureditev družbene lastnine naj bi izključevala »vrnitev kakršnegakoli sistema eksploatacije človeka« (Pusić v Kanjuo-Mrčela 1999, 52), odpravljala naj bi »odtujenosti delavskega razreda in delovnih ljudi« (prav tam) ter delovala kot »osnova vladujočega položaja delavskega razreda in [...] osnova lastnim delom pridobljene osebne lastnine, ki se uporablja za zadovoljevanje potreb in interesov človeka« (prav tam).

V okviru družbene lastnine so delavke in delavci imeli »v lasti [...] produkcijska sredstva« (Močnik v Horvat 2009). Člane industrijskih delavskih svetov je bilo mogoče »zavajati, jim priporočati odločitev tako, da ste jim vrgli na mizo kupe števil. Pa vendar je bil menedžment pod nadzorom delavstva. To je bila podlaga za koalicio, značilno za socialno državo, za povezavo med menedžmentom in delavstvom. V njej je bil sicer antagonizem, a napetosti so bile v samoupravljanju uravnane v svobodno debato, v racionalen proces« (prav tam).

V jugoslovanskem samoupravnem sistemu tako ni bilo individualnega lastništva kapitala, ampak so bila podjetja demokratično nadzorovana, pri čemer je legalno lastništvo pripadalo celotni družbi in ne posameznemu delovnemu kolektivu (Oakeshott 1990, 32). Kljub temu se je kapital znotraj podjetij lahko nadgradil s konverzijo dobička v kapital podjetja ali pa se je dobiček podjetja lahko izplačal v obliki dodatkov. Ker je podjetje zaradi sistema družbene lastnine samo imelo pravico do uporabe premoženja, delavci niso imeli individualne pravice do premoženja oziroma kapitala podjetja, saj je bilo vse premoženje podjetij družbeno premoženje. Delavci so imeli tako dve ločeni članski pravici, eno za upravljanje na osebni ravni na ravni podjetja (pri čemer je sicer imela močen vpliv zveza komunistov) in drugo kot pravico do prihodkov vseh podjetij v družbeni lasti (Ellerman 1990, 149–150).

Znotraj družbene lastnine je nadalje »vsak član družbe« (Horvat v Kanjuo-Mrčela 1999, 52) imel »pravico do dela; [...] pravico do tekmovanja za katerokoli delo v skladu z lastnimi sposobnostmi (in opisom dela)« (prav tam) in »pravico sodelovati v upravljanju pod enakimi pogoji« (prav tam).

Prav družbena lastnina naj bi bila najpomembnejša motnja, zaradi katere ekonomija ni delovala najbolj učinkovito, saj naj delavci ne bi imeli dolgoročnih interesov v povezavi s

podjetem. Delavci so imeli pravico razpolagati s prihodki podjetja, in če so se prihodki podjetja izplačali delavcem v obliki plač in dodatkov, so bili koristi deležni delavci neposredno. Če pa je dobiček ostal znotraj podjetja kot povečanje kapitala podjetja, se je preoblikoval v družbeno lastnino in delavci so izgubili neposredno pravico do tega kapitala. Pravica do dobičkov podjetja, ki izvira iz tradicionalne pravice lastništva, je eden izmed vzrokov za nevzdržnost sistema, ki je močno vplival tudi na učinkovitost in motivacijo delavcev znotraj sistema. Če so presežki podjetja postali družbena ali skupna lastnina, delavci posledično niso imeli dolgoročnih interesov v povezavi s podjetjem. Reinvesticije v nove stroje morda sicer ne bi oškodovala mlajših zaposlenih, starejšim delavcem, ki so bili blizu upokojitve, pa je bolj ustrezalo izplačilo dodatkov. Različni interesi delavcev so bili posledica horizonta časovne dimenzije (ang. *time horizons*), zaradi česar problem lastninske pravice lahko poimenujemo tudi problem časovnega horizonta (ang. *horizon problem*) jugoslovanskih podjetij (Ellerman 1990, 149–150).

Vzrok za probleme jugoslovanskega samoupravljanja naj bi bila torej družbena lastnina, ne pa model delavskega samoupravljanja podjetij. Temu pritrjujejo tudi nekatere raziskave pred razpadom Jugoslavije, v okviru katerih so »raziskovali zelo uspešne gospodarske organizacije v Sloveniji (1987)« (Kavčič 1989, 862) in niso

nikjer odkrili, da bi samoupravljanje delavcev oviralo gospodarsko uspešnost. Nasprotno, konkretno so ga uresničevali tako, da so izkoriščali prednosti, ki jih ima. Predvsem v smislu večje pritegnjenosti delavcev h gospodarjenju, večji odgovornosti, večji iniciativnosti, boljšemu razumevanju celotnega gospodarjenja, kar vse skupaj vodi k boljšim delovnim rezultatom. Tako so uresničevali tisto, kar v samoupravni teoriji ni bilo nikdar sporno: da je namreč objektivno naprednejši tisti način gospodarjenja, ki bolj razvije produktivne sile človekovega dela (Kavčič 1989, 862).

Tako so trdili, da se je izkazalo, da bi bilo samoupravljanje nujno »očistiti sestavin, ki ne pospešujejo gospodarskega razvoja« (Kavčič 1989, 863). Hkrati so takrat drugi zagovarjali tezo, da je »vračanje k trgu in demokraciji [...] ključni pogoj za preobrazbo socializma, kajti gre za nesporno in pomembno civilizacijsko pridobitev, brez katere ni mogoče vstopiti v novo obdobje tehnološke in znanstvene revolucije« (Brezovšek 1990, 1397), ter istočasno trdili, da se »drugačna sredstva in metode [...], dolgoročno gledano, niso pokazala kot uspešna. V tem smislu je obračanje k trgu in demokraciji tudi vračanje k realnosti, sestop z olimpijskih in

utopističnih višin 'uresničenega socializma', 'vzpostavljanja' oblasti delavskega razreda s pomočjo 'združenega dela' in podobno« (prav tam).

Medtem ko so eni razloge za probleme jugoslovanskega samoupravljanja videli v družbeni lastnini, nekateri problematizirajo, da naj bi v Jugoslaviji v sredini »šestdesetih let [...] socialistično gospodarstvo in makropolitika« (Kirn 2014, 358) uvedla »profitno in tržno logiko« (prav tam), kar naj bi povzročilo, da se je »vodilo 'Vsakemu po svojih zmožnostih' [...] postopno spreminjalo v 'Vsakemu po svojem donosu', kar je krhalo razmerja znotraj podjetij in tudi razmerja med bogatimi in revnimi deli federacije, s tem pa zaostrilo razredne razsežnosti reprodukcije« (prav tam). Iz tega naj bi »analiza politične ekonomije tržnega socializma [...] osvetlila dva glavna vidika sprememb: na *mikroravni* (podjetja) so se formalno sicer povečale samoupravne pravice, hkrati pa je uvedba tržnih meril povzročila večje izkoriščanje in konkurenčnost med delavci in zlasti med njimi in brezposelnimi. Ker so podjetja čedalje bolj odločala o porazdelitvi dohodka, so imela poseben interes tudi pri določanju ravni zaposlitve, novih delavcev niso hotela zaposlovati« (prav tam). Nekateri tako navajajo, da so bili v Jugoslaviji »padec gospodarske rasti, povečana razdrobljenost delavskega razreda, finančna odvisnost in rast brezposelnosti ter ne nazadnje hegemonizacija tehno-birokratskih tendenc, ki so zagovarjale kapitalistične prvine« (prav tam, 361), negativni »učinki tržne reforme« (prav tam). Prav na tej točki sta se »spopadli [...] protislovni logiki: pri upravljanju investicij so se uveljavljali odnosi, podobni mezdnim, kar je pomenilo, da je bilo mogoče braniti delavsko pravico do samoupravljanja samo z množičnim odporom proti odpuščanju in napadom na življenjski standard« (Samary 2017, 173). Prav tržne lastnosti jugoslovanskega samoupravnega socializma namesto planskega sistema vidi tudi Robin Hahnel, eden izmed utemeljiteljev modela participativne ekonomije, kot razlog za socialne probleme sistema in naraščajočo neenakost v Jugoslaviji (Hahnel v Hahnel in Wright 2014, 104).

Medtem, kot rečeno, Ellerman glavni vzrok za probleme jugoslovanskega samoupravnega socializma vidi predvsem v modelu družbene lastnine. Poleg tega predstavlja tudi nekatere druge vzroke za ekonomsko neuspešnost družbene lastnine (Ellerman 1990, 149–150), ki naj bi tako bili: »formalni subjekt lastnine je bil neopredeljiv; tveganje poslovanja je prevzemala država (mehke proračunske omejitve), dobičke so si prisvajali zaposleni (delovni kolektiv); nadzor nad podjetji je imela politična oblast, upravljanje podjetij pa je bilo nejasno razdeljeno med državo (politično oblastjo), menedžerje in delavce« (TIP v Kanjuo-Mrčela 1999, 54).

Nekateri so že »v dobi samoupravnega projekta opozarjali na njegove temeljne pomanjkljivosti« (Kanjuo-Mrčela 1999, 168). Tako je mogoče »kritiko samoupravnega socialističnega sistema sociologov strniti v sedmih točkah:

1. sistemski konflikt med normami in pogoji samoupravljanja;
2. prenormiranost in uniformnost, ki nista dopuščala prilagoditve posebnim okoliščinam;
3. lociranost na ravni podjetja namesto na ravni delovnega mesta;
4. usmerjenost v odločanje in zanemarjanje nižjih oblik sodelovanja, kot so obveščanje, svetovanje in zbiranje predlogov;
5. prisilna participacija in neupoštevanje ter nereševanje konfliktov;
6. pomanjkanje sindikalne demokracije;
7. pomanjkanje ekonomske demokracije« (Rus v Kanjuo-Mrčela 1999, 168–169).

Če povzamemo vse prej omenjene avtorje, so bile »pomembne okoliščine samoupravljanja, na katere so opozarjali ali opozarjajo predvsem tuji avtorji: politizacija sistema, neobstoj (ali nezadostni obseg) tržnega gospodarstva in nejasnost družbene lastnine« (Kanjuo-Mrčela 1999, 169). Nasprotno trdi Kržan, saj naj bi po njegovem mnenju k problemu jugoslovanskega sistema v 90. letih prispevala tudi »neoliberalna kontrarevolucija« (Kržan v Samary 2017, 231), ki »je zaostрила konkurenco med državami in otežila dostop do kapitala na tujih trgih, kar je posebej prizadelo države z visokim zunanjim dolgom, kot je bila Jugoslavija« (prav tam). Pri tem naj jugoslovanska »dolžniška kriza« (prav tam) ne bi »bila le posledica zunanjih dejavnikov, ampak tudi nezmožnosti jugoslovanske družbe, da bi popravila posledice tržne reforme iz leta 1965« (prav tam, 232), ker naj ji ne bi »uspelo obnoviti sistema planiranja, ki ga uničila reforma iz leta 1965, oziroma ga ni nadomestila z novim« (prav tam). Podobno trdita tudi Hahnel in Kirn, in sicer da jugoslovanski problem ni bil v nezadostnem obsegu tržnega gospodarstva, temveč je bila prav takšna oblika tržnega socializma eden glavnih razlogov za neuspešnost sistema.

Nasprotno je »Županov [...] analiziral razloge neuspešnosti reform prejšnjega sistema, ki so bile usmerjene k tržnosti« (Kanjuo-Mrčela 1999, 172) in »izluščil [...] tri glavne hipoteze:

- 1) hipoteza o sistemski blokadi: sistem zaradi svojih lastnosti ne omogoča implantiranja tržnih sestavin,
- 2) hipoteza o odporu protikoalicije: tisti, ki bi bili zaradi reform ogroženi, se jim upirajo,

- 3) hipoteza o parcialnosti reform: reforme so propadle, ker so poskušali uvajati del nečesa, kar funkcionira samo kot celota (uvajanje elementov trga – ta lahko funkcionira samo kot integralen sistem)« (Županov v Kanjuro-Mrčela 1999, 169).

Tako naj bi veljalo, da lahko »trg uporabljamo univerzalno ali ga sploh ne moremo uporabiti« (Jerovšek v Kanjuro-Mrčela 1999, 169). Prav vprašanje tržnega in participativnega planiranja je področje, v okviru katerega lahko opazujemo največje razlike med modelom participativne ekonomije in jugoslovanskim samoupravnim socializmom. Čeprav doktrina participativne ekonomije sicer v celoti zavrača koncept lastništva produkcijskih sredstev kot ekonomsko kategorijo, kljub temu navaja možnost, da lahko na produkcijska sredstva gledamo kot na obliko, ki je v lasti družbe, vendar ta nima možnosti, da bi vplivala nanjo (Albert 2004, 90). Tako je podobno kot pri jugoslovanskem konceptu družbene lastnine, pri katerem je veljalo, da imajo vsi »enako pravico do dostopa do proizvodnih sredstev« (Kanjuro-Mrčela 1999, 51), tudi pri participativni ekonomiji odnos do lastnine inkluziven.

V nadaljevanju disertacije se bom posvetil študiji primera zadružništva v ZDA. To bom lahko na podlagi zgornjega teoretičnega pregleda in analize izbranih modelov teorije demokracije in družbenoekonomskih doktrin ter študije zadružništva in ekonomske demokracije ustrezno umestil znotraj izbranih oblik demokracije in družbenoekonomskih doktrin. Na podlagi primerjalne analize bom nato odgovoril na postavljena raziskovalna vprašanja in tako celostno analiziral zadružništvo v ZDA.

5 ŠTUDIJA PRIMERA ZADRUŽNIŠTVA V ZDA

Razvoj zadrug v ZDA temelji na pretresih, ki so bili značilni za industrijsko revolucijo v Angliji med 1750 in 1850. V tem času je izginilo veliko majhnih podjetij, kar je delavce prisililo, da so se preselili v mesta, kjer so morali delati v slabih delovnih pogojih za slabo plačilo. Na podeželju so spremembe prisilile male kmete, da opustili delo na zemlji in se delo prav tako odpravili iskat v mesta. Na temelju trgovine in tradicije cehovske solidarnosti so kot odgovor na pogoje tistega časa nastale organizacije, ki so prispevale k razvoju zadrug (UWCC 2017a).

V ZDA danes prebivalci v urbanih naseljih in na podeželju uporabljajo zadruge za zagotavljanje storitev, kot so najem ali nakup stanovanj, finančne storitve, trgovina, izobraževanje in drugo (USDA 1997). Zadružništvo v ZDA danes tako temelji na združenem upravljanju z namenom zagotavljanja skupnih potreb (Borzaga in Spear 2009, 7).

V nadaljevanju bom najprej predstavil zgodovinski pregled zadružništva v ZDA vse do danes. Nato bom predstavil aktualne podatke in analizo stanja zadružništva v ZDA ter se posebej posvetil vprašanju razvoja zadružništva ter stanju in načinu delovanja delavskih in potrošniških zadrug v ZDA.

5.1 ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA ZADRUŽNIŠTVA V ZDA

Zadružne organizacije so se skozi zgodovino organizirale za različne aktivnosti; velikokrat so bile predvsem odgovor na ekonomska in socialna vprašanja. Zadruge so se v ZDA pojavile dokaj zgodaj in so odražale tako evropsko dediščino zgodnjih priseljencev kakor tudi osnovno potrebo po združnih rešitvah glede na težke pogoje za življenje in druge zunanje okoliščine na podeželju in v mestih (UWCC 2017a).

Gonilo razvoja zadružništva v ZDA vse od začetka predstavlja naslednjih pet med seboj povezanih dinamik:

1. neuspešnost trga (monopolni položaji, presežek ponudbe, pomanjkanje tržišča itd.);
2. ekonomske krize (depresije in recesije);
3. nove tehnologije;
4. organizacije kmetov in zagovornikov zadružništva;

5. zadrugištva naklonjene javne politike: interes predsednika, zakonske spodbude s strani zvezne in lokalne državne oblasti, pozitivno obravnavanje s strani sodstva (Zeuli in Cropp 2004, 15).

Razvoj zadrugištva v ZDA v posameznih sektorjih ekonomije je včasih sledil različnim smerem, pri čemer so nanj vplivali različni družbeni in tržni dejavniki v različnih časovnih okvirih in na različnih lokacijah. Vmes so se pojavila tudi različna medsektorska povezovanja, še posebej ko so bile organizacije odvisne od raznih družbenoekonomskih dejavnikov. Kljub različnim zunanjim dejavnikom so imele zadruge v ZDA predvsem v kmetijstvu skozi čas velik ekonomski vpliv (UWCC 2017a).

Začetke zadrugištva v ZDA lahko najdemo že leta 1752. Za prvo priznano zadruge v ZDA velja zadruge Philadelphia Contributionship, ki je nastala kot vzajemna protipožarna zavarovalnica in ki na področju zavarovalništva deluje še danes. Velja omeniti tudi, da je bil ustanovitelj te zadruge Benjamin Franklin (USDA 2012, 3), eden izmed t. i. ustanovnih očetov ZDA (PBS 2002).

Okoli leta 1810 so nastali prvi zapisi o nastanku raznih mlečnih in sirarskih zadrug, ki so jim sledile druge oblike kmetijskih zadrug, ki so bile predvsem lokalnega pomena, neodvisne od drugih večjih organizacij in velikokrat niso obstale relativno dolgo (UWCC 2017). Kmetijske zadruge, v okviru katerih so kmetje v ZDA iz mleka proizvajali sir, so se pojavile na različnih koncih ZDA, med drugim v naselju Goshen v zvezni državi Connecticut in naselju Lake Mills v zvezni državi Wisconsin (USDA 2012, 3). Ameriška širitev na zahod ter poselitev in kmetijska obdelava so v prvi polovici 19. stoletja privedle do presežka v kmetijski proizvodnji. Spremenjene ekonomske okoliščine so za kmete pomenile nižje cene, manjše trgovske marže, višje stroške transporta in višje obresti. Da bi kljubovali okoliščinam, so se kmetje povezali v prodajne zadruge,ž (Bakken in Scharrs 1937, 47). Različne manjše lokalne zadruge, ki so služile tudi skupinskim nakupom svojih članov in skupni prodaji, so se razvijale neodvisno druga od druge čez celotno 19. stoletje. Leta 1866 so obstajale že v večini pomembnih industrializiranih mest v celotni državi (Parker 1956, 25). Medtem se je leta 1845 pojavil tudi bolj organiziran poizkus izoblikovanja potrošniške zadruge. V Bostonu je organizacija *First Workingmen's Protective Union*, ki se je sicer ukvarjala s širokim naborom socialnih zadev, ki so zadevale njihove člane, organizirala skupno nabavo blaga za svoje člane. Ko je organizacija rasla, se je začela obnašati v skladu z rohdalskimi načeli, a je kljub

temu zaradi slabih poslovnih praks in velikih razlik med prioritetami članov kasneje začela propadati (UWCC 2017a).

Iz združenja *Order of the Patrons of Husbandry* se je prva razvila kmetijska organizacija, podobna bratovščini, z imenom *Grange*, ki jo je ustanovil uslužbenec ameriškega kmetijskega ministrstva Oliver Hudson Kelley. Cilj organizacije *Grange* je bil, da se po ameriški državljanski vojni ponovno vzpostavi sodelovanje med kmeti s severa in juga (Zeuli in Cropp 2004, 16). *Grange* je bil hkrati prva organizacija, ki je aktivno promovirala razvoj zadrug ter kateri cilji so bili izboljšati položaj ljudi za kmetovanje ter s pomočjo združenstva povezati pridelovalce in predelovalce ter vzpostaviti neposreden kontakt (brez posrednikov) s kupci (potrošniki) (UWCC 2017a). *Grange* je hitro postal najbolj zaupanja vredna organizacija, ki je podpirala nastanek kmetijskih in podeželskih zadrug v ZDA. Leta 1874 je predstavnik organizacije odšel v Evropo, da bi zbral informacije o delovanju zadrug. Leto kasneje je organizacija objavila nabor pravil organizacije za delovanje zadružnih trgovin, ki so temeljila na rochdalskih načelih. Lokalne zadruge so v skladu s temi načeli začele organizirati lokalne trgovine, ki so služile članom na podeželju. Lokalne prodajne in nabavne zadruge so začele diverzificirati svoje dejavnosti: na jugu so začeli prodajati bombaž, v zvezni državi Iowa so opravljali pretovor žita, v Kentuckyju so zagotovili skladišče za tobak, v Kaliforniji pa so izvažali pšenico in prodajali volno (McKee in Frederick 2011). Po letu 1880 je večina zadrug zaradi pretirane diverzifikacije poslovnih aktivnosti, slabe poslovne prakse in pomanjkanja participacije članov začela propadati (UWCC 2017a). A vendar se je ohranil vpliv zadrug, ki so nastale v tem času, na zadružno gibanje, saj so dokazale, da lahko rochdalski tip zadrug zagotovi dobro podlago za njihovo delovanje v ZDA (McKee in Frederick 2011). Tako so zagotovile pomoč za rast in obstoj združenstva (Birchall 1997, 192). V obdobju med 1890 in 1920 se je namreč izoblikovalo več kot 14.000 kmetijskih zadrug. Sodelovanje so poganjala predvsem kmetijska gibanja in kmetijske organizacije, kot so Ameriško kapitalsko združenje kmetov (ang. *American Society of Equity*), Nacionalno združenje kmetov (ang. *National Farmers Union*) in Ameriška kmetijska zveza (ang. *American Farm Bureau Federation*). Vse te organizacije so bile vključene v prodajo kmetijskih pridelkov in zagotavljanje blaga in storitev za svoje člane (Smith 2010, 3). Ameriško kapitalsko združenje kmetov in Nacionalno združenje kmetov sta pri svojem delovanju uporabljala tudi politična orodja, ki bi jih lahko pripisali današnji progresivni agendi. Obe združenji sta kmetom omogočili tudi tehnično podporo za ustanavljanje novih zadrug ter hkrati pri zakonodajalcih na ravni zveznih držav in na zvezni ravni lobirala za zadrugam naklonjeno zakonodajo. Veliko večjih kmetijskih zadrug

se je razvilo prav iz prizadevanj teh združenj v tem času; marsikatera obstaja še danes (UWCC 2017a).

Združenje kmetov je bilo zelo aktivno tudi v južnih zveznih državah, kjer se je razširil sistem kreditiranja s semeni in blagom, kar je privedlo do velike zadolženosti nekaterih kmetov in najemnikov kmetijske zemlje. Hkrati je praksa rasne diskriminacije temnopoltim kmetom oteževala participacijo, zato so leta 1886 ustanovili Nacionalno zadružno združenje temnopoltih kmetov (ang. *Colored Farmers' National Alliance and Cooperative Union*). To združenje je približalo zadružne prakse nekaterim temnopoltim kmetom na jugu, vendar je diskriminacija, ki je sledila sprejemu zakonodaje o rasni diskriminaciji (ang. *Jim Crow*), močno prizadela razvoj njihovih zadrug (Reynolds 2002, 6).

V desetletjih, ki so sledila, so kmetijske zadruge začele razvijati svoje finančne institucije z ustanovitvijo kmetijskega kreditnega sistema. Nekmetijske zadruge pa so razvile svojo Nacionalno zadružno banko (ang. *National Cooperative Bank*). S pomočjo Administracije za elektrifikacijo podeželja (ang. *Rural Electrification Administration*) so si prebivalci na podeželju s pomočjo zadrug začeli zagotavljati elektriko in dostop do telefona v mestih in na kmetijah. Lokalne podeželske elektro zadruge so kasneje oblikovale tudi Nacionalno podeželsko finančno zadrugo (ang. *National Rural Electric Cooperative Finance Corporation*), ki je zagotavljala dodatni vir financiranja za elektrifikacijo podeželja (Smith 2010, 3–4).

Hkrati z nastankom zadrug in vzajemnih družb na področju financ so nastale tudi zadruge in vzajemne družbe s področja zavarovalništva in nepremičnin, kot so stanovanjske zadruge. Vse te organizacije so bile v lasti potrošnikov, čeprav so bili v veliko primerih potrošniki in organizatorji teh družb tako podjetja, tovarne in kmetije kakor tudi posamezniki. Podobno kot kmetijske zadruge so tudi vzajemne družbe za zavarovanje obstajale že pred državljansko vojno in so bile tako del prvega vala zadrug v obdobju med 1870 in 1910. V tem obdobju je nastalo vsaj 3.500 vzajemnih zavarovalnic, ki so pokrivale med 11 % in 12 % vzpostavljenega zavarovalniškega trga. V nekaterih sektorjih so do leta 1920 vzajemne zavarovalnice nudile komercialno zavarovanje. Za različne mline in kmetije so dosegale kar 40-odstotni tržni delež. Hkrati so imele velik tržni delež v celotnih regijah, kot je recimo zvezna država Wisconsin, kjer so imele vzajemne zavarovalnice okoli leta 1920 35-odstotni tržni delež (Schneiberg 2011, 1413–1414).

V času preloma iz 19. v 20. stoletje so tudi delavske organizacije, kot je npr. *Knights of Labor and the Sovereigns of Industry*, poskušale razvijati združne trgovine za svoje člane, pri upravljanju teh trgovin pa so uspešno sledile rochdalskim načelom (Parker 1956, 20). Različne potrošniške zadruge so nastale tudi za zadovoljevanje potreb svojih članov. Ker so bile pogosto neodvisne in geografsko preveč razdrobljene, se niso mogle uspešno združiti za potrebe veleprodaje. Njihov neuspeh lahko tako pripišemo nezadostni višini kapitala, slabemu upravljanju in pomanjkanju podpore (prav tam, 31).

Zanimanje za zadruge se je ob prelomu stoletja še dodatno okrepilo predvsem kot odgovor na prakse monopolov, ki so bili označeni za eksces kapitalizma. Mnogi so zadruge razumeli kot sredstvo za bolj družbeno odgovorno ekonomijo. S ciljem promocije široke združne agende je bilo tako leta 1916 ustanovljeno Zadružno združenje ZDA (ang. *The Cooperative League of the United States of America, CLUSA*). Združenje CLUSA so podprle potrošniške zadruge iz različnih delov države, največjo podporo pa so mu zagotovile finske socialdemokratske zadruge s severa ameriškega srednjega vzhoda in kmetijske nabavne zadruge in združenja (UWCC 2017a). Leta 1936 je CLUSA štela 1.500 organizacij članic s 750.000 člani. V povojnem času mnoge od teh zadrug niso preživele, nekaj pa jih še vedno deluje na srednjem vzhodu države (Birchall 1997, 194).

Statut prve kreditne zadruge je bil sprejet v zvezni državi Massachusetts leta 1909. Število kreditnih zadrug se je po letu 1920 občutno povečalo predvsem pod močnim vplivom Edwarda Fileneja in Roya F. Bergengruena, zagovornikov zadružništva, ki sta na ravni zveznih držav in na zvezni ravni pripomogla k sprejemu zakonodaje, ki je omogočila nastanek kreditnih zadrug (UWCC 2017a).

Leta 1890 je bil s ciljem omejitve negativnih posledic monopolov na trgovino, sprejet Shermanov protimonopolni zakon (ang. *Sherman Antitrust Act*). A ker so kmetje uporabljali zadruge za določanje skupnih cen za svoje proizvode, so sledili poizkusi, da bi se dokazalo, da kmetijske zadruge kršijo protimonopolni zakon. Polemika je vodila do sprejetja t. i. Capper-Volsteadovega zakona (ang. *Capper-Volstead Act*), ki je poimenovan po kongresnikih Arthurju Capperju in Andrewu Volsteadu, ki sta predlagala zakon. Ta je kmetom zakonsko dovolil, da so prodajali ali predelovali svoje kmetijske proizvode prek zadrug (UWCC 2017a). Omenjeni zakon nekateri imenujejo tudi »Magna Carta« kmetijskih zadrug, saj še danes kmetijskih proizvajalcev zagotavlja, da kolektivno procesirajo, pripravljajo, predelujejo in prodajajo svoje proizvode. Zadružni model poslovanja je tako tudi zaradi tega

zakona postajal vedno bolj zanimiv za kmete, saj so ugotovili, da ustreza njihovim ekonomskim in socialnim potrebam. Pravna zaščita pred protimonopolnimi zakoni, ki jo nudi, je namreč omogočila kmetijskim zadrugam, da so se razvijale in širile, saj bi bile brez takšne zaščite številne zadružne aktivnosti otežene ali prepovedane. Zakon zadrugam omogoča tudi, da svojim članom nudijo nove storitve in priložnosti. Poleg tega tako majhnim kot velikim zadrugam ponuja določeno imuniteto in tako uresničuje svoj cilj: pomagati kmetom pri ekonomskih težavah, na katere naletijo v kmetijskem sektorju (Barnes in Christopher 1997).

Na razvoj zadružništva v ZDA sta imela v tem času velik vpliv tudi ameriška misleca iz zadružnega sektorja in s področja kmetijstva. Aaron Sapiro in Edwin G. Nourse sta se namesto na družbeno in politično teorijo zadružništva osredotočala predvsem na izoblikovanje učinkovitega zadružnega poslovnega modela, ki bi služil potrebam kmetov. Aaron Sapiro je bil odvetnik iz Kalifornije, ki je promoviral oblikovanje večjih centraliziranih zadrug za posamezno blago, ki bi delovale kot monopolisti in bi omogočile proizvajalcem blaga, da dosežejo večji tržni delež in boljše odkupne cene za kmete. V ta namen je Sapiro pripravil enoten zakon, namenjen zadružni prodaji, ki so ga do leta 1919 vsaj v določenih delih sprejeli v 26 zveznih državah. Ta zakonodaja je vplivala tudi na sprejem že omenjenega Capper-Volsteadovega zakona. Edwin G. Nourse je na drugi strani promoviral lokalno organizirane in nadzorovane zadruge, ki bi izkoriščale strukture zvez in federacije za doseganje zadostnega konkurenčnega tržnega deleža (UWCC 2017a).

Zvezna zakonodaja ni omogočila le pravne legitimnosti zadrug, ampak je celo spodbujala organizacijo zadružnih poizkusov s tehnično pomočjo, raziskavami, informiranjem in krediti. V ta namen je bil leta 1862 najprej sprejet Morrillov zakon o donaciji zemljišč visokošolskim ustanovam (ang. *Morrill Land-Grant College Act*), ki je oblikoval sistem donacije zemljišč univerzam, leta 1914 pa je Smith-Leverjev zakon (ang. *Smith-Lever Act*) formaliziral programe razširitve zadružnega kmetijstva v ZDA in univerz. Tako se je začelo prizadevanje univerz za oblikovanje kmetijskih zadrug, ki obstajajo še danes (Zeuli in Cropp 2004, 18). Hkrati je bilo tako vzpostavljeno tudi sodelovanje med univerzami in ameriškim ministrstvom za kmetijstvo (ang. *U.S. Department of Agriculture, USDA*), ki omogoča prenos teoretičnega znanja in raziskav univerz s področja kmetijstva, prehrane in naravnih virov v prakso, kar je omogočilo nastanek številnih novih zadrug. Leta 1926 je bil sprejet še zakon o zadružni prodaji (ang. *Cooperative Marketing Act*), ki je še dodatno razširil podporo, ki jo USDA nudi kmetijskim zadrugam (UWCC 2017a). Ministrstvo je vzpostavilo agencijo za podeželske poslovne zadružne storitve (ang. *Rural Business— Cooperative Service*), ki je namenjena

raziskovanju, zagotavljanju tehnične pomoči in informiranju za krepitev zavedanja o zadrugah (Zeuli in Cropp 2004, 18).

V času velike depresije sta k razvoju kmetijskih zadrug ob naklonjeni zakonodaji in pomoči univerz, ki so izvajale tudi izobraževanja in usposabljanja, pripomogli tudi rast zveznih kmetijskih posojil in ustanovitev zadružne banke (Birchall 1997, 192). Zadruge so bile zaradi izzivov krize deležne dodatne pomoči zvezne vlade. Leta 1933 je bil tako sprejet kmetijski kreditni zakon (ang. *Farm Credit Act*), ki je ustanovil Kreditno združenje za kmete (ang. *Production Credit Associations*) in izoblikoval sistem bank za kmetijske zadruge. Leta 1934 pa je bil sprejet zvezni zakon o kreditnih zadrugah (ang. *Federal Credit Union Act*), ki je omogočil kreditnim zadrugam v zveznih državah brez zakonodajnega okvira, da se ustanovijo na zvezni ravni (UWCC 2017a).

Vse do tridesetih let prejšnjega stoletja je sicer večina kmetijskih opravil še vedno potekala brez električne energije, saj večina ponudnikov v lasti investitorjev ni želela investirati v potrebno infrastrukturo, da bi zagotovila dostop do električne energije na podeželju. Leta 1937 so tako z zakonom o elektrifikaciji podeželja (ang. *Rural Electrification Act*) ustanovili posojilno agencijo za financiranje elektrifikacije podeželja. Kmetje, ki so bili seznanjeni z zadružnim modelom, so hitro ustanovili podeželske elektro zadruge in izkoristili to priložnost. Zakon je omogočil potrebno podporo zadrugam, zaradi česar je program uspel (Parker 1956, 135), elektrifikacija podeželja pa je prinesla velike spremembe v življenje na podeželju in na način kmetovanja (UWCC 2017a). Do poznih štiridesetih let prejšnjega stoletja je tako nastalo več kot 950 elektro zadrug; nekatere od njih delujejo še danes. Ta sistem je zagotovil stabilno rast obsega oskrbe z energijo in zmerno rast števila potrošnikov (Schneiberg 2011, 1415).

Sredi tridesetih let prejšnjega stoletja je narasel tudi urbani interes za zadruge, kar je privedlo do vključitve zadrug v različne programe znotraj vladnega programa »New Deal« (Parker 1956, 126). Hkrati je prišlo do povečanja sodelovanja med zadrugami na nacionalni ravni (prav tam, 153). V tem obdobju so se uspešno razvijale tudi kmetijske nabavne zadruge, še posebej na ameriškem srednjem vzhodu. Te niso zagotavljale le semen in gnojil, ampak so se razvile tudi na področje proizvodnje in distribucije naftnih derivatov ter zagotavljale tudi zavarovanja in posojila (Chambers, 1962, 68).

Progresivne reforme in program New Deal niso le ustanovili sistema zadrug in spodbudili nastanka organizacij, ki so omogočile organizacijo drugačnih paralelnih možnosti znotraj

ameriškega gospodarstva, ki obstajajo še danes, ampak so dokazali tudi zmožnost, da različni organizacijski modeli spodbudijo druga podjetja k izoblikovanju in nadgradnji trgov ter reševanju neprijetnih problemov razvojne in ekonomske infrastrukture. Celotno obdobje med 1870 in 1950 je bilo tako obdobje, ko so se v ZDA pojavljale tako zadruga in vzajemne organizacije kakor tudi določena državna podjetja, ki so nastala v pestrem razponu ameriške industrije. Najbolj znani primer so seveda kmetijske zadruga proizvajalcev (kmetov). Te so vključevale različne zadruga, vse od zadruga za predelavo sadja do raznih oblik znotraj mlekarstva. Zadruga proizvajalcev so postale osnovna in v določenih podsektorjih dominantna organizacijska oblika. Pridelovalci so se organizirali v zadruga tudi kot kupci kmetijskega blaga in opreme, hkrati pa so tudi potrošniki oblikovali živilske zadruga, ki so vključevale tudi elemente delavskih zadruga (Schneiberg 2011, 1412–1413).

Po drugi svetovni vojni se je zvezna vlada sicer nadalje zanimala za zadruga, vendar z minimalno podporo. Leta po drugi svetovni vojni sta zaznamovala povečan obseg prodaje in povečan promet zadruga v kmetijskem sektorju, čeprav je konsolidacija zadruga privedla do manjšega števila večjih zadruga. S povečanjem obsega delovanja so kmetijske zadruga vstopile v različne oblike predelovalnih procesov z dodano vrednostjo. S spremembo družbenega in političnega zemljevida v ZDA so politično bolj zmerni pogledi začeli prevladovati tudi znotraj CLUSA, k bolj pragmatičnemu pristopu delovanja zveze pa je pripomogel tudi porast menedžerskega vodenja podjetij, kar je omogočilo bolj učinkovito upravljanje vedno bolj kompleksnih zadružnih podjetij (UWCC 2017a).

Posebej velja omeniti razvoj zadruga temnopoltih Američanov v tem času. V času gibanja za državljanske pravice je namreč gibanje prepoznalo zadružništvo kot obliko podpore za neodvisne temnopolte kmete na ameriškem jugu. Organizacije, kot je Združenje zadruga juga (ang. *Federation of Southern Cooperatives, FSC*), so prepoznale širok nabor storitev, ki so bile potrebne za spodbujanje neodvisnosti temnopoltih kmetov in za njihovo lastništvo zemljišč, sploh glede na zapuščino segregacije in diskriminacije (UWCC 2017a). Zato je Združenje zadruga juga, ki je nastalo leta 1967, začelo spodbujati ekonomski razvoj zadruga, in sicer ne le kot obliko podpore za lastništvo zemljič temnopoltih kmetov, ampak tudi kot obliko ekonomske spodbude za družinske in neodvisne kmetije. Združenje si je prizadevalo za skrbništvo nad zemljo in drugimi naravnimi viri temnopoltih z nizkimi prihodki na podeželju juga ZDA. Po združitvi s Kriznim skladom za zemljo (ang. *Emergency Land Fund*) leta 1985 se je organizacija preimenovala v FSC/LAF. Skrbništvo nad zemljo je postalo enako pomemben cilj organizacije kot zadružni razvoj. Organizacija danes deluje kot mreža

podeželskih zadrug, kreditnih zadrug, združenj na ravni zveznih držav in združnih razvojnih centrov na jugu ZDA. Svojim članom in prebivalcem z nizkimi prihodki na jugu ZDA nudi tehnično in pravno pomoč, finančno podporo, izobraževanje in zagovorništvo. Hkrati organizacija ob razvoju združništva podpira in spodbuja tudi spremembe javnih politik in zakonodaje, ki bi bile bolj ugodne za majhne kmete in ljudi s podeželja z nizkimi prihodki. Danes je organizacija FSC/LAF v osrčju združnega gibanja temnopoltih Američanov (Nembhard 2014, 193–194). V prvih 35 letih obstoja je organizacija pomagala rešiti za 87,5 milijonov dolarjev zemlje (okoli 175.000 hektarjev) v lasti temnopoltih Američanov. Hkrati je zgradila ali obnovila cenovno dostopne stanovanjske enote v skupni vrednosti 26 milijonov dolarjev (FSC/LAF v Nembhard 2014, 204). V več kot 40 letih obstoja so organizacija FSC/LAF in njene organizacije članice na ravni posameznih zveznih držav sodelovale pri nastanku stotine različnih zadrug, kreditnih zadrug in projektov ekonomskega razvoja na ravni lokalnih skupnosti v 40 zveznih državah. Po zadnjih podatkih je različnih članic organizacije FSC/LAF okoli 70. V proračunskih letih 2011–2012 in 2012–2013 je organizacija pomagala ustanoviti pet novih zadrug ter organizirala več kot 90 delavnic, konferenc in usposabljanj (prav tam, 201–202).

Drugih posebnosti v razvoju združništva po drugi svetovni vojni ni bilo zaznati. Pojavile so se nekatere izjeme, kot je porast živilskih potrošniških zadrug v sredini šestdesetih in na začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja, kar je predvsem posledica pomanjkanja ponudbe naravne in organsko pridelane hrane ter povečanega interesa za alternativne prehranske sisteme. Čeprav jih je kasneje večina propadla, so imele tiste zadruge, ki so preživele, velik vpliv na razvoj in razširitev trgovin z organsko in naravno hrano (UWCC 2017a). Posebej velja omeniti tudi, da je bilo v šestdesetih letih prejšnjega stoletja v New Yorku ustanovljeno združno gibanje, ki je uredilo stanovanjske razmere za 27.000 družin (Birchall in Ketilson 2009).

Razvoj združništva v ZDA v drugi polovici 20. stoletja so sicer zaznamovale predvsem kmetijske zadruge. Rast in razvoj združništva v 21. stoletju pa naj bi najverjetneje temeljila bolj na razvoju podeželskih in urbanih zadrug, ki bodo temeljile na iniciativah ekonomskega razvoja skupnosti, saj je združni sektor v ZDA zelo raznolik in se nadalje razvija. Na ves dosednji in tudi prihodnji razvoj združništva je in bo seveda močno vplivala tudi veljavna zvezna zakonodaja v ZDA. Zato je za temeljito analizo združništva v ZDA pomembno, da poznamo tudi številne zvezne zakone, ki se dotikajo zadrug in pokrivajo širok nabor področij,

kot so na primer protimonopolno delovanje, pravna organiziranost, financiranje, obdavčitev in posebna regulacija, ki zahteva posebno obravnavo zadrug (Zeuli in Cropp 2004, 23).

Tabela 5. 1: Ključna zvezna zakonodaja, ki zadeva zadruge v ZDA

Leto sprejetja	Ime zakona	Vsebina zakona
1890	Shermanov protimonopolni zakon (ang. <i>Sherman Antitrust Act</i>)	Prepoved poslovne prakse podjetij, ki bi omejila svobodno trgovino, in prepoved kartelnega dogovarjanja.
1898	Zakon o vojnih prihodkih (ang. <i>War Revenue Act</i>)	Prvi davčni zakon, ki specifično omenja zadruge kmetov.
1909	Davčni zakon za podjetja; 38. člen (ang. <i>Corporate Tax Statute, Section 38</i>)	Izjema za kmetijska in vrtnarska združenja pred davkom na dohodke.
1913	Zakon o davku na prihodke (ang. <i>Income Tax Statute</i>)	Določena izjema za delavska, kmetijska in vrtnarska združenja.
1914	Claytonov zakon (ang. <i>Clayton Act</i>)	Dopolnitev Shermanovega protimonopolnega zakona; legalizacija kmetijskih in vrtnarskih zadrug, ki niso delniške družbe
1916, 1918, 1921, 1926	Zakon o obdavčenih prihodkih iz let 1916, 1918, 1921 in 1926 (ang. <i>1916, 1918, 1921, and 1926 Revenue Acts</i>)	Leta 1916 in 1918 vpeljana izjema za zvezni davek na prodajo prodajnih zadrug; leta 1921 so davčne izjeme deležne tudi nabavne zadruge; leta 1926 je odpravljena zahteva, da zadruge delujejo samo kot posrednik za svoje člane.
1916	Zvezni zakon o posojilu kmetijske zemlje (ang. <i>Federal Farm Loan Act</i>)	Ustanovitev zveznih zemljiških bank in njihovih združenj, ki lahko kmetom nudijo dolgoročna posojila za nakup zemlje ali kmetij.
1922	Capper-Volsteadov zakon (ang. <i>Capper-Volstead Act</i>)	Osnovni zvezni zakon, ki omogoča delovanje kmetijskih prodajnih zadrug, ki so lahko delničarske ali ne.

1923	Zvezni zakon o premostitvenih posojilih (ang. <i>Federal Intermediate Credit Act</i>)	Zagotovitev 12 posredniških bank, ki lahko s prodajo obveznic javnosti omogočijo, da investira in zagotovi sredstva za kmetijske kreditne zadruge.
1926	Zakon o trženju zadrug (ang. <i>Cooperative Marketing Act</i>)	Ustanovitev oddelka za trženje zadrug znotraj zveznega ministrstva za kmetijstvo za raziskave, izobraževanje in storitve, namenjene kmetijskim zadrugam.
1929	Zakon o prodajnih kmetijskih zadrugah (ang. <i>Agricultural Marketing Act</i>)	Zagotovitev zveznega kmetijskega odbora in 500 milijonov dolarjev sredstev za sklad, ki je zagotavljal posojila za zadruge, da so lahko kupovale presežke pridelkov s ciljem stabilizacije cen kmetijskih proizvodov, in drugo pomoč zadrugam.
1933	Zakon o posojilih za kmetijstvo (ang. <i>Farm Credit Act</i>)	Izoblikovanje 12 regionalnih in centralne banke za zadruge (ang. <i>Bank for Cooperatives</i>) za kreditiranje proizvodnje kmetov
1934	Zvezni zakon o kreditnih zadrugah (ang. <i>Federal Credit Union Act</i>)	Zvezni zakonski okvir za delovanje kreditnih zadrug.
1936	Zakon o elektrifikaciji podeželja (ang. <i>Rural Electrification Act</i>)	Ustanovitev posojilne agencije za financiranje elektrifikacije podeželja (REA), agencije za kreditiranje elektro zadrug in telekomunikacijskih podjetij ter drugih podjetij za zagotavljanje dostopa do storitev na podeželju.
1936	Robinson-Patmanov zakon; 4. poglavje (ang. <i>Robinson-Patman Act, Section 4</i>)	Zadruge lahko članom in nečlanom izplačajo finančno nadomestilo za vložena sredstva, ne da bi to veljalo za obliko diskriminacije na trgu.
1937	Zakon o prodajnih kmetijskih	Zakon vključuje določila, kako in kdaj lahko

	zadrukah (ang. <i>Agricultural Marketing Act</i>)	zadruge določijo volilne pravice posameznim kmetom, določijo povračila stroškov in zagotavljajo storitve v skladu z navodili in dogovori.
1940	Zakon okrožja Columbia o potrošniških zadrukah (ang. <i>District of Columbia Consumers' Cooperative Act</i>)	Uzakonitev možnosti za registracijo potrošniških zadrug v okrožju Columbia in drugod.
1948, 1950, in 1961	Stanovanjski zakon iz let 1948, 1950 in 1961 (ang. <i>1948, 1950, and 1961: Federal Housing Acts</i>)	Zakon omogoča dolgoročne hipotekarne kredite neprofitnim stanovanjskim zadruham po zmernih obrestnih merah.
1962 in 1966	Zakon o obdavčenih prihodkih iz let 1962 in 1966 (ang. <i>1962 and 1966: Revenue Acts</i>)	Uzakonitev sedanjega načina obdavčitve zadrug; zakon iz leta 1962 je določil, da morajo zadruge izplačati najmanj 20 % neto presežka članom v gotovini kot obliko finančnega nadomestila in pridobiti soglasje članov za preostanek, če želi biti zadruga opravičena plačila zveznega davka na prihodke za zadržana rezervna sredstva; leta 1966 dodana podobna davčna obravnava za zadržana sredstva.
1968	Zakon o poštenem kmetijskem poslovanju (ang. <i>Agricultural Fair Practices Act</i>)	Prepoved nepoštenih praks v trgovini, ki prizadene proizvajalce ali združenja proizvajalcev.
1978	Zakon o ustanovitvi Nacionalne zadrughne banke (ang. <i>Act to establish National Cooperative Bank</i>)	Ameriški kongres je Nacionalni zadrughni banki omogočil zagotavljanje financiranja za zadruge, ki ne izpolnjujejo pogojev za posojila pri banki za zadruge ali agenciji REA.

Leta 1981 je bila nacionalna zadružna banka privatizirana in je sedaj v popolni lasti svojih posojilojemalcev.

Vir: Povzeto po Zeuli in Cropp (2004, 23–24).

Leta 2016 je zadružno združenje ZDA, ki se je leta 1985 preimenovalo iz CLUSA v Nacionalno združenje zadružnih podjetij (ang. *National Cooperative Business Association, NCBA*), praznovalo 100. obletnico (NCBA CLUSA 2016b). Celotna zgodovinska časovnica NCBA CLUSA – ameriškega nacionalnega združenja zadružnih podjetij –, ki je pomembna za zgodovinski pregled razvoja zadružništva v ZDA, je razvidna iz Priloge B. Ključni dogodki v zgodovini zadružnega združenja ZDA oziroma ameriškega nacionalnega združenja zadružnih podjetij, ki jih je ob stoletnici združenje posebej izpostavilo, so razvidni iz spodnje tabele.

Tabela 5. 2: Zgodovinska časovnica razvoja in najpomembnejših dogodkov NCBA CLUSA – ameriškega nacionalnega združenja zadružnih podjetij

Leto	Dogodek
1916	Formalna organizacija zadružnega združenja ZDA (ang. <i>Cooperative League of America</i>), predhodnice sedanjega Ameriškega nacionalnega združenja zadružnih podjetij (NCBA CLUSA).
1921	Združenje oblikuje pravni oddelek, uspešno lobira za sprejem zadružne zakonodaje v New Yorku in se registrira.
1935	Z ukazom predsednika Roosevelta je ustanovljena Administracija za elektrifikacijo podeželja. V tem času je bilo 9 od 10 podeželskih domov brez električne energije. Do leta 1953 so elektro zadruge omogočile dostop in nove priložnosti okoli 90 % kmetij v ZDA.
1944	Ustanovljen je Sklad za razvoj zadrug (ang. <i>Cooperative Development Foundation</i>) s ciljem, da omogoči vojno pomoč prek razvoja zadrug in drugih iniciativ za samopomoč v ZDA.
1953	Vzpostavi se mednarodna veja organizacije kot odgovor na prošnjo za pomoč s strani Indijske zadružne zveze (ang. <i>Indian Cooperative Union</i>). Prek prve pisarne v tujini organizacija pomaga razvijati in okrepiti mlečne zadruge, zadruge za gnojila, mehanizacijo in druge zadruge po državi.

1967	Z delom na jugu ZDA organizacija sodeluje v t. i. vojni proti revščini (ang. <i>War on Poverty</i>), ki privede do ustanovitve Združenja zadrug juga (FSC).
1974	Ustanovljena je t. i. zadržna hiša slavnih, ki obeležuje najvišja priznanja znotraj zadržnega gibanja.
1985	Organizacija se preimenuje v Nacionalno združenje zadržnih podjetij (ang. <i>National Cooperative Business Association, NCBA</i>).
1986	Po zgledu CLUSA se razvijejo trajnostno naravnane zadrge v Nigru v sredini osemdesetih let. Zgledujejo se po metodah sprejemanja odločitev in opolnomočenja, kot jih je razvila NCBA CLUSA.
1994	S pomočjo NCBA CLUSA je ustanovljena zadruga za pridelavo kave Cooperativa Café Timor, ki danes svojim 22.000 članom lastnikom nudi dostop do globalnega trga. Med drugim s kavo oskrbuje tudi verigo Starbucks. Zadruga članom omogoča tudi boljše cene in dostop do zdravstvenih storitev prek svoje mreže klinik.
2000	NCBA CLUSA predlaga ustanovitev spletne domene .coop, kar podprejo številne podobne organizacije po vsem svetu, vključno z Mednarodno zadržno zvezo (ICA). Spletno domeno .coop razvije delavska zadruga Poptel iz Združenega kraljestva; delovati začne januarja 2002.
2010	NCBA CLUSA začne izvajati svoj najpomembnejši projekt zagotavljanja hrane za prihodnost (ang. <i>Feed the Future project Yaajeende</i>), ki temelji na pristopu izgradnje prehranske varnosti: dostopnost, razpoložljivost, uporaba in upravljanje.
2014	NCBA CLUSA uspešno ponovno zagotovi javna sredstva za razvoj podeželja za financiranje zadrug. Junija članstvo v ameriških kreditnih zadrugah preseže 100 milijonov.
2015	NCBA CLUSA skupaj z zakonodajalci izoblikuje dolgo pričakovano dvostrankarsko kongresno združenje zadržnih podjetij, ki ga skupaj vodita republikanski kongresnik Ed Royce in demokratični kongresnik Mark Pocan. V NCBA CLUSA se formalno začne delo ameriško-kubanske zadržne delovne skupine s ciljem, da organizacija pomaga pri ekonomskem napredku Kube.

Vir: Povzeto po (NCBA CLUSA 2016a).

Posebej velja izpostaviti še podatek, da je pod imenom CLUSA znotraj NCBA od preimenovanja dalje delovala mednarodna veja te organizacije. Pomembno pa je predvsem, da

je od leta 1953 do danes CLUSA vodila več kot 200 projektov v 53 državah in opravila več kot tisoč kratkotrajnih konzultacij v 79 državah (Community Wealth Building. 2017).

Do danes so se nekatere zadruge povečale, posebej kot odgovor na vedno večjo koncentracijo njihovih tekmecev, s čimer so se morali njihovi člani sprijazniti. Zadruge so zato sprejele moderne tehnike upravljanja in napredne predelovalne, distributivne in prodajne metode. Danes podeželski in urbani prebivalci uporabljajo zadruge za dostop do storitev, kot so posojila in druge finančne storitve, dostop do stanovanj, trgovin, izobraževanja in telekomunikacij. Razne franšize, vladne službe, trgovine, celo cvetličarji in številna druga podjetja uporabljajo zadruge za prodajo svojih produktov in zagotavljanje blaga, ki ga kupujejo po konkurenčnih cenah. Zadruge ostajajo pomemben dejavnik v prehranski industriji in kmetijstvu, a danes hkrati zagotavljajo ljudem storitve v praktično vseh sektorjih ekonomije (USDA 2012, 7). V nadaljevanju bom z različnih zornih kotov opravil poglobljeno analizo trenutnega stanja in ureditve zadružništva v ZDA.

5. 2 ANALIZA TRENUTNEGA STANJA IN UREDITVE ZADRUŽNIŠTVA V ZDA

Veliko ljudi se ne zaveda, da so zadruge del vsakodnevnega življenja Američanov. Številna delovna mesta in trgovine so na različne načine povezane z njimi. Zadruge ljudem nudijo bančne storitve, blago v trgovinah, jim dobavljajo električno energijo, zagotavljajo zdravstveno zavarovanje ter številne druge storitve in blago. Njihov namen je služiti interesom svojih članov z izkoriščanjem prednosti ekonomije obsega, skupnih naročil in večjega skupnega obsega pri nabavi blaga. Tako ljudem prihranijo denar in svojim članom, ki so lahko fizične ali pravne osebe, omogočijo dobiček. Pri tem zadruge zagotavljajo delovna mesta, izpolnjujejo potrebe podjetij in posameznikov ter izboljšujejo kvaliteto bivanja (NCB 2007).

Ameriška nacionalna zadružna banka (ang. *National Cooperative Bank*) navaja naslednje okoliščine, v okviru katerih se danes Američani lahko srečujejo z različnimi oblikami zadrug v svojem vsakodnevnem življenju:

- **Na delovnem mestu:** Zadruge posredno in neposredno omogočajo ljudem delovna mesta. Delavske zadruge zaposlenim omogočajo tudi lastniški delež v podjetjih, v katerih so zaposleni.

- **V trgovini:** Potrošniki so včlanjeni v različne potrošniške zadruge, ki jim omogočajo, da kupujejo prehrano in druge produkte po konkurenčnih cenah. Podobno so različne lokalne trgovine članice trgovinskih zadrug, ki delujejo kot veletrgovine z lokalnimi lastniki. To izboljšuje njihovo nabavno sposobnost, učinkovitost skladiščenja in distribucije ter skupne poslovne storitve.
- **V šoli:** Nekatere zasebne šole so organizirane po zadružni strukturi. Njihovi člani so starši, administracija in učitelji, ki tako delijo svoje vire.
- **Na kmetiji:** Kmetijske zadruge so del raznolikega zadružnega kmetijskega sektorja, ki izboljšuje poslovanje številnih kmetov in omogoča boljšo dobavo s hrano.
- **Doma:** Od visokih stanovanjskih stavb do različnih apartmajev, od študentskih do upokojenskih stanovanj – zadružna stanovanja omogočajo ljudem iz različnih prihodkovnih razredov, da so lastniki svojih bivališč.
- **Varstvo otrok:** Zadruge zagotavljajo varno in inovativno obliko varstva otrok, v okviru katere so starši kot člani lastniki zadrug aktivno vključeni v zagotavljanje razvoja in učenja svojih otrok.
- **Pri skupnih storitvah:** Potrošniki lokalno upravljajo z elektro in telekomunikacijskimi zadrugami, katerih lastniki so in ki zagotavljajo električno energijo, telefon, dostop do spleta in kabelsko televizijo po dostopnih cenah za milijone Američanov.
- **V kreditni zadrugi:** Kreditne zadruge, v ZDA znane kot *credit unions*, zagotavljajo različne dostopne finančne storitve ljudem iz vseh družbenih razredov. Druge zadružne finančne institucije zagotavljajo zadrugam finančne storitve in rešitve, da lahko uspešno poslujejo.
- **Ob branju novic:** V zadružno obliko so povezane različne medijske organizacije (npr. The Associated Press in C-SPAN), ki ljudem zagotavljajo dostop do novic.
- **Pri zdravniku:** S kombiniranjem kupne moči članov, vzajemnega zdravstvenega zavarovanja, neprofitnih zdravstvenih centrov in skupne nabave si mnogo ljudi zagotavlja dostop do zdravstvenega zavarovanja in varstva (NCB 2007).

Tako kot drugod po svetu so tudi v ZDA zadruge ustanovljene s ciljem izpolnjevanja potreb po blagu in storitvah za člane in omogočanja povračila za njihovo investicijo. Lastniki zadrug so njihovi člani (pravne in fizične osebe), ki z zadrugo upravljajo v skladu s sprejetimi zadružnimi pravili. Zadruge se financirajo s strani svojih članov in drugih zunanjih financerjev ali v nekaterih primerih tudi investitorjev. Morebitni dobički zadrug se delijo

sorazmerno glede na vložek, za kar morajo člani plačati tudi ustrezne davke, v dobavi blaga ali storitev zadruga oziroma kako drugače v skladu s sklepi članov zadruga. Člani zadrug v ZDA so praviloma odgovorni tudi za poslovanje zadruga do višine svojega vložka v zadrugo. V nasprotju s tradicionalnimi podjetji člani zadrugo upravljajo na demokratičen način. V nekaterih zveznih državah v ZDA zadruga obravnavajo kot obliko neprofitnih korporacij, saj je glavna usmeritev zadrug predvsem korist njihovih članov z ugodnim zagotavljanjem blaga ali storitev. Vendar se takšna oblika neprofitnega poslovanja razlikuje od drugih organizacij, ki so organizirane pod splošnimi neprofitnimi pravili in ki pravno gledano praviloma nimajo lastnika ter morajo vse dobičke obdržati znotraj organizacij (UWCC 2017b). Natančnejša primerjava med zadrugami in drugimi pravnimi oblikami v ZDA je razvidna iz Priloge C.

Podobno kot druga podjetja se morajo tudi zadruga registrirati v skladu z veljavno zakonodajo v posamezni zvezni državi, ki zagotavlja okvirje za njihovo poslovanje in upravljanje. Zakonodaja na ravni zveznih držav sicer ni enotna, zato se določene zakonske zahteve razlikujejo med posameznimi zveznimi državami (UWCC 2017b).

Zadružni zakon, ki ga je že leta 1887 sprejela in leta 1911 obsežno spremenila zvezna država Wisconsin, je povzelo kar 16 drugih zveznih držav. Zvezna država Wisconsin je svoj zadružni zakon nato dopolnila še v letih 1921 in 1955 ter nazadnje v letu 1989; tako velja za zvezno državo z najboljšo in vzorčno zadružno zakonodajo (Zeuli in Cropp 2004, 25).

Osnovna določila vzorčne zadružne zakonodaje so naslednja:

- Zadruga se lahko ustanovijo v skladu z zadružnim zakonom za vse zakonite namene, razen za bančništvo in zavarovalništvo.
- Pet ali več polnoletnih oseb, izmed katerih mora biti vsaj en stalni prebivalec zvezne države, ustanovi zadrugo s podpisom, potrditvijo in registracijo ustanovnih aktov.
- Vsak član, ki ima volilno pravico, ima en glas. Lokalna združenja, povezana s centralnim združenjem, lahko glasujejo na podlagi števila lokalnih članov ali glede na količino poslovnih transakcij z organizacijo.
- Glasovanje s pooblastilom ni dovoljeno, glasovanje po pošti je dovoljeno.
- Za pravno veljavnost poslovanja mora biti dosežen predpisan kvorum.
- Poslovanje in zastopanje zadruga mora upravljati upravni odbor zadruga, ki ga sestavlja najmanj pet članov. V zadrugah z manj kot 50 člani število članov upravnega odbora ne sme biti manjše od tri.

- Člani zadruga izvolijo člane upravnega odbora. Vsak član upravnega odbora je član zadruga ali predstavnik organizacije članice. Če zadružna pravila ne določajo drugače, se člana upravnega odbora razreši z večino glasov vseh članov.
- Člani upravnega odbora izmed sebe izvolijo funkcionarje upravnega odbora.
- Marketinške pogodbe so dovoljene, vendar ne smejo presegati petih let. Za obdobje do pet let morajo hkrati omogočati vsaki izmed strank, da jih enostransko prekine. Takšne pogodbe morajo hkrati predvidevati ustrezne odškodnine v primeru kršitev. Organizacija lahko pri pristojnem organu zvezne države, v kateri ima član podpisnik zadruga prebivališče, prijavi, da je prišlo do podpisa pogodbe – na takšen način javno oznani podpis pogodbe. Vsaka tretja oseba, ki ovira izvršitev pogodbe med zadrugo in članom, je lahko odgovorna za škodo, storjeno zadrugi.
- Enkrat letno mora upravni odbor izračunati in razdeliti čisti dobiček po poplačilu vseh stroškov poslovanja in zagotovitvi vseh ustreznih rezerv. Vsota, ki ne sme presegati 5 %, se lahko nameni za izobraževalni sklad, ki je namenjen izobraževanju in spodbujanju zadružnega organiziranja in načel.
- Delež čistega dobička se lahko nameni za izplačilo zaposlenim, funkcionarjem ali obojim.
- Članom se lahko izplačajo dividende glede na vložek v višini do 8 % vložka na leto. Ko se ustrezna višina nameni za rezervacije, slabitve, amortizacijo in drugo rezervo, se lahko preostali presežki namenijo kot refundacija v blagu ali storitvah samo članom ali drugim poslovnim partnerjem, sicer v nižjem razmerju kot članom. Čisti prihodki od poslovanja z nečlani se lahko prav tako povrnejo članom, vendar morajo biti za to plačane ustrezne dividende na finančni vložek.
- Računovodske izkaze zadruga lahko pregleda vsak član ali lastnik vložka v vsakem razumnem trenutku in za zakonite namene na podlagi predhodne pisne vloge.
- Samo zadruga lahko uporabljajo izraz »zadruga« ali vsakršno variacijo tega izraza kot del svojega poslovnega imena.
- Na vsakem ustreznem sestanku članov lahko zadruga dopolni svoja zadružna pravila, če je bil predlog spremembe oznanjen skupaj z sklicem sestanka. Spremembe so sprejete, če jih podpreta dve tretjini članov, ki oddajo svoj glas. Zakon zahteva dvotretjinsko podporo s strani lastnikov delnic in ne članstva, če gre za spremembo, ki lahko potencialno vpliva na vrednost delnic.
- Združenje zadrug morata potrditi dve tretjini vseh članov, ki glasujejo, in dve tretjini vseh morebitnih delničarjev. Člani zadruga lahko s spremembo zadružnih pravil

dovolijo sprejemanje teh odločitev tudi z večino oddanih glasov (Zeuli in Cropp 2004, 25–26).

Zadružni poslovni model se v ZDA uporablja na zelo različne načine in za raznolike namene, od proizvodnje in distribucije električne energije do zagotavljanja zdravstvenega varstva za starejše. V širšem kontekstu zadruga delujejo kot dopolnitev aktivnostim, ki jih vršijo podjetja v lasti investitorjev. Njihove aktivnosti so lahko na primer: zagotavljanje organske in naravne hrane potrošnikom, povezovanje kmetov z agroživilskim sektorjem, dobavljanje javnih dobrin za gospodinjstva na podeželju, zagotavljanje osnovnih bančniških storitev za potrošnike ali reševanje problemov z zavarovanjem na zavarovalniškem trgu. Oblika zadružnega lastništva namreč lahko od spodaj navzgor rešuje zelo raznolike težave, ki se pojavljajo na trgu (UWCC 2009b).

Ameriška vladna agencija za mala podjetja (ang. *Small Business Administration, SBA*) navaja različne prednosti zadrug kot razlog za njihovo ustanovitev:

- **Manjša obdavčitev:** Zadruga v ZDA praviloma niso obdavčene za presežek prihodkov ali izplačilo nadomestil svojim članom. Člani zadruga so torej obdavčeni samo na podlagi svojih prihodkov od zadruga in ne tako na osebni ravni kot na ravni podjetja.
- **Možnosti za pridobitev virov financiranja:** Obstaja več različnih vladnih programov, ki podpirajo vzpostavitev zadruga. Primer je ameriško ministrstvo za kmetijstvo, ki omogoča pridobitev finančnih sredstev za razvoj podeželja za ustanovitev in delovanje zadruga.
- **Zmanjšani stroški in boljše blago in storitve:** Z združevanjem v zadruga si lahko člani zagotovijo cenejšo dobavo materiala in drugega blaga in storitev za svoje aktivnosti. Dobavitelji raje zagotavljajo ugodnejše blago in storitve zadrugi, ker tako sodelujejo z večjim številom kupcev. Posledično se lahko člani zadruga posvetijo svojim aktivnostim.
- **Daljši obstoj:** Zadružna struktura omogoča stabilen in dolgotrajen obstoj podjetja. Za razliko od drugih pravnih oblik lahko člani zadruga rutinsko vstopajo v podjetje in izstopajo iz njega, ne da bi to oviralo njegovo delovanje.
- **Demokratična organiziranost:** Demokracija je ključni element zadruga. Demokratična struktura zadrugam omogoča, da služijo potrebam svojih članov. Količina finančnega vložka člana v zadrugi ne vpliva na njegovo glasovalno pravico,

zato noben član lastnik zadruga ne more dominirati v odločevalskem procesu. Pravilo »en član – en glas« je posebej zanimivo za manjše investitorje, saj imajo enako besedo kot morebitni večji investitorji (SBA 2017).

SBA hkrati navaja tudi določene slabosti in težave, s katerimi se lahko soočajo zadruga v ZDA, in sicer:

- **Pridobivanje kapitala investitorjev:** Zadruga imajo lahko počasnejši denarni tok, saj je spodbuda za člana, da finančno prispeva, odvisna od tega, v kolikšni meri uporablja storitve in blago, ki mu jih zagotavlja zadruga. In čeprav je načelo »en član – en glas« zanimivo za manjše investitorje, se večji večinoma odločajo, da bodo svoj denar investirali drugam, saj večja investicija v zadruga ne pomeni tudi večje odločevalske moči.
- **Pomanjkanje članstva in participacije:** Če člani zadruga ne sodelujejo in ne izvajajo svojih nalog, kot sta glasovanje in izvajanje vsakodnevnih aktivnosti, zadruga ne more delovati s polno kapaciteto. In če pomanjkanje participacije članov postane stalnica, to lahko pomeni, da zadruga začne izgubljati svoje člane (SBA 2017).

Zadruga so svojevrstna in edinstvena ekonomska niša v posameznih sektorjih ameriške ekonomije (UWCC 2009b). Zadruga so v ZDA prisotne v zelo različnih delih gospodarstva. Čeprav je recimo kolektivno proizvajanje hrane na zemlji v kolektivni lasti v ZDA redko, obstajajo nekatere mlečne, živinske, sadjarske in zelenjadarske pridelovalne zadruga. V teh primerih so se kmetje združili in organizirali relativno večjo operacijo s ciljem, da dosežejo večji dobiček in dodano vrednost za svoje produkte (recimo: kmetje, ki sadijo koruzo, imajo v skupni lasti prašičjo zadruga, v okviru katere živino hranijo s svojo koruzo). Trženjske oziroma prodajne zadruga, katerih osnovni namen je trženje proizvodov članov zadruga na trgu, so bolj pogoste. Ob tem opravljajo še različne druge funkcije, kot je recimo pogajanje s predelovalci in drugimi podjetji v dobavni verigi za doseganje boljših pogojev za prodajo proizvodov članov. Klasična pogajalska združenja se sicer ne ukvarjajo z neposrednim rokovanjem s produkti, ampak se dogovarjajo samo za odkupne cene in pogoje prodaje. Zato se lahko dve zadrugi povežeta in skupaj ustanovita pogajalsko združenje za izboljšanje svoje pogajalske funkcije. Takšno poslovanje ima en sam namen: služiti kot prodajni kanal za člane zadruga. Tem se zato ni treba ukvarjati z rokovanjem s produkti. Na drugi strani obstajajo tudi prodajne, trženjske zadruga, ki skrbijo tudi za ocenjevanje, procesiranje, pakiranje, označevanje, skladiščenje, distribucijo in oglaševanje produktov svojih članov. Predelovalne

zadruga se pogosto osredotočajo na predelavo surovih kmetijskih proizvodov in ne toliko na trženje. To nalogo velikokrat prepustijo posrednikom ali regionalnim zadrugam. Na splošno so prodajne zadruga v ZDA postale večje in vertikalno integrirane z lastništvom in nadzorom predelovalnih objektov od prvega nivoja kupca in v nekaterih primerih vse do ravni trgovine. Nekaterne regionalne prodajne zadruga so ustanovile prepoznavne lastne blagovne znamke (na primer Land O'Lakes). Zadruga so v okviru agroživilskega sektorja najbolj pomembne znotraj mleinarske industrije. Po nekaterih podatkih so zadruga del proizvodnje okoli 85 % surovega mleka, 71 % masla in 40 % naravnega sira v ZDA. Mlečne zadruga so močno vključene tudi v oblikovanje lastnih blagovnih znamk: te zadruga imajo v lasti polovico blagovnih znamk vseh zadruga. V industriji žitaric in semen je tržni pomen zadruga predvsem v združevanju, skladiščenju in prodaji. Relativno malo zadruga predeluje žitarice; tiste, ki se ukvarjajo z žitom, se osredotočajo predvsem na predelavo, na primer v sojino olje, mlečni riž, laneno olje, oljčno olje itd. Nekaterne zadruga imajo tudi svoje mline ter pridelujejo koruzni sirup in škrob. Zadruga v ZDA prodajajo tudi skoraj vse oblike sadja, zelenjave in oreščkov ter imajo veliko vlogo pri trženju pomaranč, grozdja, jabolk, brusnic, krompirja in mandljev. Mnogo zadruga s področja sadja in zelenjave prodaja svoje produkte pod lastnimi blagovnimi znamkami (kot so recimo Blue Diamond, Ocean Spray, Sunkist, Sun-Maid, Sunsweet, Tree Top in Welch's). Prodajne zadruga imajo veliko vlogo tudi v sektorju živinoreje, v okviru katerega njihove aktivnosti ne vključujejo le kupovanja in prodaje po naročilu, ampak tudi vlogo posrednika. Podobno kot v drugih kmetijskih sektorjih so tudi v tem zadruga vključene v predelavo in distribucijo blaga (Zeuli in Cropp 2004, 27–30).

Naslednji velik sektor, v katerem so prisotne zadruga, je trgovina. Za ta sektor so značilne nabavne zadruga, ki članom zagotavljajo zanesljivo dobavo z blagom po konkurenčnih cenah. Z nakupom v večjih količinah so zadruga deležne količinskih popustov, ki jih nato prenesejo tudi na svoje člane. Večina kmetov uporablja nabavne zadruga za nakup surovin, potrebnih za delovanje kmetij (semena, gnojila, krma, mehanizacija itd.). Mnogo kmetijskih dobavnih zadruga služi tudi članom, ki niso kmetje (vedno večja populacija na podeželju ZDA), z dobavo kurilnega olja in drugih energentov, opreme za vrtnarjenje in gospodinjstvih pripomočkov. Hkrati upravljajo tudi z (živilskimi) trgovinami in restavracijami, še posebej na območjih, kjer druga podjetja niso pripravljena odpreti poslovalnic, na primer v manjših podeželskih mestih. Zadruga tako igrajo pomembno vlogo pri dobavi raznovrstnih surovin podeželskim skupnostim. Druge nabavne zadruga, ki niso povezane s kmetijstvom, služijo neodvisnim trgovcem kot veletrgovine. Tako je recimo ena največjih ameriških trgovin s

strojno opremo True Value organizirana kot nabavna zadruga, v okviru katere različni trgovci skupaj ceneje nabavljajo opremo, ki jo nato prodajajo v svojih manjših lokalnih zasebnih trgovinah in tako tekmujejo z večjimi trgovinskimi verigami. Celotne različne franšizne restavracije so povezane v nabavne zadruge. Da lahko bolje služijo svojim strankam, se tudi več manjših neodvisnih živilskih trgovin zanaša na združne veletrgovine. Manjši trgovci kot člani zadruga skupaj dosežejo zadostno kupno moč, da lahko konkurirajo večjim trgovskim verigam. Celotne bolnišnice so izoblikovale nabavne zadruge za nakup cenejših potrebščin. Poseben tip nabavnih zadrug v ZDA so potrošniške zadruge. Prehranske zadruge, ki nudijo naravno hrano, so se v ZDA prve uveljavile prav kot potrošniške zadruge in še danes dobavljajo predvsem popolnoma naravne in organske produkte. Kljub temu večina zadrug z živili izdelke prodaja predvsem nečlanom, čeprav tem praviloma zaračunavajo višje cene kot članom. Nekatere potrošniške zadruge od članov celo zahtevajo, da pomagajo pri delovanju zadruga, tako da poleg plačila članarine prispevajo nekaj svojega delovnega časa (Zeuli in Cropp 2004, 30–31).

Nadalje kmetje, potrošniki in različna podjetja uporabljajo združni poslovni model tudi za dostop do širokega nabora specializiranih storitev. V nekaterih primerih so jim te storitve na voljo kot sestavni del ali podružnica zadruga, katerih primarna funkcija je nabava ali prodaja, kot sem opisal zgoraj. Drugi pogost tip storitvenih zadrug vključuje storitve s področja financ, elektrooskrbe, telekomunikacij, zdravstva, stanovanj in drugih raznolikih storitev. Kreditne zadruge veljajo za enega najhitreje razvijajočih se tipov zadrug in nudijo storitve, kot so depoziti, posojila, kartično poslovanje in pokojninsko varčevanje. Kreditne zadruge so na voljo šolam in univerzam, javnim zveznim uslužbencem, lokalnim skupnostim in podjetjem. Posebej v okoljih z nižjimi prihodki kreditne zadruge predstavljajo možnost za ekonomski razvoj. V preteklosti so že imele pomembno vlogo pri razvoju podeželja ter še danes omogočajo razvoj združništva in podeželja. Združne vzajemne zavarovalnice so se izkazale kot ena najbolj zanesljivih oblik zavarovanja v ZDA in nudijo vse od zdravstvenega in nezgodnega zavarovanja do pokojninskega zavarovanja in drugih oblik komercialnega zavarovanja. V ZDA obstajajo tudi podeželske zadruge, ki nudijo dostop do javnih dobrin in so ključnega pomena za razvoj podeželja. Te zadruge so zgradile infrastrukturo, ki zagotavlja električno energijo in telefonske storitve v podeželskih delih ZDA, kjer ni bilo zadostnega zanimanja za investicije drugih podjetij in zadostnih finančnih povračil za njihove investicije. Podeželske elektro in telekomunikacijske zadruge investirajo v lokalne skupnosti in nudijo učne programe v šolah ter so pripomogle tudi k razvoju industrijskih con na podeželju.

Naslednji tip storitvenih zadrug, ki je prisoten v ZDA, so stanovanjske zadruge, ki zagotavljajo dostopna stanovanja milijonom Američanov iz vseh ekonomskih in družbenih okolij. Stanovanjske zadruge se pojavljajo v obliki upokojskih stanovanj, mobilnih parkov, stanovanjskih skupnosti, apartmajskih kompleksov in podobno. Med drugim v stanovanjskih zadrugah že dolgo biva tudi veliko študentov. Zadruge svojim članom zagotavljajo tudi zdravstvene storitve, nekatera podjetja so recimo ustanovila zadruge, da prek njih nudijo svojim zaposlenim dostop do zdravstvenega zavarovanja. Prek zadružnega modela so se v ZDA izoblikovali tudi zadružni zdravstveni centri, ki jih lahko najdemo tako na podeželju kakor tudi v okolici večjih mest. Različne zadruge s področja zdravstva nudijo predvsem primarne in preventivne zdravstvene storitve. Kot rečeno, storitvene zadruge v ZDA nudijo tudi druge raznovrstne storitve: vse od prodaje športne opreme do prodaje cvetja ali medijskega poročanja (Zeuli in Cropp 2004, 31–33). Okoli 85 % vseh prihodkov zadrug se ustvari znotraj naslednjih sektorjev: kmetijstvo, sistem kmetijskih posojil, zvezne hipotekarne banke, elektro storitve na podeželju, vzajemno zavarovanje in kreditne zadruge (UWCC 2009a, 6).

Čeprav so zadruge v ZDA zaslužne za različne inovacije na trgu in odpravljanje tržnih napak in pomanjkljivosti, vse do leta 2009, ko je Center za zadruge Univerze Wisconsin (ang. *University of Wisconsin Center for Cooperatives*) izvedel študijo o ekonomskem vplivu (angl. *economic impact*) zadrug na ekonomijo ZDA, o njihovem skupnem vplivu na ekonomijo ni bilo znanega veliko. Do tega projekta namreč niso bili zbrani obsežni in celoviti statistični podatki o poslovanju zadrug v ZDA, njihovem pomenu za ekonomijo ZDA in njihovem vplivu na druga podjetja in Američane. S to študijo o ekonomskem vplivu zadrug na ekonomijo ZDA smo dobili prve podatke o obsegu ekonomskih aktivnosti, ki jih gre pripisati zadrugam v ZDA. Študija zagotavlja tudi popis zadrug v ZDA in povzema obseg njihovih aktivnosti v ekonomiji (UWCC 2009a, 1). Za razliko od številnih drugih držav ameriški zvezni urad, zadolžen za popis, zadrug v svojem popisu in poročanju o stanju gospodarstva namreč ne identificira posebej. Posledično drugi podatki o zadrugah, zbrani na ravni celotnih ZDA, niso na voljo. Z omenjeno študijo so na Centru za zadruge Univerze Wisconsin zapolnili praznino podatkov o zadrugah ter izmerili ekonomski vpliv zadrug na prihodke gospodarstva in delovna mesta v ZDA (UWCC 2009b).

S študijo so želeli predvsem:

- izoblikovati obsežen seznam zadrug v ZDA;

- zbrati ekonomske podatke o zadrugah in analizirati njihov neposreden in posreden ekonomski vpliv;
- angažirati združni sektor, da pripomore k identifikaciji ključnih raziskovalnih potreb za zadruge, in omogočiti raziskovanje zadrug v prihodnje;
- razviti inovativne in temeljite pristope za meritve edinstvenega ekonomskega in družbenega vpliva zadrug (UWCC 2009b).

Ker ZDA nimajo celovitega pristopa k popisu zadrug in ker se združna zakonodaja različnih zveznih držav razlikuje, so morali določiti kriterije za razlikovanje med zadrugami in drugimi oblikami podjetij. Izbrali so pet kriterijev: izvajanje določenih načel, samoidentifikacija, pravna oblika, davčni status in upravljavaska struktura (UWCC 2009a, 4).

Identificirane zadruge so nato razvrstili v štiri različne vrste in posamezne sektorje. Večino zadrug so glede na vrsto zadruge razvrstili med potrošniške ali proizvajalske zadruge. Člani proizvodnih zadrug s svojim vložkom prispevajo k nastanku produkta, ki se nato lahko proda naprej. Potrošniške zadruge svojim članom nudijo določeno blago ali storitve. Naslednja vrsta zadrug so nabavne zadruge, ki so večinoma namenjene poslovanju različnih podjetij, ki kolektivno nabavljajo raznoliko blago in ga nato uporabijo pri svojem poslovanju v različnih sektorjih ekonomije. Nabavne zadruge in veletrgovine so zanimive tudi za trgovine, ki si prek njih zagotavljajo ugodnejše nabavne pogoje za blago, ki ga prodajajo v svojih trgovinah. Zadnja vrsta zadrug, ki so jo identificirali v okviru študije, so delavske zadruge, v okviru katerih delavci člani s svojim delom ustvarjajo različno blago in storitve (UWCC 2009a, 10).

Podatki so pokazali, da v ZDA deluje okoli 30.000 zadrug, ki poslujejo na več kot 73.000 lokacijah. Med njimi je daleč največ, in sicer kar 92 %, potrošniških zadrug, ki jim sledijo proizvodne zadruge, ki jih je okoli 5 %, nabavne zadruge, ki jih je okoli 2 %, in delavske zadruge, ki jih je daleč najmanj in obsegajo le okoli 1 % celotnega združnega sektorja v ZDA (UWCC 2009a, 11).

Tabela 5. 3: Število zadrug v ZDA in delež posamezne vrste zadrug v ZDA

Vrsta zadruge	Število zadrug	Delež med zadrugami
Delavske	223	1 %
Proizvodne	1.494	5 %

Nabavne	724	2 %
Potrošniške	26.844	92 %
SKUPAJ	29.285	100 %

Vir: Povzeto po UWCC (2009a, 11).

Okoli 30.000 zadrug v ZDA ima po podatkih študije več kot 350 milijonov članov, pri čemer je treba upoštevati, da je ena oseba lahko članica več različnih zadrug. Od tega je kar 340 milijonov oseb članic različnih potrošniških zadrug. Po številu članstva nato z mnogo manj člani sledijo nabavne zadruge (člani katerih so lahko tudi pravne osebe), najmanj članov pa imajo proizvodne in delavske zadruge. Pri tem velja posebej omeniti, da je število članov delavskih zadrug sicer višje, kot je število zaposlenih v delavskih zadrugah (kar bomo videli v nadaljevanju), saj številka vključuje tudi zaposlene za polovični delovni čas, podatki o številu zaposlenih pa predstavljajo le število zaposlenih za polni delovni čas. Nekatere zadruge so raziskovalcem sporočile le število svojih članov in ne podatkov o številu zaposlenih (UWCC 2009a, 11).

Tabela 5. 4: Število članov v zadrugah v ZDA

Vrsta zadruga	Število članov (v tisočih)
Delavske	55,14
Proizvodne	714,65
Nabavne	6.133
Potrošniške	343.969
SKUPAJ	350.872

Vir: Povzeto po UWCC (2009a, 11).

Okoli 30.000 zadrug z več kot 350 milijoni članov nadalje zaposluje okoli 850.000 ljudi, zaposlenih za polni delovni čas (pri tem so dva zaposlena za polovični delovni čas šteli kot eno zaposlitev za polni delovni čas). Od tega jih je največ, okoli 650.000, zaposlenih v potrošniških zadrugah, sledijo nabavne zadruge, ki zaposlujejo okoli 130.000 ljudi, ter proizvodne zadruge, ki zaposlujejo slabih 73.000 ljudi. Vidimo lahko, da delavske zadruge glede na velikost ZDA zaposlujejo minimalno število ljudi, saj je bilo v delavskih zadrugah

po podatkih te raziskave iz leta 2009 zaposlenih le dobrih 2.000 ljudi. Skupno različne vrste zadrug izplačajo za več kot 25 milijard dolarjev plač (UWCC 2009a, 11).

Tabela 5. 5: Število zaposlenih in izplačane plače v zadrugah v ZDA

Vrsta zadruga	Število zaposlenih (v tisočih)	Izplačane plače (v milijonih \$)
Delavske	2,38	55,41
Proizvodne	72,93	2.970
Nabavne	130,35	2.902
Potrošniške	650,65	19.085
SKUPAJ	856,31	25.013

Vir: Povzeto po UWCC (2009a, 11).

Nadalje ima 30.000 ameriških zadrug v skupni lasti za več kot 3.000 milijard dolarjev premoženja, ob tem pa zadruga letno ustvarijo tudi več kot 500 milijard dolarjev prihodkov (UWCC 2009a, 11).

Tabela 5. 6: Premoženje in prihodki zadrug v ZDA

Vrsta zadruga	Premoženje (v milijonih \$)	Prihodki (v milijonih \$)
Delavske	128	219,24
Proizvodne	23.632	65.426
Nabavne	1.126.848	157.892
Potrošniške	1.975.805	291.086
SKUPAJ	3.126.414	514.624

Vir: Povzeto po UWCC (2009a, 11).

Vidimo lahko, da imajo največ premoženja sicer potrošniške zadruga, a je teh daleč največ in imajo tudi največ članov, medtem ko imajo nabavne zadruga, ki jih je mnogo manj in imajo tudi mnogo manj članov, sorazmerno zelo veliko premoženja glede na druge vrste zadrug. Od več kot 500 milijard dolarjev prihodkov, ki jih letno ustvarijo zadruga, največ prihodkov sicer res ustvarijo potrošniške zadruga, a ponovno sorazmerno posebej velik delež prihodkov

ustvarijo nabavne zadruge, pri čemer velja poudariti, da je znotraj obeh vrst zadrug prisotnih veliko različno organiziranih trgovin (UWCC 2009a, 11).

Seveda je vpliv zadrug v ZDA na celotno gospodarstvo še širši, kot kažejo zgornji podatki, in sicer tako na podlagi izdatkov zadrug kot potrošnje tistih, ki z naslova zadrug prejemajo plačo ali druge dohodke, kar se pozna pri prometu drugih ekonomskih subjektov. V svoji raziskavi je Center za zadruge Univerze Wisconsin zadruge in njihov ekonomski vpliv (ang. *economic impact*) razdelil glede na različne kategorije ameriškega kmetijskega ministrstva, ki je sicer delno pristojno za zadruge. V študiji so zadruge tako razdeljene v štiri različne sektorje, ki so nadalje vsebinsko razdelani v ustrezne kategorije znotraj posameznega sektorja (UWCC 2009a, 10).

Posledično je razdelitev zadrug in njihovega ekonomskega vpliva v ZDA glede na ekonomski sektor v študiji naslednja:

1. **trgovina in trženje:** kmetijska dobava in trženje, biogoriva, zadruge z živili, umetnost in obrti in drugo (maloprodaja in storitve);
2. **socialne storitve in javne službe:** zdravstvo, otroško varstvo, stanovanja, promet in izobraževanje;
3. **finančne storitve:** kreditne zadruge, kmetijske kreditne zadruge, vzajemno zavarovanje in zadružno financiranje;
4. **javne dobrine:** elektrika na podeželju, telekomunikacije na podeželju in vodooskrba (UWCC 2009a, 10).

Z ekstrapolacijo pridobljenega vzorca na celotno populacijo je študija pokazala skupni ekonomski vpliv zadrug na ekonomijo ZDA (UWCC 2009a, 15).

Tabela 5. 7: Podatki o ekonomskem vplivu (ang. *economic impact*) zadrug v ZDA

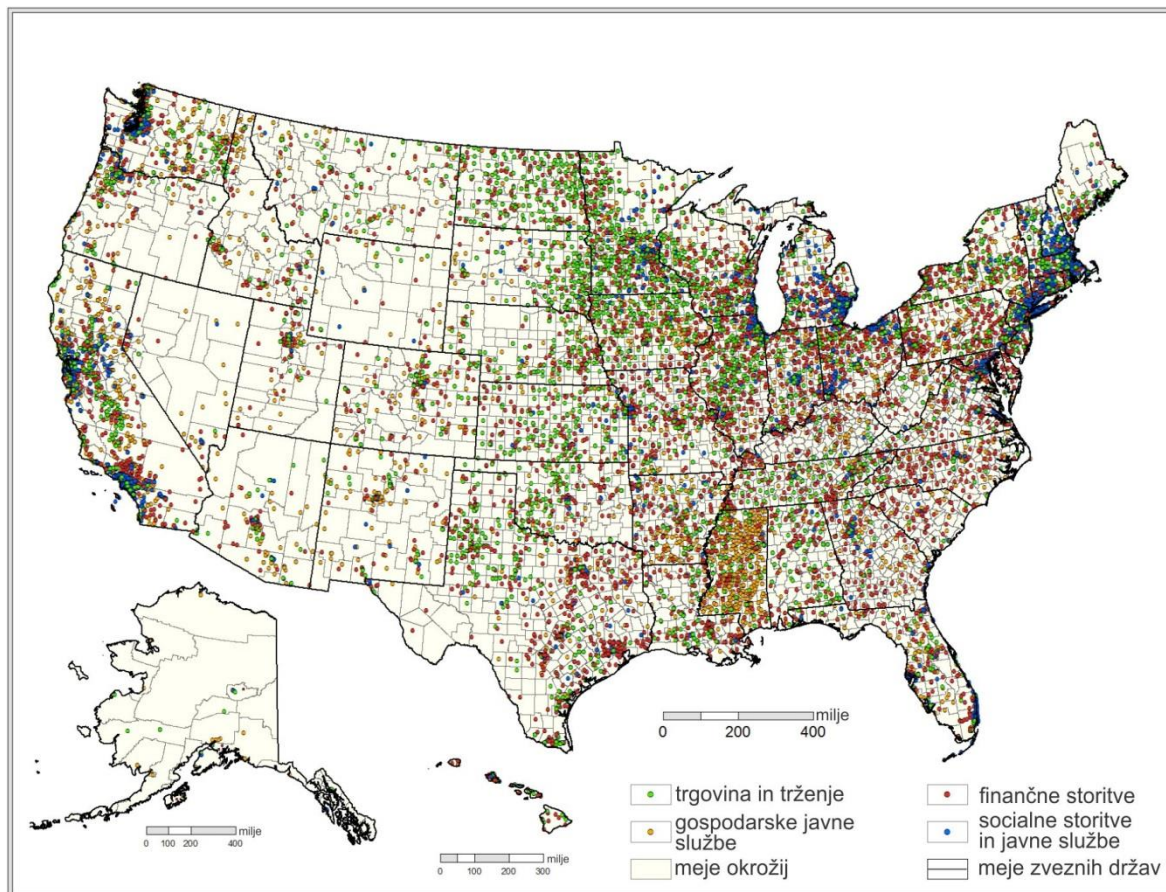
Sektor	Prihodki (v milijonih \$)	Število zaposlenih	Izplačane plače (v milijonih \$)
Trgovina in trženje	201.207	422.505	13.810
Socialne storitve in javne službe	7.525	424.505	1.690
Finančne storitve	394.363	1,133.353	51.176
Javne dobrine	49.808	162.873	8.292
SKUPAJ	652.903	2.143.236	74.969

Vir: Povzeto po UWCC (2009a, 11).

Skupni ekonomski vpliv zadrug na ekonomijo ZDA znaša 654 milijard dolarjev prometa, da zadruge v ZDA ustvarijo več kot dva milijona delovnih mest, na katerih je izplačanih 75 milijard dolarjev plač in dodatkov, in da ob tem zadruge letno ustvarijo tudi za 133,5 milijard dolarjev dodane vrednosti (UWCC 2009a, 2). Pri tem je treba še dodatno upoštevati, da v raziskavo niso vključeni podatki o ekonomskem vplivu stanovanjskih zadrug v ZDA (UWCC 2009a, 15).

Spodnji grafični prikaz kaže geografsko razporeditev zadrug v ZDA glede na posamezni sektor ter posamezne zvezne države in okrožja (UWCC 2009a, 15). V nadaljevanju bom prikazal tudi geografsko razporeditev zadrug v ZDA glede na posamezne sektorje; tako bo jasno, da so zadruge razpršene oziroma razporejene po celotnem ozemlju ZDA.

Slika 5. 1: Razporeditev zadrug v ZDA po sektorjih

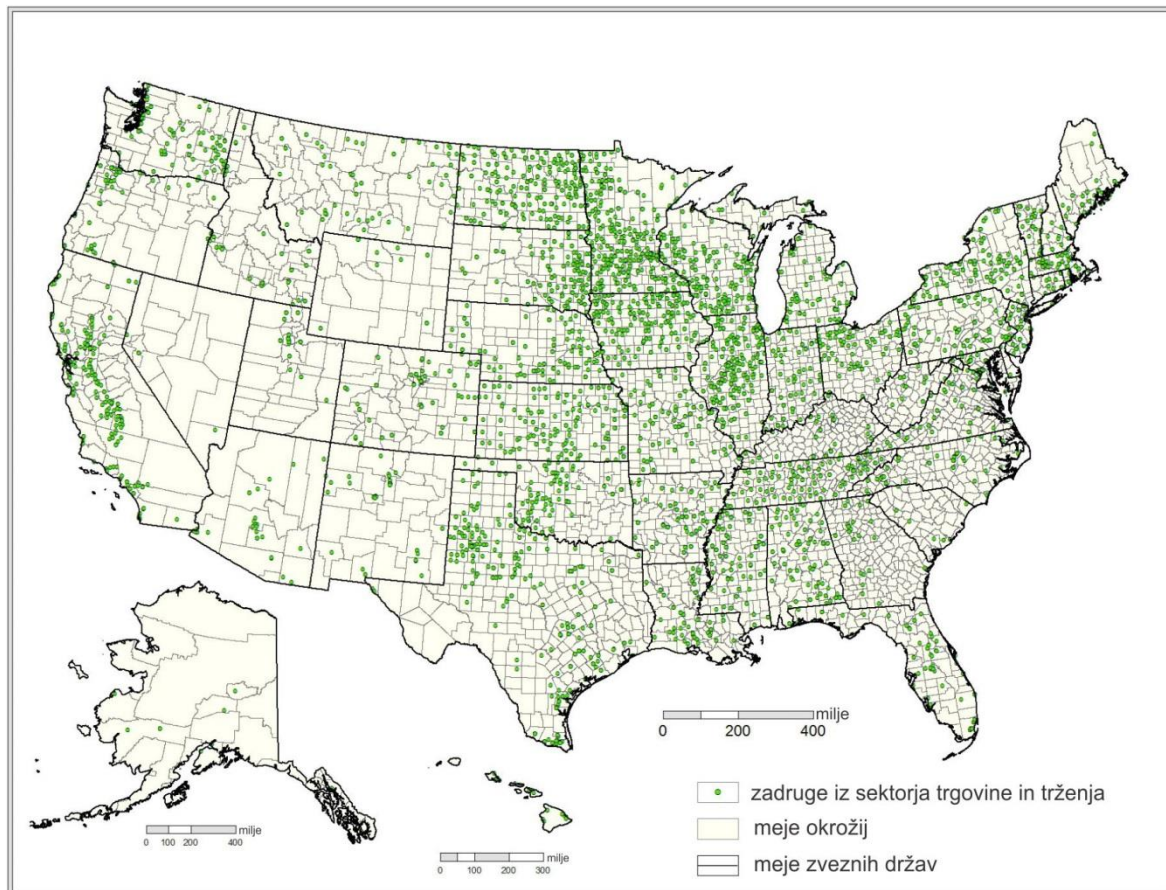


Vir: Povzeto po UWCC (2009a, 15).

Podatki o ekonomskem vplivu zadrug v sektorju trgovine in trženja vključujejo prodajne, predelovalne in nabavne storitve za kmete (med njimi tudi pred časom oblikovana podjetja s področja biogoriv), potrošniške zadruge, ki prek veletrgovin nabavljajo blago za svoje člane,

ter zadruge s področja umetnosti in obrti, ki dobavljajo in prodajajo izdelke svojih članov, ter druge nabavne in delavske zadruge, ki delujejo na raznih drugih ekonomskih področjih, kot sta maloprodaja in druge storitve (UWCC 2009a, 15–16). Spodnja slika prikazuje njihovo razporeditev v ZDA.

Slika 5. 2: Razporeditev zadrug v sektorju trgovine in trženja v ZDA



Vir: Povzeto po UWCC (2009c).

Spodaj navedeni podatki o posameznih zadrugah znotraj tega sektorja (kakor tudi v nadaljevanju za ostale sektorje) so zgolj zbrani ekonomski podatki, ki so bili prejeti s strani podjetij, pri čemer se nekatera niso odzvala na prošnjo za posredovanje informacij. Posledično so te številke nižje kakor skupni ekonomski vpliv zadrug v ZDA, ki je bil predstavljen zgoraj, saj je bil ta v raziskavi določen s pomočjo ekstrapolacije vzorca na celotno populacijo. Zato je zgoraj navedeni seštevek neposrednega ekonomskega vpliva večji, kot prikazujejo v nadaljevanju predstavljeni podatki za posamezni sektor. Raziskava je pokazala, da je v ZDA 3.463 zadrug v sektorju trgovine in trženja; 2.858 jih je posredovalo podatke zadružnemu centru. Zadruge v sektorju trgovine in trženja, ki so posredovale svoje

podatke, imajo skupno okoli 6 milijonov članov, okoli 61 milijard dolarjev premoženja in okoli 176 milijard dolarjev letnih prihodkov ter zaposlujejo več kot 250.000 ljudi in izplačajo za več kot 7,5 milijarde dolarjev plač. Daleč največji delež tega sektorja predstavljajo različne kmetijske zadruge (UWCC 2009a, 15–16).

Tabela 5. 8: Ekonomski kazalci zadrug v ZDA v sektorju trgovine in trženja

Ekonomski sektor trgovine in trženja	Prihodki (v milijonih \$)	Št. zaposlenih (v tisočih)	Izplačane plače (v milijonih \$)
Kmetijska dobava in trženje	119.074	147,80	6.014
Biogoriva	4.231	1,75	44
Zadruge z živili	865	13,60	171
Umetnost in obrti	32	0,83	5
Drugo (maloprodaja in storitve)	51.391	102	1.288
SKUPAJ	175.593	265,78	7.522

Vir: Povzeto po UWCC (2009a, 16).

Naslednji ekonomski sektor, v katerem so prisotne zadruge, je sektor socialnih storitev in javnih služb, ki ga sestavljajo zadruge, ki nudijo širok razpon storitev, kot so zdravstvo, stanovanja, promet in izobraževanje (UWCC 2009a, 24).

Tabela 5. 9: Ekonomski kazalci zadrug v ZDA v sektorju socialnih storitev in javnih služb

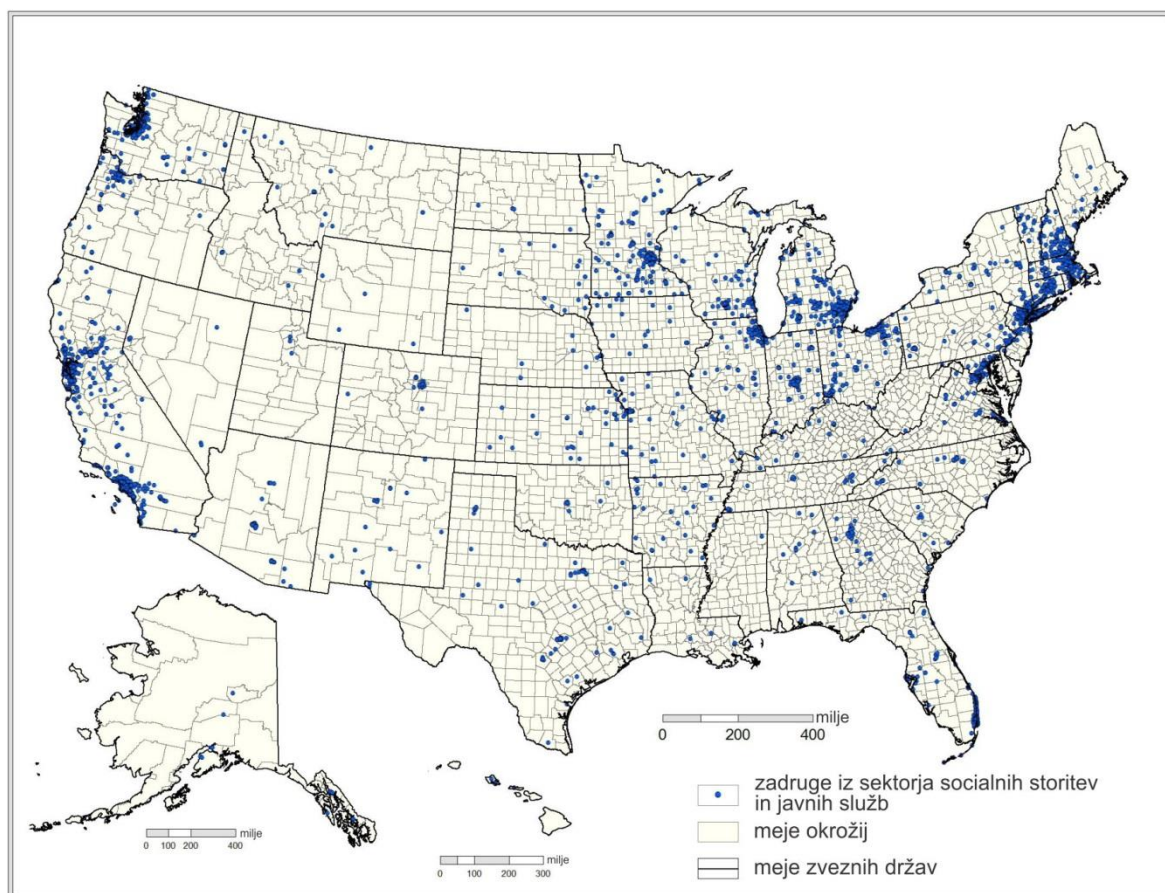
Ekonomski sektor socialnih storitev in javnih služb	Prihodki (v milijonih \$)	Št. zaposlenih (v tisočih)	Izplačane plače (v milijonih \$)
Zdravstvo	3.290	73,18	283
Otroško varstvo	86	8,17	0,81
Promet	290	0,50	8,60
Izobraževanje	692	9,75	313
SKUPAJ	4.358	91,60	605

Vir: Povzeto po UWCC (2009a, 25).

Zadružni center je sicer prejel le 841 odgovorov s podatki od skupno 11.311 zadrug iz tega sektorja v ZDA. Zadruge, ki so posredovale svoje podatke, imajo sicer milijon članov in 1,7

milijarde dolarjev premoženja ter letno ustvarijo okoli 4,3 milijarde dolarjev prihodkov, zagotavljajo okoli 100.000 delovnih mest in izplačajo za dobrih 600 milijonov dolarjev plač. Ta sektor po številu obvladujejo stanovanjske zadruga, ki jih je kar 9.471, a ekonomski podatki o njih žal niso na voljo. Zadruga s področja zdravstva, ki jih je okoli 300, imajo največji obseg ekonomskih aktivnosti. Okoli 100 zadrug s tega področja je posredovalo svoje podatke za potrebe študije: skupaj imajo okoli milijardo dolarjev premoženja in okoli 3,2 milijarde dolarjev letnih prihodkov ter predstavljajo največji delež zaposlitev znotraj tega sektorja (UWCC 2009a, 24).

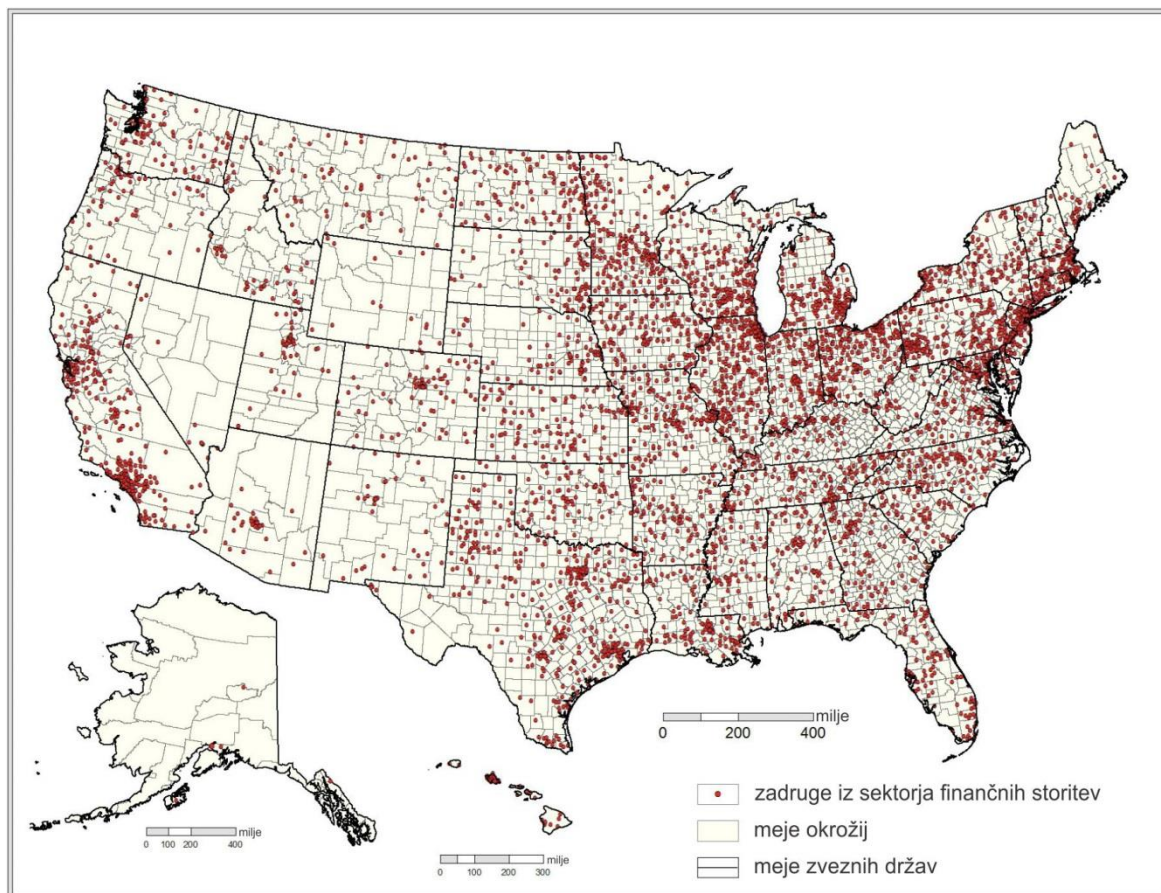
Slika 5. 3: Razporeditev zadrug v sektorju socialnih storitev in javnih služb v ZDA



Vir: Povzeto po UWCC (2009č).

Naslednji sektor je sektor finančnih storitev, ki ga sestavljajo kreditne zadruga, banke za kreditiranje proizvodnje kmetov, vzajemne zavarovalnice in raznolike finančne organizacije, ki posojajo finančna sredstva zadrugam (UWCC 2009a, 37).

Slika 5. 4: Razporeditev zadrug v sektorju finančnih storitev v ZDA



Vir: Povzeto po UWCC (2009d).

Od 50.330 zadrug s področja finančnih storitev je raziskovalcem svoje podatke posredovalo 8.627 zadrug. Te zadruge imajo skupaj 2.800 milijard dolarjev premoženja, ustvarijo 265 milijard dolarjev prometa, prispevajo k 376.000 zaposlitvam in izplačajo za 13 milijard dolarjev plač (UWCC 2009a, 37).

Tabela 5. 10: Ekonomski kazalci zadrug v ZDA v sektorju finančnih storitev

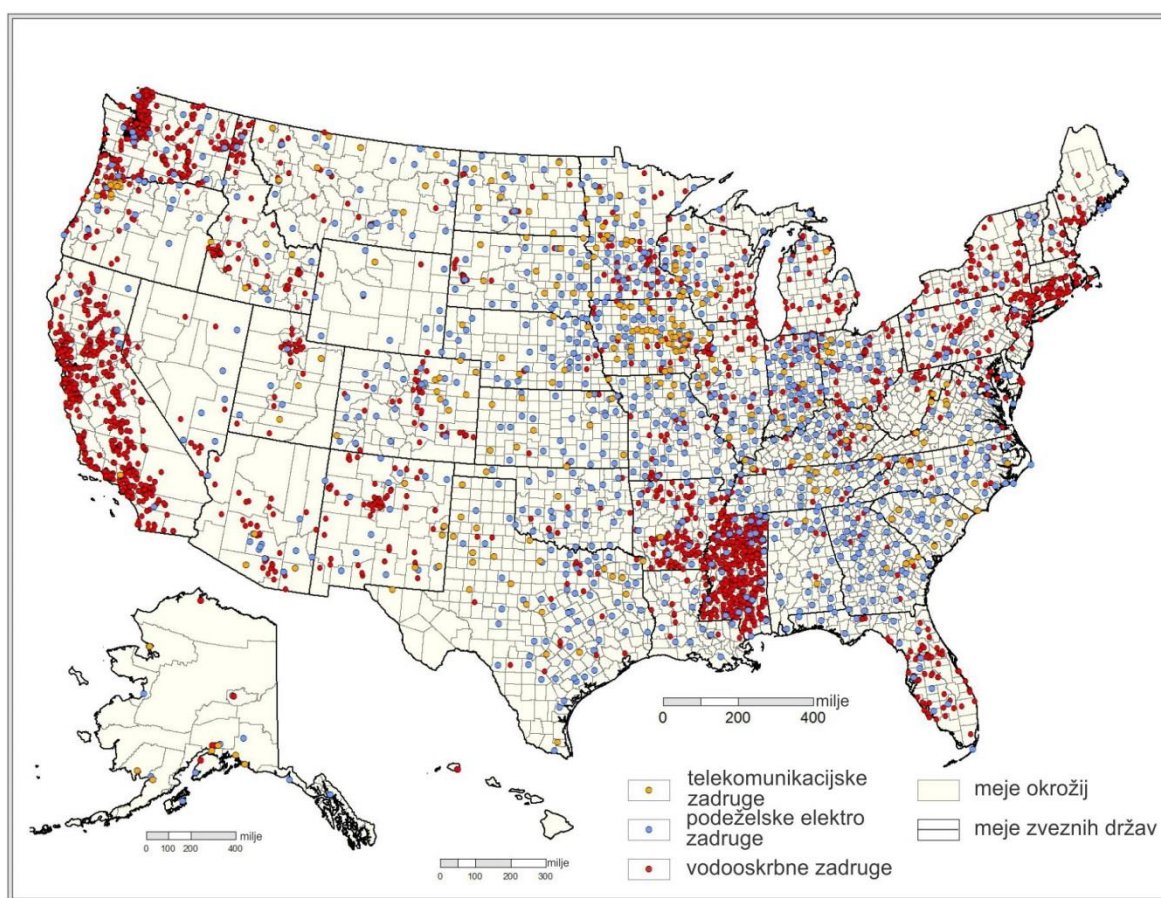
Ekonomski sektor finančnih storitev	Prihodki (v milijonih \$)	Št. zaposlenih (v tisočih)	Izplačane plače (v milijonih \$)
Kreditne zadruge	40.218	236,55	9.421
Kmetijske kreditne zadruge	11.884	11,17	1.009
Vzajemno zavarovanje	140.038	122,17	1.893
Zadružno financiranje	72.691	6,25	757
SKUPAJ	264.831	376,14	13.080

Vir: Povzeto po UWCC (2009a, 38).

Skupaj imajo te zadruge kar 325 milijonov članov, kar, kot smo že zabeležili, močno presega dejansko število edinstvenih članov znotraj tega sektorja (veliko članov kreditnih zadrug je tudi članov vzajemnih zavarovalnic). Področje zadružnih financ je glede na delež premoženja znotraj tega sektorja najboljše; sledijo mu vzajemne zavarovalnice, kreditne zadruge in kmetijske kreditne zadruge. Največji delež zaposlenih, podjetij, poslovalnic in članov beležijo vzajemne zavarovalnice in kreditne zadruge (UWCC 2009a, 37).

Zadnji sektor predstavljajo zadruge iz sektorja javnih dobrin, ki svojim članom zagotavljajo električno energijo, telekomunikacije in oskrbo z vodo (UWCC 2009a, 46).

Slika 5. 5: Razporeditev zadrug v sektorju javnih dobrin v ZDA



Vir: Povzeto po UWCC (2009e).

Od 4.525 zadrug s področja javnih dobrin je podatke za potrebe študije posredovalo 1.970 zadrug. Te zadruge imajo skupaj skoraj 20 milijonov članov in za 119 milijard dolarjev premoženja ter letno ustvarijo več kot 36 milijard dolarjev prihodkov. Hkrati s tem zagotavljajo več kot 118.00 delovnih mest in izplačajo za več kot 4 milijarde dolarjev plač (UWCC 2009a, 46).

Tabela 5. 11: Ekonomski kazalci zadrug v ZDA v sektorju javnih dobrin

Ekonomski sektor javnih dobrin	Prihodki (v milijonih \$)	Št. zaposlenih (v tisočih)	Izplačane plače (v milijonih \$)
Elektrika na podeželju	34.275	67,37	3.757
Telekomunikacije na podeželju	1.520,84	12,61	521
Vodooskrba	603	0,415	47
SKUPAJ	36.399	80,37	4.325

Vir: Povzeto po UWCC (2009a, 46).

Elektro zadruge v sektorju javnih dobrin glede na obseg ekonomskih aktivnosti sicer prevladujejo, vendar tudi manj obsežne vodooskrbne zadruge zagotavljajo zelo pomembno storitev svojim članom in skupnostim, v katerih so prisotne (UWCC 2009a, 46).

V želji po izboljšanih vsakokratnih podatkih o stanju zadružništva v ZDA, ki jih sicer navajam zgoraj in so, kot rečeno, najbolj obsežen in celovit pregled ekonomskega vpliva zadrug v ZDA, je sicer Nacionalno združenje zadružnih podjetij (NCBA) maja 2016 s pomočjo demokratskega kongresnika Marka Pocana in republikanskega kongresnika Eda Roycea pozvala pristojnega ameriškega zveznega ministra za trgovino, da doda vprašanja o zadružnih podjetjih v popis ameriške ekonomije za leto 2017, saj ekonomski vprašalnik že od leta 1997 med pravnimi oblikami podjetij ne ponuja kategorije zadruga (NCBA 2016). Obstajajo ocene, da je tudi v ZDA »odziv ljudi na krizo [...] povzročil nekaj dvomov v tradicionalna kapitalistično organizirana podjetja« (Hueth 2017) in da so zato nekateri ljudje videli v »zadrukah nekakšno alternativo oziroma dopolnitev klasičnim podjetjem« (prav tam), kar je privedlo »do večjega zanimanja za zadruge, posebej za delavske zadruge« (prav tam).

NCBA v svojem letnem poročilu za leto 2015 tako ocenjuje, da naj bi nacionalni ekonomski vpliv zadrug v ZDA še vedno znašal okoli 2 milijona delovnih mest, 74 milijard dolarjev izplačanih plač in 650 milijard dolarjev prihodkov. Pri tem naj bi tretjina Američanov imela lastništvo v kakšni izmed zadrug (NCBA 2015, 12). Pri tem tako »spremembe ekonomskega vpliva zadrug kljub krizi niso bile zabeležene, je pa nekaj indicev, da so kreditne zadruge bolje preživele krizo in da se zanje od takrat odloča več ljudi, nezadovoljnih s tradicionalnimi bankami. Nekaj napredka je bilo tudi na področju zagotavljanja širokopasovnega interneta na podeželju s pomočjo elektro zadrug, podobno je prišlo do večjega zanimanja za že omenjene delavske zadruge in trgovine z živili, sicer pa je večina zadružnega sektorja ostala dokaj

stabilna« (Hueth 2017). Tudi iz letnega poročila NCBA za leto 2015 je razvidno, da se ekonomski vpliv zadrug na ekonomijo ZDA v zadnjih letih ni drastično spremenil v primerjavi s podatki o ekonomskem vplivu zadrug v ZDA, ki jih je pripravil Center za zadruga Univerze Wisconsin. Kljub vsemu NCBA ocenjuje, da se je v zadnjih letih število zadrug v ZDA povečalo (NCBA 2016).

Tabela 5. 12: Izpostavljeni podatki o posameznih zadružnih sektorjih v letnem poročilu NCBA za leto 2015

Zadruga iz sektorja javnih dobrin	<ul style="list-style-type: none"> – Več kot 900 elektro zadrug zagotavlja električno energijo v skoraj vseh (47) ameriških zveznih državah; – elektro zadruga zagotavljajo kar 42 % celotne elektro distribucijske mreže in pokrivajo 75 % ozemlja države; – več kot 18 milijonov domov, šol in podjetij poganja električna energija, ki jo dobavljajo elektro zadruga; – z več kot 140 milijardami dolarjev premoženja elektro zadruga predstavljajo več kot tretjino industrije dobave električne energije; – okoli 1,2 milijona Američanov na podeželju v 31 različnih zveznih državah uporablja storitve več kot 260 različnih telekomunikacijskih zadrug.
Zadruga z živili	<ul style="list-style-type: none"> – Zadruga z živili skupaj ustvarijo letni promet, ki presega 2 milijardi dolarjev; – zadruga z živili ustvarijo 1,4 milijarde dolarjev letnih prihodkov; – za vsak dolar, ki ga potrošnik porabi v lokalni živilski zadrugi, se ustvari 1,604 dolarja ekonomskih aktivnosti v lokalni ekonomiji, kar je 15 % več kot v konvencionalni trgovini.
Kreditne zadruga	<ul style="list-style-type: none"> – Več kot 100 milijonov Američanov je članov kreditnih zadrug, kar je skoraj tretjina populacije; – kreditne zadruga so prisotne v vseh zveznih državah in skoraj vseh okrožjih; – kreditne zadruga ustvarijo več kot 275.000 delovnih mest.

Kmetijske zadruge	<ul style="list-style-type: none"> – Večina ameriških kmetov je članov več kot 3.000 zadrug v lasti kmetov; – zadruge v lasti kmetov letno ustvarijo več kot 190.000 delovnih mest in izplačajo za več kot 8 milijard dolarjev plač; – kmetijske zadruge letno ustvarijo okoli 246 milijard dolarjev prometa, kar predstavlja 62 % celotnega ameriškega kmetijskega sektorja.
Stanovanjske zadruge	<ul style="list-style-type: none"> – Več kot 1,5 milijona družin živi v stanovanjskih zadrugah; – sedem zveznih držav ima med 10.000 in 50.000 enot stanovanjskih zadrug; – 23 univerz ima v svojem kampusu ali v bližini stanovanjske zadruge za študente; – stanovanjske zadruge za študente prihranijo študentom povprečno okoli 50 % stroškov, povezanih z bivanjem in prehrano, letno.
Zadružno zavarovanje	<ul style="list-style-type: none"> – Okoli 233 milijonov ljudi uporablja zavarovanje prek podjetij, ki so v lasti zadrug ali povezane z njimi; – zadruga <i>Nationwide Insurance</i> je vodilni ponudnik upokojitvenih planov za javni sektor.
Delavske zadruge	<ul style="list-style-type: none"> – V ZDA je 400 delavskih zadrug v 17 različnih industrijah; – delavske zadruge zagotavljajo stabilno zaposlitev in zmanjšan delež menjave kadrov s 60 % na 15 %; – skupni letni promet delavskih zadrug je 400 milijonov dolarjev; – največja delavska zadruga <i>Cooperative Home Care Associates</i> ima 2.300 delavcev; – 26 % delavskih zadrug najprej nastane kot tradicionalno profitno podjetje.

Vir: Povzeto po NCBA (2015, 13).

Ob podatkih, ki jih v svojem letnem poročilu o zadrugah vsako leto objavlja NCBA, in podatkih o ekonomskem vplivu zadrug v ZDA iz študije Centra za zadruge Univerze Wisconsin so glede trenutnega stanja zadružništva v ZDA zanimivi tudi vsakoletni podatki o prometu 100 največjih zadrug v ZDA, ki jih objavlja Nacionalna zadružna banka (ang. *National Cooperative Bank, NCB*).

Tabela 5. 13: Skupni letni prihodek 100 največjih zadrug (po prometu) v ZDA 2010–2015

Leto	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Prihodek (v milijonih \$)	193.806	215.618	226.401	234.499	243.178	223.850

Vir: Povzeto po NCB (2016; 2015; 2014; 2013; 2012; 2011).

Vidimo lahko, da se je v zadnjih letih skupni letni prihodek 100 največjih zadrug (po letnem prometu) v ZDA vsako leto praviloma povečeval. Izjema je leto 2015, ko so tudi zadruge podobno kot profitna podjetja v lasti investitorjev občutile spremembe na trgu, predvsem v kmetijskem sektorju. Kljub temu zadržna podjetja še vedno pomembno prispevajo k ekonomiji (NCB 2016).

Tabela 5. 14: Dvajset največjih zadrug v ZDA leta 2015

Ime zadruga	Prihodki (v milijonih \$)	Industrija
CHS Inc.	34.582	Kmetijstvo
Wakefern Food Corp./ShopRite	15.574	Veletrgovina z živili
Dairy Farmers of America	13.800	Kmetijstvo
Land O'Lakes, Inc.	13.008	Kmetijstvo
Associated Wholesale Grocers, Inc	8.936	Veletrgovina z živili
GROWMARK, Inc.	8.727	Kmetijstvo
HealthPartners Inc.	5.742	Zdravstvo
ACE Hardware Corp.	5.045	Veletrgovina
Navy Federal Credit Union	4.705	Finance
Ag Processing Inc.	4.348	Kmetijstvo
Unified Grocers, Inc	4.028	Veletrgovina z živili
Group Health Cooperative	3.658	Zdravstvo
California Dairies, Inc.	3.183	Kmetijstvo
Do-it-Best Corp.	2.998	Veletrgovina
Darigold	2.554	Kmetijstvo
Recreational Equipment Inc.	2.423	Trgovina s športno

		opremo
CoBank	2.380	Finance
United Suppliers, Inc.	2.371	Kmetijstvo
Basin Electric Power Cooperative	2.133	Elektro
True Value Corporation	2.033	Veletrgovina

Vir: Povzeto po NCB (2016).

Vidimo lahko, da podobno kot v okviru ekonomskega vpliva zadrug največje zadruga v ZDA prihajajo iz industrij, kot so kmetijstvo, veletrgovina, finance in zdravstvo. Pri tem velja posebej izpostaviti, da gre v primeru veletrgovin za nabavne in prodajne trgovinske zadruga, ki povezujejo različne trgovce, ki niso nujno organizirani kot potrošniške zadruga. Lahko gre namreč za manjša lokalna tradicionalna profitna podjetja, ki se prek nabavnih zadrug povezujejo za izboljšanje svojih skupnih nabavnih zmožnosti in ekonomije obsega. Največja potrošniška zadruga v ZDA, ki ne pripada sektorjema kmetijstva in financ ter je organizirana kot tradicionalna potrošniška zadruga in ne kot zadruga trgovin, je potrošniška zadruga REI. Po mnenju priznanega ameriškega profesorja Gara Alperovitza naj bi se prav na izkušnje te zadruga v prihodnje ozirale nove nastajajoče zadruga v ZDA (Alperovitz 2005, 89). Zadruga REI bom v nadaljevanju, kot že rečeno, kot primer potrošniške zadruga (najpogostejše vrste zadrug v ZDA) najprej primerjal z ameriško delavsko zadruga IEM.

Oblike zadružništva v ZDA se ne razlikujejo med seboj samo po vrsti zadrug ter sektorjih in industrijah, v katerih so prisotne, temveč se razlike pojavljajo tudi v njihovih lastniških strukturah in organiziranosti.

Najbolj klasično lastniško strukturo imajo t. i. centralizirane zadruga, ki so v neposredni lasti svojih članov in imajo tipično samo eno vejo. Večina zadrug v ZDA je centralizirana. Regionalne, nacionalne in celo mednarodne zadruga imajo prav tako lahko centralizirano članstvo, torej je posamezna zadruga neposredno v lasti svojih članov, ki z njo neposredno, brez morebitnega delegatskega sistema tudi upravljajo, čeprav to ni najbolj pogosto. Večje centralizirane zadruga imajo lahko več manjših vej ali trgovinskih poslovalnic, upravljanje, organiziranje in poslovanje zadruga pa so centralizirani na sedežu zadruga. Centralizirane zadruga imajo en sedež, en upravni odbor in eno upravo oziroma direktorja. Območja, kjer posluje centralizirana regionalna zadruga, so pogosto razdeljena na posamezna okrožja. Vsako okrožje po navadi glede na število članov prispeva sorazmerno veliko število

delegatov, ki nato izvolijo upravni odbor zadruga. Upravni odbor imenuje upravo zadruga, ki skrbi za vsakodnevno poslovanje zadruga (Zeuli in Cropp 2004, 35).

Naslednja oblika lastniške strukture zadruga, ki se pojavlja v ZDA, so federalne zadruga, ki so v lasti drugih zadruga. V tem primeru gre za zadruga zadruga, pri čemer se namesto fizičnih oseb kot člani zadruga neposredno združujejo zadruga, kot pravne osebe, ki so sicer posredno tudi v lasti članov lokalnih zadruga. Na takšen način si zadruga nudijo samopomoč. Zadruga zadruga torej temeljijo na članstvu pravnih oseb (tj. zadruga) in ne posameznih fizičnih oseb. Lokalne zadruga prek svojega upravnega odbora ali prek svojih izvoljenih delegatov izvolijo upravni odbor federalne zadruga. Upravni odbor takšne zadruga na regionalni ravni praviloma sestavljajo predstavniki posameznih geografskih območij, njihova moč pa je ustrezno obtežena glede na število lokalnih zadruga na določenem območju. Člani upravnih odborov federalnih zadruga so lahko vsi člani posameznih lokalnih zadruga, lahko pa zastopajo kombinacijo članov in poslovodstva lokalnih zadruga. Število delegatov, ki jih ima ena zadruga, se lahko določi glede na število članov, glede na obseg poslovanja zadruga s federacijo, glede na višino investicije, ki jo ima zadruga v federalni zadrugi, ali glede na kombinacijo teh faktorjev. Lokalne zadruga so deležne pravice do finančnega nadomestila in drugih bonitet glede na svoj vložek v federalno zadruga. Hkrati investirajo tudi v kapital federalne zadruga, ki ga lahko izgubijo v primeru njenega stečaja (Zeuli in Cropp 2004, 35).

Posebno lastniško obliko zadruga imajo t. i. hibridne zadruga. Nekatere večje zadruga imajo namreč lastnosti tako centraliziranih kot federalnih zadruga – v njih pride do kombinacije članstva tako posameznikov kakor tudi posameznih zadruga kot neposrednih članov (Zeuli in Cropp 2004, 35).

Naslednja oblika lastništva zadruga, ki se pojavlja v ZDA, so t. i. zadruga nove generacije (ang. *New generation cooperatives, NGCs*), ki so znane tudi kot zadruga novega vala ali kot zadruga z dodano vrednostjo in se pojavljajo predvsem v kmetijstvu. Ta lastniški tip zadruga ima dve ključni lastnosti, ki ga razlikujeta od drugih vrst centraliziranih kmetijskih zadruga. Prva lastnost je, da je članski delež vezan na dobavne pravice člana. Član vplača določen članski delež, v zameno za kar dobi pravico in obveznost, da zadrugi proda določeno količino svojega produkta. Recimo, en vplačan članski delež lahko pomeni, da bo član zadrugi dobavil 1.000 enot pšenice vsako leto. Če član ne zagotovi blaga, ima zadruga pravico, da oceni vrednost izpada člana in iz njegovega deleža v zadrugi pokrije stroške in izpad dohodkov z nakupom blaga drugje. Druga lastnost teh zadruga je omejeno ali zaprto članstvo. Prek prodaje

pravice do dobave zadruga omeji število članov in količino produktov, ki jih dobavijo. Osnovna višina članskega vložka je določena glede na celotno količino kapitala, potrebnega s strani članov, in glede na količino dobavljenih produktov, ki jih bo zadruga predelala. Ko nekdo želi zapustiti zadrugo ali zmanjšati količino produkta, ki ga bo dobavil zadrugi, lahko svoj vložek proda drugim proizvajalcem. Možnost prodaje članskega deleža pomeni, da bo članski delež lahko tudi pridobival ali izgubljal vrednost. Vrednost deleža je praviloma odvisna od uspešnosti poslovanja zadruga. Člani sicer tipično zagotovijo zadostno višino kapitala za zadrugo in so deležni relativno visokega finančnega nadomestila z naslova dobička zadruga. Če zadruga potrebuje dodatna sredstva za rast, lahko tudi izda nove članske deleže za pravico do dobave (Zeuli in Cropp 2004, 36).

Nadalje se je v ZDA začel pojavljati tudi lastniški tip zadruga, poimenovan po zvezni državi Wyoming, ki je s svojo zadrugno zakonodajo prva omogočila takšen tip zadruga. V zvezni državi Wyoming so namreč omogočili ustanovitev hibrida med družbo z omejeno odgovornostjo in zadrugo, ki je sedaj znan kot zadrugni model Wyoming (ang. *Wyoming Cooperative Model*). Podobno zakonodajo so do sedaj sprejeli tudi v drugih zveznih državah. Ta lastniški model omogoča, da obstajata dve kategoriji članov zadruga: člani, ki koristijo storitve zadruga, in člani investitorji, ki ne koristijo storitev zadruga, ampak investirajo v kapital zadruga. Na takšen način namreč zadruga lahko pridobi potreben kapital za delovanje. Vsi člani imajo v zadrugi sicer enako glasovalno pravico, čeprav lahko z zadrugnimi pravili določijo bolj kompleksno notranjo strukturo glasovalnih pravic. Zakonodaja tako ne zahteva, da imajo člani investitorji glasovalne pravice, zato se lahko z zadrugnimi pravili določi, da te pravice nimajo. V vsakem primeru se glasovi investitorjev štejejo kolektivno. Če imajo torej vsi člani zadruga 100 glasov, od tega člani investitorji 60 glasov, in če za predlog glasuje 40 od 60 članov investitorjev, velja, da je vseh 60 članov investitorjev glasovalo za predlog. Vsak član zadruga je lahko izvoljen v upravni odbor, v katerem mora biti vsaj en predstavnik članov investitorjev. Glasovalna pravica članov investitorjev v upravnem odboru mora znašati vsaj polovico vseh glasov. Na ta način zadrugna zakonodaja omogoča določeno pravno varstvo za nadzor s strani članov investitorjev. Čisti dobiček zadruga se na koncu leta deli na dva dela: del za nadomestila in del za investicije. Vsaj 15 % čistega dobička mora biti namenjenih članom investitorjem, dobiček pa se mednje razdeli glede na višino njihove investicije. Takšen lastniški model zadrugi omogoča, da je obdavčena pod istimi pogoji kot družbe z omejeno odgovornostjo ali kot zadruga – odločitev glede tega vprašanja sprejme upravni odbor. Jasno je, da je glavna prednost takšne lastniške strukture zadruga, da lahko

privabi zunanje investitorje. Ker nekatere finančne institucije zahtevajo polovično razmerje med kapitalom in zadolženostjo, so investicije lahko dodaten vir financiranja, ki lahko zagotovi dodaten kapital, ki ga zadruga potrebujejo za realizacijo svojih aktivnosti. Predstavljeni lastniški model je dokaj uravnotežen, a ima kljub temu določene pomanjkljivosti. Verjetno največji slabosti sta, da tega modela ne ščiti protimonopolna zakonodaja na področju kmetijstva in da ni upravičen do posojil kmetijskih združnih posojilnic (Zeuli in Cropp 2004, 36). Najpomembnejše pri tem modelu je, da združnikom omogoča dostop do kapitala investitorjev, s čimer lahko razvijajo svojo osnovno dejavnost, investitorjem pa omogoča, da si povrnejo svoj vložek in da investirajo v združni poslovni model. Na takšen način združni model Wyoming omogoča medsebojno korist kapitalskih investitorjev in združnikov.

Zadruga v ZDA ob navedenih lastniških strukturah uporabljajo tudi raznolike oblike dogovorjenih organizacijskih struktur, da lahko kar se da dobro izkoristijo svoje ekonomske priložnosti. Pogosto se zgodi, da zadruga ustanavlja hčerinske družbe, ki še vedno sodijo pod kontrolo in lastništvo zadrug bodisi neposredno bodisi prek pooblaščenecv s strani matične zadruga. Za pravno razmejitev med matično zadrugo in njeno hčerinsko družbo morajo zadruga jasno razmejiti poslovanje in dobičke med obema organizacijama. Namen hčerinskih družb je prevzem določenih obveznosti in funkcij matične zadruga. Druga struktura, ki je značilna za zadruga, so skupna podjetja z dvema ali več sodelujočimi osebami, podjetji ali zadrugami z namenom izvedbe specifične ekonomske operacije ali ideje. Sodelujoči v skupnih podjetjih obdržijo vsak svoj lastniški delež v skupnem podjetju. Uporaba skupnih podjetij med zadrugami vključuje tudi partnerski dogovor med dvema ali več zadrugami. Takšen način sodelovanja se je razširil predvsem v okviru sodelovanja lokalnih in regionalnih zadrug. Zadruga so začele na ta način sodelovati tudi s klasičnimi podjetji v lasti investitorjev. Lastništvo zadrug se je začelo koncentrirati tudi v določene holdinge, prek katerih so povezane različne pravne osebe, ki imajo skupnega lastnika. Zadruga se povezujejo tudi v različne organizacije, prek katerih med seboj delijo informacije in podatke o proizvodnji in razmerah na trgu. Dodatne informacije jim omogočajo, da lahko izboljšajo svoje trženje in način določanja cen (Zeuli in Cropp 2004, 36).

V ZDA je torej prisotnih veliko različnih vrst zadrug, ki so prisotne v številnih sektorjih in industrijah ter se med seboj razlikujejo tudi glede na lastniško strukturo in način delovanja. Ljudje se v njih povezujejo zaradi vzajemnih ekonomskih koristi, in sicer ne samo prek morebitnega izplačila dividend in neposrednega finančnega nadomestila.

Zadruge v ZDA namreč svojim članom na različne načine:

- **nudijo skupinske popuste:** Mnogo zadrug je organiziranih s primarnim ciljem dostopa do ekonomije obsega in večjih skupinskih popustov, kot so jih deležni drugi tekmeči na trgu. Vzorčen primer so potrošniške zadruge in kmetijske dobavne zadruge. Tudi nabavne zadruge manjših neodvisnih podjetij in franšiz se v ZDA pojavljajo vedno pogosteje. Takšne nabavne zadruge, ki članom nudijo tudi skupne storitve, omogočajo neodvisnim trgovinam dostop do cenovno ugodne dobave in cenovno učinkovitega oglaševanja, kar je sicer privilegij velikih trgovinskih verig. Skupinska nabava ni zanimiva samo za zasebna podjetja, temveč podobne skupinske nabave prakticirajo tudi občine, da privarčujejo pri izdatkih za usposabljanje in razne materiale. S tem namenom se ustanavljajo tudi federalne zadruge zadrug, ki imajo skupni cilj glede nabave in oglaševanja. Tako je recimo nastala Nacionalna zveza združenih trgovin z živili (ang. *National Cooperative Grocers Association*), ki omogoča svojim več kot sto članom, da si s svojo skupno kupno močjo zagotovijo boljše popuste pri trgovcih in tako izboljšajo dobičkonosnost svojih podjetij. Medtem ko lahko zadruge nekatere prihranke prenesejo na svoje člane, druge koristijo ta sredstva za izboljšano usposabljanje in kot vire financiranja za izboljšanje učinkovitosti poslovanja zadruge in njenega razvoja.
- **omogočajo dostop do trga in protimonopolno zaščito:** Če je na trgu za določen produkt samo en kupec ali če en velik deležnik dejansko nadzira promet, skladiščenje, certificiranje ipd. nekega produkta, so manjši deležniki praviloma ekonomski poraženci. Zato se lahko izoblikujejo zadruge, ki lahko preprečijo takšen monopolni položaj in manjšim proizvajalcem zagotovijo poštene in razumne cene, promet ter skladiščenje blaga. Tako je nastalo veliko kmetijskih zadrug v ZDA in predelovalnih zadrug na podeželju. V številnih primerih že sam obstoj zadrug močno vpliva na odziv tekmecev s prilagoditvijo cen za vse stranke, tako člane zadrug kot nečlane.
- **omogočajo boljše informiranost in tehnologijo:** V informacijski dobi lahko zadruge pomembno pomagajo svojim članom in njihovim kmetijam ali podjetjem, saj jim lahko omogočijo dostop do kompleksnih podatkov o trgu ali do tehnologij, ki si jih sicer lahko privoščijo samo večje korporacije.
- **ponujajo razpršeno tveganje:** Vzajemno zavarovanje je ena od prvih oblik združništva. Vzajemne zavarovalnice so se vzpostavile, da so se lahko posamezniki

in manjša podjetja skupaj zaščitili na cenovno dostopen in predvidljiv način. Prek zadrug lahko člani razpršijo tudi svojo finančno izpostavljenost do skupnih investicij.

- **zagotavljajo inovacije:** Številni člani zadrug se zanašajo na skupno nabavo za dostop do novih ali neklasičnih produktov, ki jim morda sicer ne bili dostopni. Hkrati zadruge koristijo tudi za doseganje povpraševanja na trgu. Tako so zadružne trgovine z organsko hrano v ZDA s svojo mrežo tem produktom zagotovile dostop na trg, česar jim tradicionalne trgovine niso omogočale. Sedaj so se ti produkti že razširili tudi na druge, bolj konvencionalne dele trga.
- **zagotavljajo blago in storitve:** Od začetka svojega obstoja zadruge primarno služijo svojim članom, tako da jim zagotavljajo blago in storitve, ki jim sicer ne bi bili dostopni. Spomnimo se samo, kako so s pomočjo podeželskih elektro zadrug dostop do dobave z električno energijo dobili številni deli ZDA. Podobno se danes v ZDA pojavljajo številne zadruge, ki svojim članom omogočajo, da si skupaj zagotovijo različne storitve in blago, ki jim sicer ne bi bilo dosegljivo na način, kot bi si sami želeli.
- **zagotavljajo boljše informacije o proizvodih:** Potrošniške zadruge po vsem svetu in tudi v ZDA svojim članom ponujajo dostop od pomembnih podatkov in informacij o izvoru hrane in njeni kvaliteti ter jim tako omogočajo osveščeno nakupovanje.
- **nudijo skupne storitve:** Majhna podjetja in lastniki franšiz v primerljivih industrijah se povezujejo prek zadrug, da lahko koordinirajo tehnični del svojega poslovanja, oglaševanje in druge koristne skupne službe. To jim omogoča boljši dostop do profesionalnih storitev za nižjo ceno in jim hkrati dopušča, da več svojega časa namenijo ustvarjanju dodane vrednosti za svoje podjetje.
- **omogočajo skupno infrastrukturo:** Stanovanjske zadruge številnim posameznikom z nižjimi prihodki omogočajo cenovno dostopna stanovanja, ki jim sicer ne bi bila dosegljiva. Tudi druga infrastruktura, kot so rekreacijske, počitniške in druge kapacitete, so lahko v zadružni lasti in tako na voljo številnim posameznikom, ki si njihove uporabe sicer ne bi mogli privoščiti. Skupno infrastrukturo ima lahko tudi več manjših podjetij (npr. skupno skladišče). Skupno zadružno lastništvo za lastnike ni koristno le kot zagotovilo za dolgoročno možnost uporabe, ampak imajo lastniki od tega lahko tudi ekonomsko korist in hkrati več sredstev za druge investicije (Lund 2013, 39–43).

Pomembno je poudariti, da čeprav se lahko realizirajo vse ekonomske koristi, je nekatere lažje kvalitativno oceniti kot druge. Naloga upravnega obora in uprave posamezne zadruga je, da omenjene konkurenčne prednosti omogočita svojim članom na način, ki je za njih smiseln in primeren, ter pri tem hkrati zagotovi, da člani razumejo in cenijo vse koristi, ki jim jih zadruga zagotavlja. Upravni odbor in uprava zadruga morata hkrati poskrbeti, da zadruga sledi potrebam svojih članov ter konstantno skrbi za izboljševanje pogojev za življenje in delo svojih članov. Zadruga, ki izgubi stik s člani in njihovimi potrebami, hitro postane zelo ranljiva, saj jo člani začnejo zapuščati, zaradi česar lahko propade (Lund 2013, 43).

Zadruga v ZDA so danes tudi model širokega lastništva, ki kot orodje služi za ustvarjanje novih delovnih mest ter razvoj lokalnega okolja in lokalnih skupnosti. Zadruga v ZDA danes služijo tudi razvoju skupnega premoženja in bogastva v urbanih skupnostih (Kelly in drugi 2016a, 14). To dosega tako, da:

- zagotavljajo blago in storitve na območjih, kjer jih tradicionalna podjetja zaradi premajhnega potencialnega dobička ne zagotavljajo;
- dobiček zadrug ostaja v lokalni ekonomiji in tako v lokalnem krožnem gospodarstvu, saj so člani zadrug praviloma lokalni prebivalci nekega območja;
- spodbujajo trajnostni razvoj lokalne skupnosti, saj prek svojega članstva zadruga neposredno povezujejo prebivalce lokalnih skupnosti ter krepijo socialno povezanost in socialne mreže med njimi; zadruga lahko tudi investirajo v potrebe lokalnih skupnosti, v katerih so prisotne;
- ustvarjajo kvalitetna delovna mesta, ki opolnomočijo posamezne člane lokalnih skupnosti (Kelly in drugi 2016a, 14).

Podpora za razvoj združništva v ZDA je bila v zgodovini že velikokrat na različne načine izkazana tudi s strani politike. V zadnjem času je podpora za razvoj združništva na zvezni ravni v ZDA izkazal predvsem znani kandidat za demokrasko predsedniško nominacijo leta 2016 in senator Bernie Sanders. Sanders je v svojem programu za nominacijo z naslovom Agenda za Ameriko (ang. *Agenda for America*) na tretjo mesto postavil prav razvoj združništva, konkretnije razvoj delavskih zadrug, ki so sicer številčno najmanjša vrsta zadrug v ZDA. Tako je v svoji agendi zapisal, da morajo v ZDA razviti nove ekonomske modele, ki bodo povečali nastanek novih delovnih mest in dvignili produktivnost. Namesto davčnih olajšav za podjetja, ki izvažajo delovna mesta v tujino, bi po njegovem mnenju morali v ZDA zagotoviti podporo delavcem, ki želijo odkupiti podjetje, v katerem delajo, ali

ustanoviti svojo delavsko zadrugo. Pri tem navaja dejstvo, da delavsko lastništvo prek delavskih zadrug izboljšuje produktivnost, zmanjša apatijo in izboljša delovne pogoje delavcev in zadovoljstvo zaposlenih (Sanders 2015).

V tej luči je treba razumeti tudi zakonodajne predloge, ki jih je predlagal senator Sanders. Najpomembnejši izmed njih je bil predlog zakona za ustanovitev ameriške banke za delavsko lastništvo (ang. *United States Employee Ownership Bank Act*). Predlog zakona je nalagal ameriškemu zveznemu ministru za finance, da s ciljem, da se poveča delavsko lastništvo in spodbudi participacijo delavcev pri procesih v podjetjih v ZDA, ustanovi ameriško banko za delavsko lastništvo. Ta banka bi imela pooblastilo, da s posojili neposredno kreditira zaposlene ali jim zagotavlja garancije za posojila (glede na interes potencialnih investorjev), da lahko prek načrta delničarstva zaposlenih ali prek delavske zadruge v večinski lasti 1) zaposlenim omogoči, da povečajo svoj lastniški delež, tako da podjetje preide v večinsko last zaposlenih; 2) podjetjem, ki so že v večinski lasti zaposlenih, omogoči dodatna sredstva, da lahko povečajo delež lastništva zaposlenih, razširijo delovanje in povečajo ali ohranijo število zaposlenih. Zakon bi tudi spremenil zakonodajo, tako da bi moral delodajalec v primeru zaprtja proizvodnje na določenem območju zaposlenim ponuditi možnost, da odkupijo obrat prek načrta delničarstva zaposlenih ali prek delavske zadruge v večinski lasti zaposlenih. Pravilo sicer izjemoma ne bi veljalo, če bi se proizvodnja samo preselila v drug del ZDA ali če bi se proizvodnja preselila v drug proizvodni obrat. Predlog zakona bi spremenil zakonodajo tudi tako, da bi pristojni zvezni agenciji naložil, da sodeluje pri ocenjevanju poslovanja finančne institucije, namenjene podpori spodbujanja delavskega lastništva, v okviru ocenjevanja kapitalske ustreznosti pomoči, posojil, finančnega svetovanja in drugih podvigov. Omenjeni predlog zakona ni bil sprejet, saj ni dobil potrebne podpore v ameriškem kongresu in ni bil niti uvrščen na dnevni red (GovTrack 2017a).

Drugi zakon s področja zadružništva, ki je bil pred časom predlagan v ameriškem kongresu, je bil zakon o nacionalnem zadružnem razvoju (ang. *National Cooperative Development Act*). Predlog zakona je vložil demokratski kongresnik Chaka Fattah. Predlog predvideva: 1) ustanovitev nacionalnega programa za razvoj zadružništva s ciljem ustvarjanja delovnih mest in povečanja ekonomskega razvoja na zaostalih območjih prek spodbujanja razvoja zadružništva ter 2) nastanek in financiranje nacionalnega zadružnega razvojnega centra prek konkurenčnega razpisa. Hkrati je predlog zakona nalagal nacionalnemu zadružnemu razvojnemu centru, da vzpostavi vsaj tri lokalne zadružne razvojne centre v naslednjih štirih proračunskih letih. Tudi ta predlog ni dobil zadostne podpore in ni bil sprejet (GovTrack

2017b). Kljub temu lahko vidimo, da so določeni politiki v ZDA tudi na zvezni ravni naklonjeni razvoju združništva.

Čeprav večina politikov ni podprla predlaganih zakonodajnih pobud, ki bi pospešile in spodbudile razvoj združništva v ZDA, se zadruga v ZDA nadalje razvijajo. Potrošniške zadruga z živili tako nastajajo na območjih ZDA, kjer prej ni bilo prehranskih trgovin (ang. *food desert*), in v različnih mestih, kot so Denver, Greensboro in Detroit. In čeprav so delavske zadruga po številu najmanj prisotne, se je v zadnjih letih pojavil povečan interes za razvoj novih delavskih zadrug kot oblike ustvarjanja kvalitetnih delovnih mest v lokalnih skupnostih, ki so bile sicer močno ekonomsko prizadete (Kelly in drugi 2016a, 14).

Združništvo v ZDA se je začelo širiti tudi na različne spletne platforme v okviru t. i. delitvene ekonomije (ang. *sharing economy*). Nekateri so začeli uporabljati združni model kot alternativo prekarnim oblikam dela in k maksimizaciji dobička za lastnike naravnanim spletnim platformam, ki povezujejo ponudnike določenih storitev in blaga ter njihove uporabnike. Najbolj znani primer so na novo vzpostavljene taksi zadruga, ki podobno kot konkurenčne multinacionalke za povezavo med prevozniki in strankami uporabljajo spletno aplikacijo za pametne telefone. Z namenom povezovanja tehnologij 21. stoletja in bogate svetovno razširjene dediščine združništva se je začel razvijati združni ekosistem, ki temelji na spletnih platformah (ang. *platform cooperativism*). S tem sistemom želijo ustanovitelji podpirati razvoj ekonomskega okolja, povezanega s spletom, in spletnih platform, ki bodo v skupni lasti in demokratično vodene (Platform Cooperativism Consortium 2017).

Razvoj delavskih zadrug v ZDA so začele spodbujati tudi različne lokalne skupnosti in občine. Najbolj znan primer je mesto New York, kjer so vzpostavili občinsko iniciativo za razvoj poslovanja delavskih zadrug (ang. *Worker Cooperative Business Development Initiative*) in za njeno delovanje namenili več kot milijon dolarjev. Iniciativa je nastala kot posledica prizadevanja mestnega sveta, župana in občinske uprave, da se v New Yorku zagotovi vključujoč ekonomski razvoj, ki bo gradil na ekonomiji, ki bo služila dobrobiti vseh prebivalcev mesta in služila kot servis za vzpostavljanje delavskih zadrug. V proračunskem letu 2015 je tako ta iniciativa delavcem, predvsem brezposelnim manjšinam, zagotovila orodja in znanje, ki jih potrebujejo, da razvijejo svojo delavsko zadrugo. Cilji iniciative so izboljšanje socialnega položaja, zvišanje prihodkov, poklicni razvoj in stabilna ter kvalitetna zaposlitev prebivalcev mesta. V proračunskem letu 2015 so tako v New Yorku ustanovili 21 novih zadrug in hkrati 141 delavcem omogočili zaposlitev in lastništvo v svojem podjetju

oziroma zadrugi. Dodatnih 26 zadrug je bilo deležnih tehnične pomoči in storitev iniciative, v okviru katere so razvijali tudi več novih delavskih zadrug, ki bodo nastale v prihodnje. V program iniciative je bilo skupaj vključenih 1.282 podjetnikov in članov lokalne skupnosti. Iniciativa je bila deležna tudi zanimanja javnosti in drugih mest v državi, kot so Detroit, Madison in Philadelphia. Visoko zanimanje za iniciativo, njihove delavnice in delo je pokazalo tudi, da imajo podobne iniciative potencial tudi v drugih ameriških mestih (Guico 2015, 1). Razvoj delavskih zadrug v ZDA v zadnjem času poganjajo predvsem vedno večja stopnja neenakosti v ZDA ter zadnja ekonomska kriza in brezposelnost. Številni tako vidijo delavske zadruge kot ustrezno in močno orodje za stabilna delovna mesta, razširitev zaposlitvenih možnosti in širšo blaginjo (Democracy at Work Institute 2014, 6).

V nadaljevanju bom v okviru analize in študije primera zadružništva v ZDA najprej opravil podrobnejši pregled stanja zgoraj omenjenih delavskih zadrug v ZDA, ki v zadnjem času pridobivajo prepoznavnost in priljubljenost. Nato bom predstavil delovanje potrošniških zadrug v ZDA, ki so najštevilčnejše med različnimi vrstami zadrug v ZDA. V obeh kategorijah bom predstavil tudi konkreten izbrani primer zadruge (REI in IEM), ki ju bom nato, kot že rečeno, medsebojno primerjal in tako prispeval k celostni analizi zadružništva v ZDA.

5. 2. 1 Delavske zadruge v ZDA

Tako kot drugod so delavske zadruge tudi v ZDA podjetja v lasti zaposlenih. Ta organizacijska oblika je zelo prilagodljiva in se lahko uporabi tako za manjše skupine, ki skupaj vodijo manjša podjetja, kakor tudi za večje industrijske obrate (McLeod 2006). Za delavske zadruge je značilno, da dobiček, ki ga ustvari podjetje, praviloma (vendar ne vedno) razdelijo med svoje delavce člane glede na količino opravljenega dela in ne glede na njihov vložek v zadrugi. Delavske zadruge v ZDA sicer obstajajo že od časa kolonij. Nastajajo predvsem z namenom ohranjanja delovnih mest, izboljšanja delovnih pogojev, boljših plač in višje produktivnosti ter širše razpršitve kapitala, kar omogoča bolj demokratično delovno okolje (Zeuli in Cropp 2004, 37).

Delavske zadruge v ZDA sodijo v kategorijo malih in srednje velikih podjetij. Največje delavske zadruge zaposlujejo tudi po več sto ljudi in imajo letni promet, ki presega 10 milijonov dolarjev. Veliko delavskih zadrug v ZDA se sicer začne kot novi poslovni podjetji, skoraj polovica (okoli 42 %) pa jih nastane tako, da se v delavsko zadrugo preoblikuje tradicionalno podjetje. Druge delavske zadruge se vzpostavijo, tako da se v delavsko zadrugo

razvijejo neprofitne organizacije ali projekti prostovoljcev (Democracy at Work Institute 2015). Večina delavskih zadrug v ZDA sicer šteje med 20 in 200 delavcev članov. Pojavljajo se v širokem naboru različnih panog (Lawless in Reynolds 2004) in v skoraj vseh sektorjih ekonomije; večina jih deluje v naslednjih sektorjih: proizvodnja, trgovina, prehrana ter razne administrativne in poklicne storitve. Največ delavskih zadrug je v proizvodnji, zasluge za kar lahko pripišemo predvsem predelavi v prehranski industriji. Velik del prometa med delavskimi zadrugami ustvari ena sama delavska zadruga na področju zdravstvene oskrbe (Democracy at Work Institute 2015).

Porast zanimanja za delavske zadruge v ZDA se je prvič začel v času ekonomskih težav in visoke brezposelnosti v sredini osemdesetih let prejšnjega stoletja (Zeuli in Cropp 2004, 37). Podobno je zanimanje za delavske zadruge v ZDA ponovno zraslo po zadnji ekonomski krizi od leta 2007 naprej, ko je veliko različnih gibanj začelo iskati alternativne ekonomske rešitve. Same posledice teh aktivnosti se bodo pokazale s časom (Pinto 2016, 10). Ponovno zanimanje za delavsko lastništvo, ki ga je spodbudila zadnja ekonomska kriza, sedaj poganjajo tako okrepljeno izobraževanje in usposabljanje s tega področja kakor tudi sama narava dela v ZDA (Artz in Kim 2011, 35) in že omenjena naraščajoča neenakost.

Skoraj tretjina delavskih zadrug, ki so prisotne v ZDA danes, je s svojim poslovanjem začela po letu 2010 (Democracy at Work Institute 2015), pri čemer gre večinoma za manjše podjetje, kot smo jih videli na primeru New Yorka. Nastanek novih delavskih zadrug v ZDA je tesno povezan tudi s številom in obstojem podobnega tipa podjetij na določenem območju (Pérotin 2016, 15). In čeprav delavske zadruge predstavljajo majhen skupni vpliv na nacionalno ekonomijo, imajo večji vpliv na lokalnih območjih, kjer so prisotne, kot so na primer mesto Madison, okolica San Francisca ali soseska Bronx v New Yorku. Obstoječe delavske zadruge v ZDA postajajo tudi vedno bolj rasno raznolike. V njih se namreč posebej povečuje število ljudi iz raznih manjšin. V letih 2012 in 2013 je bilo tako skoraj 60 % vseh ljudi v novih delavskih zadrugah nebelih; strokovnjaki ocenjujejo, da bo ta trend v prihodnje še naraščal (Democracy at Work Institute 2015). Natančnejši pogled v podatke o ekonomskih sektorjih, v katerih so prisotne delavske zadruge v ZDA, nam pokaže, da so najbolj pogoste v naslednjih industrijah:

- storitve: zdravstvo (10 %), čiščenje (7 %), izobraževanje in varstvo otrok (5 %), restavracije in kavarne (7 %), pekarnice (6 %) in živilske trgovine (6%);

- proizvodnja: okoli polovica vseh delavskih zadrug v industriji (okoli 5 % vseh) deluje na področju predelave hrane, ostale so prisotne v tisku, tekstilu in težki industriji;
- drugo: omeniti velja založništvo (okoli 8 %), promet (7%) in tehnologijo (okoli 5%) (Abell 2014, 7–8).

Analiza stanja delavskih zadrug v ZDA pokaže, da so za delavske zadrug v ZDA, njihovo delovanje in potencialni razvoj v prihodnje značilne različne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (Abell 2014, 8).

Tabela 5. 15: Analiza PSPN (SWOT) sektorja delavskih zadrug v ZDA

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> – Predano jedro združnikov; – močni vzori in izkušnje; – iznajdljivost; – široka podpora za koncept samopomoči v celotnem ideološkem spektru; – vedno bolj raznoliki združniki (ranljive skupine, neprofitne organizacije, različne industrije); – potencial za pridobitev podpore lokalne skupnosti in razvoj s pomočjo podjetij s shemo ESOP in drugimi zadrugami; – po zgledu razvoja zadrug na področjih prehrane, stanovanj in izobraževanja se lahko zagotovi vire za razvoj; – visok interes za izmenjavo znanja in razširitev sektorja. 	<ul style="list-style-type: none"> – Veliko majhnih organizacij s premalo sredstvi; – pomanjkanje zadostnega kapitala; – omejeno sodelovanje med novimi in izkušenimi združniki; – pomanjkanje strategije za razvoj združnega gibanja; – zapletenost združnega modela; – ideološke razlike; – podhranjena nacionalna in regionalna združenja; – demografska homogenost (nepovezanost posameznih rasnih skupin); – omejena povezanost s preostankom gospodarstva in večjimi zadrugami (npr. kreditne zadrug); – pomanjkanje poslovnih izkušenj med razvijalci zadrug.
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> – Duh časa in interes za model, ki bo socialno in okoljsko zanimiv; – brezposelnost delavcev z različnimi 	<ul style="list-style-type: none"> – Splošno prepričanje in mnenje, da demokratično upravljanje ovira rast; – pretiravanje z zanimanjem za model

<p>nivoji znanja;</p> <ul style="list-style-type: none"> – prihajajoči val nasledstva podjetij zaradi upokojevanja; – ambiciozni projekti razvoja zadružništva; – diverzifikacija potencialnih modelov financiranja (možnost množičnega financiranja); – vzpostavljanje zadrug z več različnimi deležniki; – pomoč sindikatov, univerz, zadruge Mondragon in raznih fundacij, ki jih zanima razvoj zadružništva v ZDA; – rastoča, vendar še vedno skromna infrastruktura za zadružno gibanje. 	<p>lahko povzroči preveliko izpostavljenost za napačna (prevelika) pričakovanja;</p> <ul style="list-style-type: none"> – siceršnja koncentracija lastništva in kapitala.
---	--

Vir: Abell (2014, 9).

Vidimo lahko, da ima sektor delavskih zadrug v ZDA številne priložnosti in potencialne prednosti, vendar hkrati seveda ni brez slabosti in nevarnosti. Pri slabostih je zagotovo največji problem pomanjkanje potrebnega kapitala in ustrezne strategije razvoja, ki bi omogočila širši razvoj delavskih zadrug v ZDA. Problemi so pereči, čeprav se v času od zadnje krize kaže, da je sektor v počasnem, a vztrajnem porastu, kar je najbolj vidno prav na področjih, kjer imajo zadruge ustrezno podporo za razvoj in lahko premagajo navedene slabosti in nevarnosti. Že pred časom sta profesorja Robert Jackall in Henry M. Levin sicer analizirala, katere zgodovinske okoliščine so pripeljale do razvoja delavskega zadružništva v ZDA. Opredelila sta naslednje tri sklope okoliščin: 1) ekonomske okoliščine; 2) posledice tehnoloških sprememb; 3) družbena nesoglasja. Navedla sta tudi naslednje kriterije, ki jih morajo Američani doseči, da bi zagotovili uspeh razvoja delavskih zadrug:

1. ustrezno informiranje o delavskih zadrugah;
2. oblikovanje ustreznega pravnega okvira, ki bo omogočal in spodbujal razvoj delavskih zadrug;
3. izobraževanje in usposabljanje za delavce v zadrugah;
4. pogoji za financiranje delavskih zadrug;
5. tehnična pomoč za delavske zadruge;

6. prilagojena lastniška struktura (Jackall in Levin v Adams in Hansen 2016, 143–144).

Za še večji razvoj delavskih zadrug v ZDA je torej treba zagotoviti spremembo mentalitete in oblikovanje podjetniškega programa, katerega glavni cilj bo sistematična inkubacija in razvoj uspešnih delavskih zadrug v posameznih skupnostih ali regijah. To pomeni, da bi morali razvojniki in promotorji razvoja delavskih zadrug temeljito razumeti in ponotranjiti koncept skupinskega podjetništva in aktivnega delavstva pri razvoju delavskih zadrug ter ta prepričanja kot nujni sestavni del vključiti v razvojne cilje in organizacijske strategije. Nadalje to pomeni, da bi bilo hkrati treba izoblikovati in vzdrževati integriran nabor podpornih institucij, ki morajo skrbeti za tehnično pomoč, finančno podporo, izobraževanje in druge storitve, potrebne za razvoj, podporo in vzdrževanje sistema delavskih zadrug in njihov razvoj v lokalnih skupnostih in različnih regijah (Adams in Hansen 2016, 145).

Eden izmed modelov, ki naj bi pomagal pri nadaljnjem razvoju delavskih zadrug v ZDA, so pred časom v sodelovanju s svetovno znanim združnim sistemom Mondragon pripravili ameriški sindikati v obliki t. i. sindikalnih zadrug.

5. 2. 1. 1 Model sindikalne delavske zadruge (ang. *Union Co-op*)

Sodelovanje med zadrugami in delavskimi organizacijami, kot so sindikati, ima dolgo zgodovino in je določeno tudi v Svetovni deklaraciji o delavskih zadrugah, ki jo je sprejela Mednarodna združna zveza. Združno gibanje tako vodi konstanten dialog s sindikati, ki zastopajo interese delavcev, da tudi sindikati razumejo bistvo in namen združnega delavskega lastništva kot svojevrstnega modela delovnopравниh odnosov in lastništva, ki presega klasične konflikte z naslova mezdne delo. Hkrati si zadruge prizadevajo tudi, da bi sindikati podprli delavske zadruge glede na njihov pomen in potencial, ki ga nudijo ljudem (ICA 2005, 7). Leta 2009 je tako ameriški sindikat United Steel Workers (USW), eden največjih in najbolj progresivnih sindikatov v Severni Ameriki, začel sodelovati z združnim sistemom Mondragon, in sicer s ciljem, da skupaj ustanovita sindikalni združni model, ki bi pomagal pri širitvi združnega gibanja v Ameriki. Sindikat USW je bil namreč prepričan, da se Mondragonova združna načela dobro ujemajo z njihovimi lastnimi načeli in da bi takšen združni model lahko pripomogel k ekonomski rasti. Model, ki so ga razvili skupaj s Centrom za delavsko lastništvo iz Ohia, se imenuje sindikalna zadruha (ang. *Union Co-op*). Cilj novega modela je zagotoviti večjo družbeno in ekonomsko pravičnost in dostojanstvo za delavce prek oblikovanja modela, ki bo zagotavljal trajnostne zaposlitve, delujoče in trajnostno naravnano

podjetje, ki bo odgovorno tako do svojih delavcev kakor tudi do lokalne skupnosti, v kateri deluje. Model, ki so ga razvili, je sindikalizirana delavska zadruga, v kateri vsak delavec član ni le solastnik zadruga, kar velja za tradicionalne Mondragonove zadruga, ampak je ta oseba hkrati tudi član sindikata (Henderson in Norris 2015, 10).

Slika 5. 6: Grafični prikaz organiziranosti modela sindikalne zadruga



Vir: Povzeto po The Democracy Collaborative (2013).

Model sindikalne zadruga, kot so si ga zamislili, je torej oblika delavske zadruga, v okviru katere so delavci hkrati člani sindikata in lastniki podjetja, v katerem delajo. Pri njegovem vodenju imajo tako enakopraven glas. Tradicionalno delavci v večjih delavskih zadrugah kot člani generalne skupščine izvolijo upravni odbor, ki nadalje imenuje upravo, ki vodi dnevno poslovanje zadruga. Pogosto je prva prioriteta izvoljenih predstavnikov in uprave pri vsakodnevnom poslovanje predvsem odgovornost do delavcev kot lastnikov in manj do njih kot do delavcev v podjetju. Zato so v združni skupini Mondragon razvili organ, ki se imenuje socialni svet, ki kot formalna struktura zagotavlja več neposrednega vsakodnevnega dialoga o temah, kot so plače, nadomestila, delovni pogoji ipd. Ta organ deluje predvsem na svetovalni ravni. Model sindikalnih zadruga socialni svet nadomešča s sindikalnim svetom. Njegova naloga je, da z upravo vodi kolektivna pogajanja o temah, kot so plače, ugodnosti in delovni pogoji zaposlenih. Idealno je, da člani socialnega sveta iz vrst delavcev članov lastnikov nimajo nadzorne vloge v proizvodnem procesu, čeprav se lahko izoblikujejo tudi manjše pogajalske enote glede na različne zunanje smernice in dejavnike. Takšno kolektivno

pogajanje gradi na zgodovinski izkušnji uspešnega delovanja delavskih zadrug in hkrati zagotavlja delavcem pošteno obravnavo, ustrezno zaščito ter neposredno vključenost v tekoče poslovanje podjetja. Noben delavec član lastnik zadruga ne sme biti v več kot enem organu (uprava, upravni odbor in sindikalni svet) hkrati, seveda pa lahko opravlja več različnih posameznih nalog zaporedoma oziroma v različnih časovnih obdobjih. Izkušnje zadrug skupine Mondragon so namreč pokazale, da je takšen širši sistem zadruga ključen za trajnost in rast (USW in drugi 2012, 6–7). Če se bodo delavci v sindikalnih zadrugah povezali z večjimi, že vzpostavljenimi sindikati, si bodo hkrati odprli vrata do mreže podpornega okolja, ki ga takšne delavske zadruga potrebujejo. Sindikalne zadruga po svoji naravi skrbijo za podporno mrežo za delavce, v okviru katere si lahko delijo izkušnje in zmožnosti, s skupno nabavo pa si lažje zagotovijo cenovno dostopne in kvalitetne storitve, kot so pokojninsko in zdravstveno zavarovanje, skupno izobraževanje in usposabljanje ter zagovorništvo in pravno svetovanje, ki ga potrebujejo tako delavci kot njihove zadruga. Hkrati lahko sindikati s tisoči članov nudijo tudi nekakšno neformalno poslovno združenje članov sindikalnih zadrug in pomagajo pri povezovanju podjetij in zadrug (Witherell 2013, 257).

Čeprav so sindikalne zadruga relativno nov ekonomski model, so se že pojavili prvi uspešni primeri uporabe modela v praksi. En takšnih je novo nastala sindikalna zadruga Our Harvest iz Cincinnatija, ki je nastala s pomočjo lokalnega združnega instituta (ang. *Cincinnati Union Co-op Initiative*) in zagotavlja lokalni skupnosti dostop do zdrave lokalno pridelane hrane (CUCI 2017).

Tako kot pri pojavu določenih novih delavskih zadrug lahko tudi pri pojavu sindikalnih zadrug vidimo, da nove delavske zadruga v ZDA nastajajo v okolju z ustrezno organizacijsko, tehnično, kadrovsko in tudi finančno podporo. Ko močnejše organizacije ali združenja, kot so mesta ali sindikati, podprejo nastanek novih delavskih zadrug, so precej uspešni; na takšen namreč način lahko premagajo nevarnosti in slabosti znotraj sektorja. Seveda v ZDA ne obstajajo samo pred nekaj leti nastale nove delavske zadruga, saj manjše število delavskih zadrug obstaja že nekaj časa. Zato bomo v nadaljevanju spoznali primer ameriške delavske zadruga Isthmus Engineering & Manufacturing (IEM), ki obstaja že vrsto let.

5. 2. 1. 2 Delavska zadruga Isthmus Engineering & Manufacturing (IEM)

Delavska zadruga IEM spada med 15 največjih delavskih zadrug v ZDA (Adell 2014, 6). Kot primer za študijo primera delavskega združništva v ZDA jo pri svojem delu na področju uporabljata tako Center za zadruga Univerze Wisconsin (Billeaux in drugi 2011) kot tudi

zadružna fundacija Northcountry Cooperative Foundation ob podpori ameriške zvezne vlade (NCDF 2006).

Isthmus Engineering & Manufacturing (IEM) se vse od svojega nastanka uspešno razvija, čeprav je bil proizvodni sektor v ZDA v zadnjih desetletjih postavljen pred številne izzive, velika ameriška podjetja pa so propadla ali preselila proizvodnjo v tujino. IEM deluje v sektorju strojništva in izdelave proizvodnih strojev po meri. V IEM deluje ekipa inženirjev in izvajalcev, ki vodijo projekte od razvoja koncepta prek izvedbe projekta do inštalacij strojne opreme. Njihove stranke so vodilna podjetja na področju medicinske opreme, avtomobilske industrije in industrijske proizvodnje. Podjetje je nastalo leta 1980 kot partnerstvo treh inženirjev strojništva, ki so skupaj z računovodjo delali kot v nekakšnem družinskem podjetju. V začetku so delali od doma enega od partnerjev in od tam izpolnjevali inženirska naročila. Ko so se preselili v najete prostore, so podjetju dodali delavnico. To jim je omogočilo, da so proces oblikovanja koncepta in načrtov nadgradili z izdelavo dejanskih strojev. Ko se je podjetje s pridobivanjem novih sodelavcev z dodatnimi znanji in kompetencami ter nabavo dodatnih strojev začelo širiti, so ugotovili, da potrebujejo poslovni model, ki bi omejil njihovo neposredno odgovornost in hkrati omogočal zainteresiranim posameznikom vstopanje v podjetje in izstopanje iz njega. Dva od partnerjev sta na neki konferenci slišala za delavske zadrugе in se seznanila z uspehom španskega sistema zadrug Mondragon. S pravno pomočjo in nekaj dodatnimi svetovalci je osem od takratnih devetih delavcev (vključno z dvema ključavničarjema) leta 1982 ustanovilo zadrugo. Članstvo v zadrugi se je odprlo za vse zaposlene, in sicer ne glede na njihov položaj v zadrugi ali nivo kompetenc. Vsak član je postal tudi član upravnega odbora. Po registraciji je podjetje začelo hitro rasti in pridobilo dve večji stranki. Stroje so izdelovali večinoma za avtomobilsko industrijo. Lokacija podjetja je IEM omogočila dostop do velikega bazena potencialnih strank, usposobljene delovne sile in konkurenčnosti pri pridobivanju pogodb v proizvodni verigi. Konec osemdesetih let so se odločili, da bodo za potrebe podjetja zgradili svoje lastne prostore. To je bilo povezano z velikim osebnim tveganjem, saj so bili člani zadrugе hkrati tudi osebni poroki za posojilo, ki ga je najelo podjetje. Lastni prostori so omogočili nadaljnjo rast podjetja. V IEM je tako v približno 12 letih število zaposlenih naraslo z 8 na 50. Ljudje so dokaj hitro po zaposlitvi postajali tudi člani zadrugе. Pogoji za članstvo niso bili prezahtevni, višina potrebnega vložka je bila primerljiva ceni manjšega avtomobila. Ker so morali v devetdesetih letih na upravnem odboru izvesti naporen postopek prekinitve članstva za nekaj članov, so po letu 2000 vzpostavili bolj rigorozen postopek za včlanjevanje v zadrugo.

Možnost članstva je sedaj sicer odprta za vse zaposlene, proces včlanjevanja in potrjevanja novega člana pa upravnemu odboru omogoča več fleksibilnosti pri obravnavi vlog. Leta 2004 se je IEM ponovno preselil v svoje sedanje poslovne prostore. Takrat so posojilo lahko financirali izključno s sredstvi zadruga, zato članom ni bilo treba opravljati dodatne vloge porokov za posojilo. Novi prostori so podjetju omogočili, da je sprejelo večja naročila, in zagotovili dodatno kredibilnost pri strankah. Trenutno IEM tekmuje v najbolj kvalitetnem delu avtomobilske industrije, izziv pa jim predstavlja globalni trg, saj njihov poslovni model vključuje tudi inštalacije in servis strojev, ki jih oblikujejo in izdelajo. Kljub temu so v zadnjih letih sprejeli nekaj mednarodnih projektov, kar jim omogoča potencialne nove mednarodne naročnike. Čeprav je IEM nastal kot projektno partnerstvo nekaj inženirjev, je podjetje sedaj organizirano kot delavska zadruga (Billeaux in drugi 2011, 3–7).

V zadnjih letih se je letni prihodek delavske zadruga IEM gibal med 15 milijoni dolarjev (Burns 2009) in 20 milijoni dolarjev (Gregory in drugi 2016, 2). Podjetje zaposluje 62 ljudi, od katerih je 32 delavcev članov zadruga (prav tam).

Delavska zadruga IEM je svoje zaposlene razdelila na administrativno osebje in pet kategorij: prodaja, nadzor elektro inženiringa, strojništvo, nadzor elektro montaže, strojna montaža in delo za strojem. Administrativno osebje vključuje vodjo upravljanja s človeškimi viri, osebje za prodajo in nabavo, vodjo razporejanja in generalnega direktorja (Billeaux in drugi 2011, 7–8).

Vsi delavci člani so tudi člani upravnega odbora. Upravni odbor izvoli izvršni odbor, ki se skupaj z generalnim direktorjem ukvarja z vsebinskimi odločitvami in strateškim planiranjem, pri čemer člani izvršnega odbora za svoje delo niso dodatno plačani. Vsakodnevne operacije vodi generalni direktor, ostale zadeve, pomembne za delovanje zadruga, pa sprejema upravni odbor na svojih rednih sestankih, ki potekajo vsak drugi teden (NCDF 2006, 40).

Delavci v IEM imajo zelo visoko stopnjo opolnomočenja, sploh če zadruga primerjamo s podobnimi podjetji z bolj klasično lastniško in upravljavsko strukturo. Čeprav vsebinska raven opolnomočenja zaposlenih ni popolnoma enaka, saj je okoli polovica zaposlenih delavcev članov zadruga, se vseeno kaže, da so delavci med seboj dokaj enakopravni in primerljivo vključeni v poslovanje podjetja ne glede na delovno mesto ali članski status. Takšna enakopravnost in s tem opolnomočenje delavcev izhaja neposredno iz specifične vodoravne strukture upravljanja podjetja IEM, ki spodbuja medsebojni nadzor in ne spodbuja prevelike rutine med delovnimi nalogami in vlogami (Billeaux in drugi 2011, 14).

Za članstvo v zadrugi morajo delavci ob izpolnjevanju pogojev vplačati tudi obvezni vložek (Artz in Kim 2011, 3). Pogoj za članstvo v zadrugi je, da delavec pred oddajo vloge v podjetju dela najmanj dve leti. Zadružna pravila IEM določajo, da mora biti nov član potrjen z 90 % glasov podpore in da mora ob včlanitvi vplačati obvezni delež v zadrugi v višini 10.000 dolarjev, ki jih mora zagotoviti iz lastnega vira financiranja (NCDF 2006, 40). Proces sprejema novih članov je oblikovan tako, da k včlanitvi spodbuja določene tipe delavcev, in sicer takšne, ki so motivirani, zanesljivi in ki lahko prispevajo k delovanju zadruge kot aktivni člani upravnega odbora (Billeaux in drugi 2011, 19). O članstvu v zadrugi sicer odločajo delavci člani zadruge v okviru pristojnosti upravnega odbora zadruge.

Plačni sistem v zadrugi nečlanom zadruge zagotavlja plače, ki so primerljive s plačnimi standardi v industriji, kjer delajo. Plače delavcev članov pa so določene demokratično z glasovanjem vseh članov o plači vsakega od delavcev članov. Hkrati so delavci člani upravičeni tudi do dela dobička, ki si ga razdelijo na koncu poslovnega leta, in sicer glede na kombinacijo opravljenih delovnih ur in izplačane plače (NCDF 2006, 40).

Zadruga kadrovska vprašanja večinoma rešuje na sestankih članov. Pri tem so uporabili že veliko različnih metod, v zadnjem času pa glede na velikost podjetja, v katerem se vsi poznajo med seboj, uporabljajo metodo, v okviru katere vsak oceni delo drug drugega. Za odpuščanje člana zadruge potrebujejo samo navadno večino, ali je pred tem treba posebej preveriti delovanje posameznega člana, pa delavci člani določijo s tajnim glasovanjem. Največja razlika v strukturi IEM in strukturi navadnih podjetij je vsekakor glasovanje po načelu »en član – en glas«, zaradi česar so nekateri člani tudi nezadovoljni, saj je takšno odločanje časovno zelo potratno. Vendar naj bi takšen sistem zagotavljal sprejemanje odločitev, ki so v najboljšem interesu tako podjetja kot njegovih delavcev članov. Ker je zadruga uspešna pri zaposlovanju zelo talentiranih in uspešnih inženirjev, se je uspela obdržati v težki konkurenci, ki je veliko podobnih podjetij prisilila k selitvi iz ZDA v tujino. Obdržali so tudi svoje večje naročnike, za katere ocenjujejo, da jim ostajajo zvesti prav zaradi predanih in visoko usposobljenih delavcev članov zadruge (NCDF 2006, 40).

Na uspešen razvoj in delovanje IEM so vplivali različni dejavniki. Prvi dejavnik je, da je bila rast podjetja do sedaj precej konservativna in da podjetje ne zaposluje novih delavcev, razen če se od njih pričakuje, da bodo za zadrugo dodana vrednost, hkrati pa se bo obdržala sedanja participativna kultura. Trenutno število zaposlenih predstavlja določeno točko, do katere lahko delavci člani zagotavljajo skupne norme in nivo participacije, preden bi se vezi med

njimi začele krhati. Drugi pomemben dejavnik je, da kljub določeni delitvi dela še vedno prihaja do prekrivanja in prehajanja med različnimi poklicnimi skupinami. Delavci z raznolikih delovnih področij si pomagajo pri različnih področjih proizvodnje, delavce pa se dejansko spodbuja, da razvijajo kompetence, ki jim jih znotraj delokroga primanjkuje in ki bi jih razlikovale od drugih zaposlenih. Pri proizvodnem procesu je heterogenost delavcev tako dodatno cenjena. Čeprav torej obstajajo razlike med delavci znotraj delovnega procesa in pri njihovem delu, se v podjetju trudijo, da bi se zaposlene poenotili okoli participativne norme, skupnega lastništva in predanosti trajnostnemu obstoju podjetja. Tako IEM predstavlja podjetje z visoko stopnjo demokratičnosti in participacije kot načina organizacije proizvodnje v visokotehnološki industriji pri delitvi dela, ki je uspešna na trgu (Billeaux in drugi 2011, 28–29)

Po predstavitvi delavskih zadrug, ki so številčno najbolj redke v ZDA in hkrati tip zadrug z zanimivim razvojem, in konkretnega primera ameriške delavske zadruga IEM sledi v okviru analize združništva v ZDA še predstavitev potrošniških zadrug, ki so najštevilčnejši tip zadrug v ZDA. Predstavil bom tudi konkreten primer zadruga Recreational Equipment, Inc. (REI), ki bo nato služil tako za primerjavo med konkretnima primeroma delavske in potrošniške zadruga v ZDA.

5. 2. 2 Potrošniške zadruga v ZDA

Kot vemo, se ZDA na podlagi deleža potrošniških zadrug ubrščajo na drugo mesto na svetu, takoj za Evropo. Takšna oblika zadrug je v ZDA posebej znana na področju trgovin z živili. Praviloma gre za trgovine z organsko in naravno hrano, a so zgodovinsko nastajala tako večje trgovinske verige kot tudi manjše lokalne živilske trgovine. Druge potrošniške zadruga v ZDA poleg raznolikega blaga svojim članom nudijo različne storitve in dobavljajo različne dobrine, vse od športne opreme do storitev v zdravstvu ali financah (McLeod 2006).

Potrošniške zadruga, ki delujejo kot trgovine z živili, so v ZDA med najpomembnejšimi na trgu naravne organske hrane. Prva potrošniška zadruga z živili je v ZDA nastala že leta 1822, ko je angleški migrant v New Yorku odprl trgovino z živili. Veliko podobnih trgovin se je odprlo v času velike depresije, ko so ljudje na takšen način želeli privarčevati pri svojih izdatkih; veliko trgovin, nastalih v tistem času, obstaja še danes (Zeuli in Cropp 2004, 31). Med potrošniškimi zadrugami v ZDA danes niso le trgovine z živili, ampak tudi dobavitelji električne energije in različne druge prodajalne, ki so v lasti ljudi, ki tam nakupujejo (Kelly in drugi 2016a, 14).

Ameriško potrošniško združenje (ang. *Consumer Federation of America, CFA*) navaja, da je že dolgo prepričano, da potrošniške zadrage kot podjetja v lasti ljudi, ki uporabljajo njihove storitve, predstavljajo vitalen element ameriške ekonomije. Več kot 100 milijonov Američanov danes namreč sodeluje pri združništvu (ena oseba je seveda lahko članica več zadrug). Zadrage so uspešne, ker zagotavljajo koristne storitve in potrošnikom omogočajo, da prihranijo denar. In ker glavni namen potrošniških zadrug ni ustvarjanje dobička, lahko služijo interesom svojih članov in jim blago in storitve zagotavljajo po najboljši možni ceni. Potrošniške zadrage pogosto nudijo tudi storitve, ki jih tradicionalna podjetja v določenih okoljih zaradi premajhnega potencialnega dobička niso pripravljena nuditi. V drugih primerih služijo kot dodatna konkurenca na trgu, saj potrošnikom zagotavljajo alternativni vir blaga in storitev. Osnovni princip potrošniških zadrug je nadzor in sodelovanje s strani potrošnikov. Potrošniki, ki so člani lastniki potrošniške zadrage, tako kot člani drugih zadrug na sestankih in z glasovanjem določajo politiko zadrage in volijo upravni odbor, ki nato zaposli upravo, ki skrbi za vsakodnevno poslovanje zadrage. Člani zadrage nadzirajo poslovanje podjetja in vanj tudi prispevajo članski kapital ter so deležni finančnega nadomestila z naslova dobička zadrage (CFA 2017).

Korenine razvoja različnih potrošniških zadrug v ZDA segajo globoko. Delujejo tako na področjih financ in zavarovalništva kakor tudi na področju oskrbe z elektro energijo (Henderson in Norris 2015, 8). Raznoliki primeri potrošniških zadrug v ZDA so naslednji:

- **Kreditne zadrage:** Več kot 9.000 kreditnih zadrug nudi finančne storitve za več kot 86 milijonov potrošnikov v ZDA. Z uporabo sodobnih tehnologij nudijo širok nabor storitev po cenah, ki so praviloma nižje od tistih, ki jih postavljajo profitno naravnane institucije. Kreditne zadrage tako po navadi zaračunavajo manj provizij, ki so poleg tega tudi nižje, in nudijo nižje obrestne mere kot konkurenti. In ker so kreditne zadrage dostopne širokemu srednjemu razredu, lahko zadovoljujejo potrebe različnih ranljivih skupin, kot so mladi, starejši in razne manjšine. V času, ko mnoge banke zapuščajo skupnosti z nižjimi prihodki, vedno več kreditnih zadrug najde način, da lahko služijo gospodinjstvom z nižjimi prihodki.
- **Zadrage s področja javnih dobrin:** Potrošniške zadrage zagotavljajo oskrbo z električno energijo in dostop do telekomunikacij za več kot 30 milijonov ljudi in jim pri tem nudijo najsodobnejše televizijske in druge telekomunikacijske storitve po konkurenčnih cenah. Elektro zadrage so nastale tam, kjer klasični investitorji niso nudili svojih storitev na način, ki je omogočal povezovanje lokalnega prebivalstva.

Danes takšne zadruge po konkurenčnih cenah še vedno zagotavljajo svoje storitve. Ker lahko potrošniki izbirajo svojega dobavitelja, zadruge vedno več ljudem omogočajo, da dostopajo do cenovno ugodne električne energije za svoja gospodinjstva.

- **Stanovanjske zadruge:** Več kot milijonu družin stanovanjske zadruge omogočajo kvalitetno in cenovno dostopno bivanje. Stanovanjske zadruge, ki so v lasti in pod nadzorom svojih prebivalcev, tem omogočajo občutne prihranke glede na primerljiva najemniška ali samostojna prebivališča. In ker so družine same lastniki svojih domov, imajo večji vpliv na urejenost okolice in lokalno skupnost, v okviru katere prebivajo. Stanovanjske zadruge tako predstavljajo učinkovit način, kako si Američani z nižjimi prihodki lahko zagotovijo lastniški dom.
- **Potrošniške zadruge z živili:** Več kot trije milijoni Američanov so člani več tisoč potrošniških zadrug z živili. Med takšnimi zadrugami so tudi začetniki podrobnega označevanja svojih produktov in zagotavljanja naravne organske hrane. Primerjava cen živil kaže, da svojim članom omogočajo tudi cenovne prihranke.
- **Zadruge za varstvo otrok:** Zadruge nudijo kvalitetno varstvo in oskrbo za otroke več kot pol milijona družin. Te zadruge omogočajo, da starši aktivno soodločajo o aktivnostih, v katere je vključen njihov otrok, ter da se v njih tudi vključujejo na različne načine (pomoč pri varstvu, zbiranje sredstev, nabava materiala). Vključenost staršev omogoča zmanjšanje stroškov, kar se prenese na člane zadruge.
- **Zdravstvene zadruge:** Zadruge nudijo storitve za zdravstveno varstvo za več kot milijon Američanov. Njihove cenovno dostopne in kvalitetne storitve služijo interesom članov in so pomembne za ameriški zdravstveni sistem.
- **Druge zadruge:** Zadruge nudijo raznolike storitve, vse od zavarovanja do nakupa knjig. Večina zadrug je v lokalni lasti, z njimi pa upravljajo njihovi člani iz lokalne skupnosti (CFA 2017).

Potrošniki v ZDA se zavedajo prednosti, ki jih ponujajo zadruge. V okviru mednarodnega leta združništva 2012 je raziskava javnega mnenja na reprezentativnem vzorcu Američanov pokazala, da ameriški potrošniki ocenjujejo kakovost storitev potrošniških zadrug kot boljšo od kakovosti storitev tradicionalnih profitno naravnanih podjetij (CFA 2017). Skoraj ena tretjina anketiranih je potrdila, da so člani potrošniške zadruge, in kar 72 % jih je ocenilo, da so potrošniške zadruge, kot so kreditne zadruge in podeželske elektro zadruge, koristne za potrošnike (NCBA in CFA 2012).

Tabela 5. 16: Rezultati ankete o primerjavi lastnosti zadrug in profitnih podjetij

Lastnost	Zadruge	Profitna podjetja
Podjetje vodijo na zaupanja vreden način.	76 %	61 %
V mislih imajo najboljši interes svojih strank.	74 %	52 %
Predani so zagotavljanju najboljše možne kvalitete storitve za svoje člane.	77 %	64 %
Zagotavljajo produkte visoke kakovosti.	75 %	70 %
Zanesljivo zadovoljijo potrebe svojih potrošnikov.	79 %	67 %
Nudijo poštene, konkurenčne cene.	77 %	70 %

Vir: Povzeto po NCBA in CFA (2012).

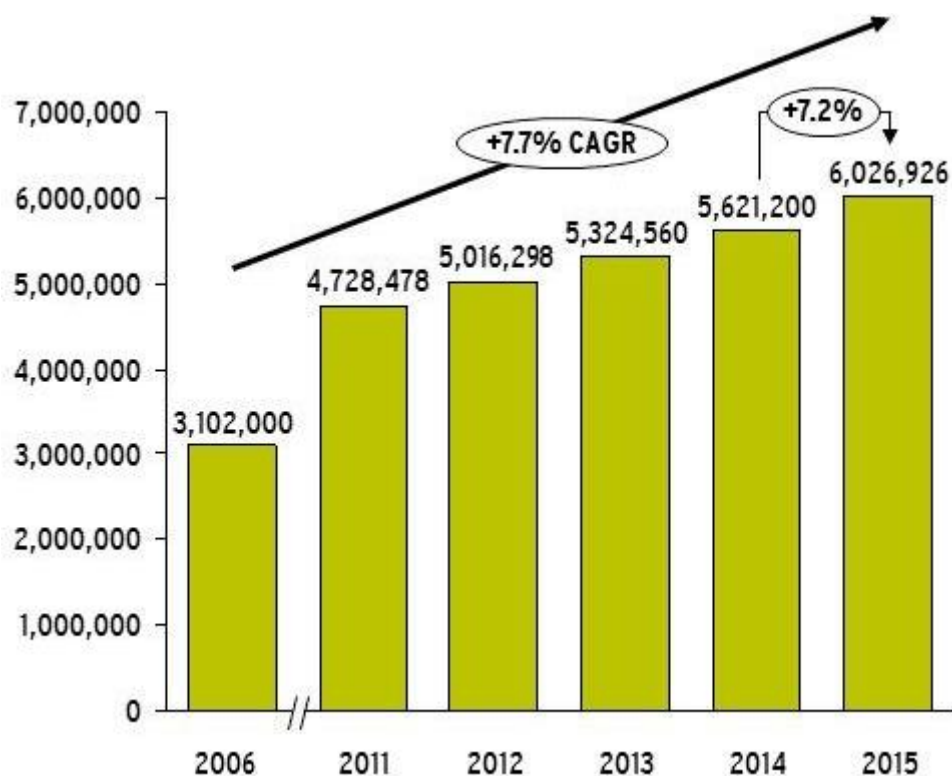
In čeprav je bilo leto 2012 mednarodno leto združništva, je bila tematika združništva v najpomembnejših ameriških medijih zelo slabo prisotna in slabo pokrita. Tako tudi ni bilo širšega poročanja o delovanju potrošniških zadrug, na primer o uspešnem primeru potrošniške zadruga Recreational Equipment, Inc. (REI) (Alperovitz in Bhatt 2012). Prav to zadrugo bomo, kot rečeno, za potrebe analize združništva v ZDA kot konkreten primer potrošniške zadruga v ZDA spoznali v nadaljevanju.

5. 2. 2. 1 Potrošniška zadruga Recreational Equipment, Inc. (REI)

Ameriška potrošniška zadruga Recreational Equipment Incorporated (REI) je nacionalna veriga trgovin s športno opremo, znana po opremi za športe na prostem. Kot potrošniška zadruga obstaja kot združenje posameznikov, to je potrošnikov, ki si na takšen način zagotavljajo svoje koristi in interese. Do nastanka potrošniške zadruga REI je prišlo zaradi potreb določenih posameznikov, ki jih ni bilo mogoče izpolnjevati v lokalnem okolju; konkretno, v lokalnem okolju ni bilo podjetja, ki bi nudilo alpinistično opremo po dostopnih cenah. Potrošniki člani zadruga REI so tako upravičeni do okoli 10-odstotnega letnega povračila na določene nakupe. Več kot potrošniki člani nakupujejo pri zadrugi REI, večje je njihovo povračilo. Deležni so tudi članskih popustov in volilne pravice pri izbiranju sveta direktorjev (upravnega odbora) zadruga. Potrošniška zadruga REI, ki je v lasti svojih potrošnikov članov, ima vzpostavljeno poslovodstvo, ki vodi in nadzira vsakodnevno poslovanje, sprejema odločitve in nosi odgovornost za poslovanje zadruga. Svet direktorjev zadruga REI lahko sestavlja največ 13 direktorjev, ki so izvoljeni s strani članov zadruga.

Člana sveta direktorjev sta po položaju tudi generalni direktor in predsednik zadruga REI. Svet je pravno odgovoren za sprejemanje politike poslovanja zadruga in nadzor nad uspešnostjo njenega poslovanja (Acosta in drugi 2013, 1–3). Z leti je potrošniška zadruga REI zrasla v trgovino, ki je danes specializirana za prodajo opreme za zunanje športe (plezanje, kolesarjenje, kampiranje, pohodništvo, fitness ...). Zadruga REI prodaja tako izdelke svoje blagovne znamke kot izdelke drugih uveljavljenih blagovnih znamk, njen glavni namen pa je ljudi navdušiti, izobraziti in opremiti za življenje, polno avantur na prostem, ter služenje naravi in družbi (REI 2017c). Zadruga hkrati v zadnjih letih beleži stalno rast članov – danes potrošniško zadruga REI sestavlja več kot 6 milijonov potrošnikov članov (REI 2016a, 7).

Graf 5. 1: Rast števila članov potrošniške zadruga REI v zadnjih letih



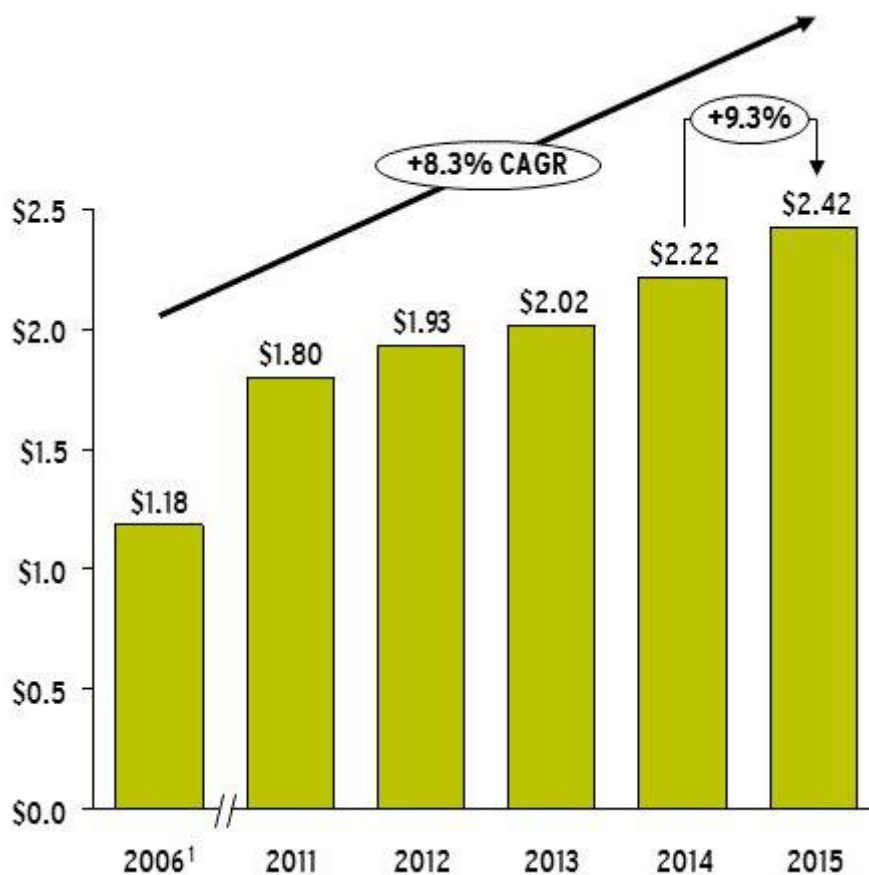
Vir: Povzeto po REI (2016a, 7).

Sedež zadruga se nahaja v kraju Kent v bližini mesta Seattle v ameriški zvezni državi Washington, zadruga pa ima danes skoraj 150 trgovin v 35 ameriških zveznih državah (REI 2016b) ter zaposluje več kot 12.000 ljudi in se že 19 let zapored uvršča na seznam 100 najboljših delovnih mest priznane revije Fortune (REI 2017c).

Zadruga REI beleži tudi rast prihodkov, kar je eden izmed znakov njenega dobrega finančnega stanja. Prihodke ustvarja tako s prodajo opreme kakor tudi s ponudbo turističnih storitev, in sicer različnih avantur na prostem, ter raznih tečajev in usposabljanj (nekateri od

njih so za člane tudi brezplačni). V letu 2015 je zadruga REI zabeležila rekorden promet v višini 2,4 milijarde ameriških dolarjev, kar je predstavljalo 9,3-odstotno rast glede na leto 2014 (REI 2016a, 8).

Graf 5. 2: Rast skupnih letnih prihodkov potrošniške zadruga REI po letih v milijardah ameriških dolarjev



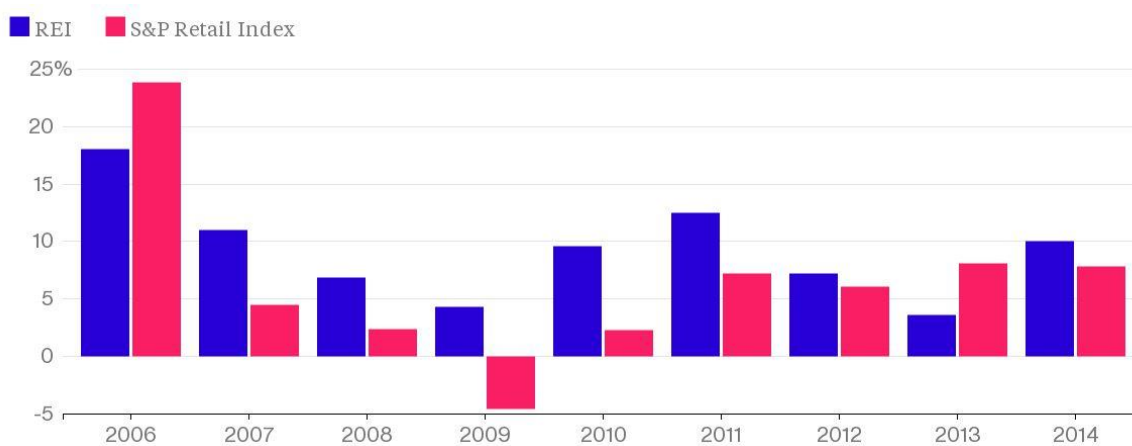
Vir: Povzeto po REI (2016a, 8).

Takšna rast upravi zadruga in njenim članom omogoča, da več sredstev investirajo nazaj v zadruga ter tudi v lokalne skupnosti in naravo, saj zadruga kar tri četrtine dobičkov nameni raznim deležnikom, povezanim z zadruga in njenim poslanstvom: tako zaposlenim in članom zadruga kakor tudi določenim neprofitnim organizacijam. Rast jim hkrati omogoča, da investirajo v tehnologijo, infrastrukturo in ljudi, kar se pozna tudi pri njihovih izdatkih in prikazanem dobičku. Leta 2016 so svojim članom namenili rekordno finančno nadomestilo in dividende v skupni višini kar 185 milijonov ameriških dolarjev (REI 2016a, 8).

Zadružna struktura je potrošniški zadruga REI omogočila tudi, da je postala blagovna znamka, povezana z življenjskim stilom posameznikov. Z milijoni članov je zadruga uspešno začela

izvajati storitve turistične agencije, kar je danes eden najhitreje rastočih sektorjev poslovanja zadruga, hkrati pa so uspešni tudi na področju različnih športnih in s športom povezanih tečajev. Poleg tega za zadrugo REI velja, da rast ni njen poglaviti cilj, saj si želi predvsem zadovoljevati želje in interese svojih članov, dobro ravnati z svojimi zaposlenimi ter prispevati k čistemu in zdravemu okolju. Če bi bila potrošniška zadruga REI tradicionalno podjetje, ki bi trgovalo na borzi, bi bila med najbolj uspešnimi podjetji, saj stopnja njene letne rasti v zadnjih letih praviloma presega povprečno rast trgovin, ki v tej panogi kotirajo na glavni ameriški borzi (Stock 2015).

Graf 5. 3: Primerjava letne stopnje rasti med potrošniško zadrugo REI in povprečjem trgovin, ki kotirajo na ameriški borzi (ang. *S&P Retail Index*)



Vir: Povzeto po (Stock 2015).

Potrošniška zadruga REI, kot rečeno, zelo resno in odgovorno jemlje tudi skrb za čisto in zdravo okolje. To izhaja iz njene predanosti športu na prostem in v naravi ter prepričanja, da prav to predstavlja zdrav in kvaliteten način življenja. Ker se v zadrugi zavedajo tudi pomena trajnostnega razvoja in omejenih naravnih virov, je trajnostni razvoj pomembno vodilo razvoja zadruga. Trajnosten razvoj in s tem obstoj svojega poslovanja in poslanstva tako skrbno beležijo ter vodijo evidenco svojega doprinosa ljudem, svojim članom, družbi in naravi (REI 2017c).

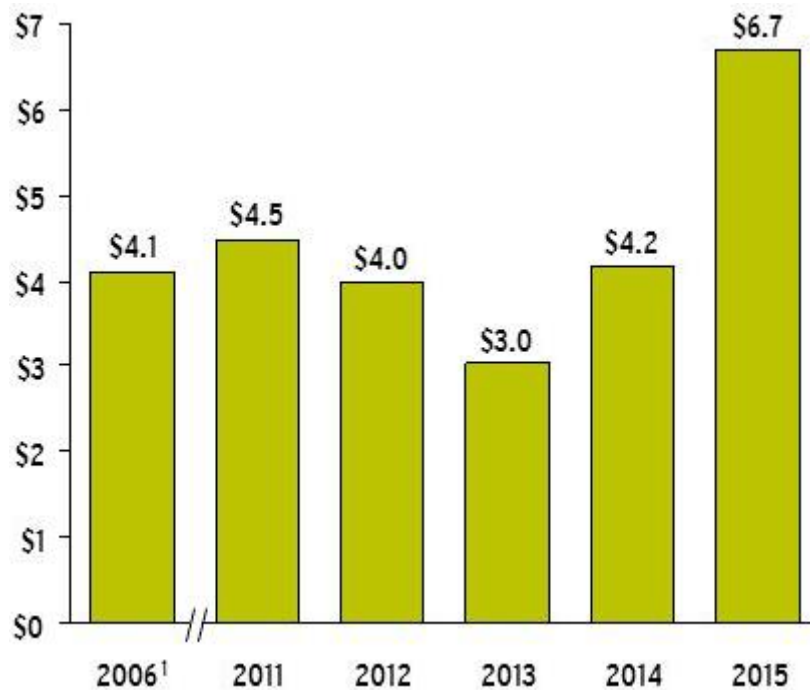
Zadruga REI spodbuja trajnostni razvoj na različne načine. V letu 2016 je tako skoraj 70 % svojega dobička vrnila v skupnost in okolje, v katerem deluje, in sicer tako, da je:

- ob izplačanih plačah in drugih spodbudah namenila dodatnega 24,2 milijona ameriških dolarjev z naslova udeležbe delavcev za **svoje zaposlene** in njihove pokojnine;

- investirala 6,9 milijona ameriških dolarjev za delovanje **neprofitnih partnerjev** zadruga in podprla kar 300 organizacij, ki so pripomogle k širšemu dostopu do športov na prostem in v naravi;
- **članom zadruga** namenila skupaj 116,9 milijona ameriških dolarjev in dodatna druga finančna nadomestila (REI 2017b).

Od leta 1976 je zadruga REI skupaj s svojo fundacijo investirala več kot 68 milijonov ameriških dolarjev v neprofitne organizacije, ki podpirajo temeljno vizijo in poslanstvo zadruga po izboljššanemu dostopu do okolja in narave ter povečanju športa v naravi v ZDA (REI 2016a, 17).

Graf 5. 4: Višina (v milijonih dolarjev) letnih donacij potrošniške zadruga REI



Vir: Povzeto po REI (2016a, 17).

Potrošniška zadruga REI se je leta 2015 kot družbeno odgovorna organizacija prvič odločila, da ne bo sodelovala pri razprodajah na t. i. črni petek (ang. *Black Friday*) po ameriškem zahvalnem dnevu. Namesto tega so vse svoje trgovine zaprli in zaposlene napotili na plačan dopust, da so lahko več časa posvetili svojim najbližjim; pri tem je zadruga izrazila tudi željo, da bi se ljudje za praznike raje odpravili v naravo kot po nakupih (REI 2016b).

Zadruga REI se je sicer, kot rečeno, leta 2016 že 19. leto zapored uvrstila na seznam 100 najboljših delovnih mest priznane revije Fortune (REI 2017c). Zadruga zaposlenim med

drugim nudi kar dva plačana športna dneva (ang. *Yay Days*), ki sta namenjena športnemu udejstvovanju zaposlenih, na primer pohodništvu, kolesarjenju, kampiranju ali smučanju. Hkrati je za zadrugo REI značilno tudi, da si za razliko od svojih konkurentov prizadeva, da bi zaposleni pri njih ostali skozi celotno delovno kariero. Istočasno zadruga zaposlenim nudi tudi privlačen plan finančnih spodbud, zaposleni pa so hkrati upravičeni do udeležbe pri dobičku. Zaposlenim za vsaj polovični delovni čas zadruga nudi tudi pravico do zdravstvenega zavarovanja (Fortune 2016).

V potrošniški zadrugi REI kar 90 % zaposlenih ocenjuje svojo delovno mesto kot odlično. Program bonitet in nadomestil, ki jih zaposlenim nudi podjetje, vključuje naslednje postavke:

- **REI športni dnevi:** Vsak izmed zaposlenih je enkrat na pol leta upravičen do plačanega športnega dne, ki ga lahko preživi v naravi (brez vseh obveznosti). Ta športni dan zaposleni uporabljajo za stik z naravo in različne aktivnosti, vse od kolesarjenja do popotovanj.
- **Popusti in posebne ponudbe:** Da zaposleni ostajajo v stiku z artikli, ki jih prodajajo, jim zadruga omogoča dodatne popuste nanje. Zaposleni so deležni tako dodatnega 30-odstotnega popusta na osnovne cene produktov kakor tudi dodatnega 10-odstotnega popusta na artikle na razprodaji. Enakega popusta so deležni tudi njihovi zakonski oziroma življenjski partnerji. Še ugodnejše ponudbe pa vključujejo 50-odstotni popust na opremo trgovinske blagovne znamke ter včasih celo 80-odstotni popust na artikle drugih blagovnih znamk. Hkrati so zaposleni upravičeni tudi do 30-odstotnega popusta na ceno tečajev, ki jih organizira zadruga, nekatere tečaje pa lahko obiskujejo celo brezplačno. Deležni so tudi popusta na turistično ponudbo zadruge.
- **Poseben plačan dopust:** Po 15 letih dela pri REI ima vsak zaposleni pravico do štirih zaporednih tednov plačanega dopusta (česar drugi trgovci ne poznajo), ki ga lahko izkoristijo, kakorkoli želijo. V okviru daljšega dopusta lahko izkoristijo tudi ostale morebitne proste dneve, ki jim pripadajo. Hkrati so upravičeni do 50-odstotnega popusta na turistično ponudbo zadruge, da lahko kar se da koristno preživijo svoj prosti čas. Po prvih 15 letih so do takšnega posebnega plačanega dopusta upravičeni vsakih 5 let.
- **Pokojninski načrt in udeležba pri dobičku:** Zaposleni pri REI, ki izpolnjujejo določene pogoje, so upravičeni do participacije pri finančnem uspehu zadruge, natančneje, do posebnega pokojninskega načrta podjetja in udeležbe pri dobičku. Prvič, upravičeni delavci so deležni prispevka za pokojnine v višini 5 % letne osnovne

plače v obliki dodatka k njihovemu pokojninskemu načrtu; drugič, upravičeni so do največ 10-odstotnega dodatka k svoji osnovni plači v obliki udeležbe pri dobičku.

- **Subvencija za prevoz:** S ciljem prispevati k zmanjševanju ogljičnega odtisa in izboljšati prevoz na delo zadruga omogoča zaposlenim 50-odstotno subvencijo pred obdavčitvijo na stroške javnega prevoza; tistim, ki nimajo možnosti javnega prevoza, pa nudijo subvencijo v primeru plačljivega parkirnega mesta (Great Place to Work Institute 2016).

Kljub vsem navedenim bonitetam je maja 2016 skupina delavcev potrošniške zadruga REI, ki se je poimenovala REI delavci za resnične spremembe (ang. *REI Employees for Real Change*), začela zbirati podpise podpore za peticijo, s katero so želeli opozoriti na nizke plače in neredne delovne ure oziroma slabe pogoje, s katerimi so bili soočeni nekateri zaposleni pri REI. Govora je bilo tudi o potrebi po organizaciji sindikata oziroma včlanitvi vanj (Tu 2016).

V peticiji, naslovljeni na generalnega direktorja zadruga REI Jerryja Stritzkeja, s katero so zahtevali izboljšanje delovnih pogojev za zaposlene v zadrugi, so delavci zapisali, da pozivajo vodstvo REI, naj prevzame pobudo v trgovinski panogi in vsem svojim zaposlenim omogoči: zagotovljene stabilne delovne ure, možnost za zaposlitev za polni delovni čas, dostojno plačo nad pragom revščine (ang. *living wage*) in tritedensko predhodno obvestilo o delovnih razporedih. Kot so zapisali, zaposleni za polovični delovni čas v tej znani in prepoznavni zadrugi težko shajajo iz meseca v mesec; problematiko so sicer poskušali rešiti interno, vendar jim vodstvo podjetja žal ni prisluhnilo. Opozorili so, da se, čeprav podjetje beleži rekordne dobičke, pogoji za določene zaposlene niso izboljšali ter da so številne koristi in bonitete na voljo le omejenemu številu zaposlenih za polni delovni čas. Pri tem so posebej opozorili na neredne razporede, ki naj bi obsegali od 4 do 30 ur na teden ali pa tudi nič, kar številnim zaposlenim zelo otežuje planiranje življenja. Opozorili so tudi na pomanjkanje zaposlenih za polni delovni čas, saj naj bi imelo v eni izmed trgovin le 14 od 200 zaposlenih (če ne upoštevamo poslovodstva) zagotovljeno delo za polni delovni čas. Dodaten problem predstavlja dejstvo, da REI v času sezonskih špic zaposluje dodatne delavce, čeprav naj bi imela zadruga na voljo dovolj obstoječih zaposlenih, ki jim ni omogočeno opravljanje zadostnega števila ur. Številnim zaposlenim je onemogočen tudi dostop do pravice do zdravstvenega zavarovanja, saj ne dosegajo potrebne kvote 20 delovnih ur na teden, zaradi česar lahko mnogi hitro izgubijo kritje, kar jim povzroča dodatne težave. Nekateri zaposleni naj bi se zaradi prenizkih plač morali celo zanašati na socialne programe za pomoč, da se lahko prebijejo skozi mesec. Vse navedeno je povezano tako z višino urnega plačila kot s

številom ur, ki jim jih vodstvo podjetja nameni; zato so, kot rečeno, zahtevali tudi tritedensko predhodno obvestilo o razporedih (REI Employees for Real Change 2016). Na vodstvo potrošniške zadruga REI so naslovili tudi kritike zaradi višine plač posloводства, saj generalni direktor Jerry Stritzke in drugi člani vodstva potrošniške zadruga REI prejemajo plače, primerljive z najvišjimi plačami v trgovinski panogi. Generalni direktor potrošniške zadruga REI je tako v letu 2015 za opravljanje svoje funkcije prejel več kot 3,5 milijona dolarjev plače in finančnega nadomestila (REI 2016č). Javni pritisk zaposlenih je bil uspešen. Vodstvo zadruga REI je po nekaj mesecih javnih pritiskov sporočilo, da bo dvignilo plače svojim zaposlenih v krajih, kjer so se življenjski stroški močno povečali (Tu 2016). Predstavljena peticija je pokazala, da tudi potrošniške zadruga, sploh v zelo konkurenčnem sektorju trgovine, niso imune na ekonomske prakse svojih konkurentov, ki konkurenčnost gradijo tudi na slabih pogojih dela in izkoriščanju zaposlenih. S podobno težavo so se morali soočiti tudi v manjši potrošniški zadrugi Willy Street Co-op. Nekateri izmed zaposlenih v zadrugi so se v želji po izboljšanju delovnih pogojev (višina plač, planiranje delovnika) leta 2014 želeli povezati v sindikat (Brogan 2014). Vodstvo zadruga se je posledično odločilo, da bo vsem svojim zaposlenim začelo izplačevati dostojno življenjsko plačo nad pragom revščine (Saenz 2017). To je dodaten pokazatelj, da so zadruga kot družbeno odgovorna podjetja veliko bolj dovzetna na odzive javnosti in skupnosti, v kateri (so)delujejo.

Sicer, kot rečeno, se v potrošniško zadruga REI lahko včlani vsak potrošnik ob vplačilu enkratne članarine v višini 20 dolarjev, s čimer pridobi tudi glasovalno pravico za izvolitev sveta direktorjev in pravico do participacije pri dobičku zadruga glede na višino opravljenih nakupov v obliki povračila porabljenih sredstev ter določene druge ugodnosti (REI 2017c).

Potrošniki člani zadruga REI so tako upravičeni do:

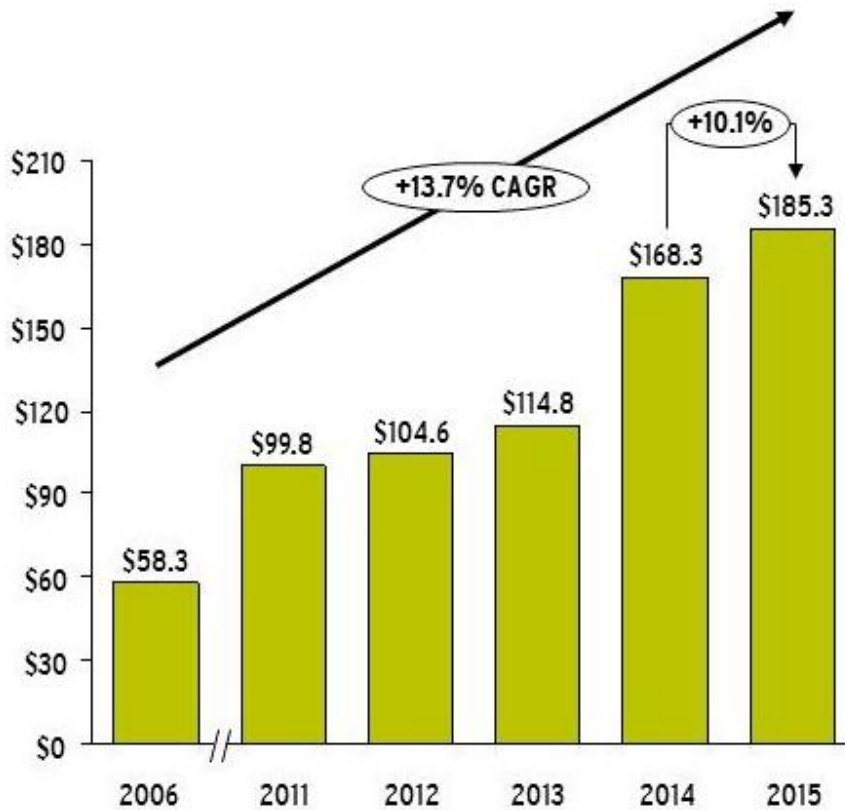
- **dividend**, ki znašajo okoli 10 % (odvisno od poslovanja) njihovega letnega prometa z zadruga;
- **akcijskih ponudb**, ki so namenjene samo članom zadruga; tako se z enim samim večjim nakupom članarina v zadrugi poplača;

- **internih razprodaj**, v okviru katerih imajo potrošniki člani možnost nakupov z velikimi prihranki (tudi 50-odstotnimi) za opremo, ki je bila denimo delno rabljena in vrnjena;
- **posebnih ponudb za tečaje in turistično ponudbo**, saj se za potrošnike člane določi posebne cene storitev tečajev, izobraževanj in turistične ponudbe (REI 2017a).

Posebna prednost zadruga REI je, da ji organizacijska oblika omogoča lažje razumevanje želja in potreb članov. Zadruga od članov ne pričakuje le članarin, ampak tudi povratne informacije in želje, ki jih lahko izpolni (Kutsch in drugi 2013, 82). Maksimizacija potreb in želja potrošnikov članov ima lahko tudi negativen vpliv na druge deležnike znotraj zadruga, kot so zaposleni, pogoji dela katerih so lahko prav zaradi izpolnjevanja želja članov potrošnikov (npr. nizke, dostopne cene) podobni pogojem dela zaposlenih v klasičnih trgovinskih podjetjih. Kljub temu je primer pritiska javnosti na REI pokazal, da se potrošniške zadruga do svojih zaposlenih znajo obnašati kot odgovoren delodajalec.

Rast članstva v zadrugi pripomore k večji uspešnosti poslovanja zadruga, saj člane k nakupom spodbujajo finančna nadomestila in dividende z naslova ustvarjenega dobička zadruga (Kutsch in drugi 2013, 82). Ker je del letnega dobička zadruga, namenjen članom, vezan na njihov letni promet v zadrugi, se zadruga posebej osredotoča na svoje člane in na zagotavljanje vseh artiklov in drugih dodatnih storitev, ki si jih člani želijo (Acosta in drugi 2013, 1). Vsakoletna dividenda in finančno nadomestilo, ki so ju deležni člani zadruga, sta zelo svojevrstna. Sestavljena sta iz popustov na plačilni kartici in dividend z naslova letnega dobička. Marca vsako leto člani REI dobijo obvestilo o višini dividende za preteklo leto. Na podlagi tega obvestila lahko takoj opravijo nakup v zadrugi v znesku dividende. Hkrati lahko v določenem časovnem okviru zahtevajo tudi, da jim zadruga dividendo izplača v gotovini ali jim pošlje ček (REI 2017a). Leta 2016 so tako v zadrugi REI članom izplačali rekordnih 185 milijonov ameriških dolarjev, kar je vključevalo 135 milijonov dolarjev dividend in 50 milijonov dolarjev finančnega nadomestila, vezanega na plačilne kartice. Vsakoletna izplačila so razvidna iz spodnjega grafa, pri čemer velja omeniti, da leta 2013 in prehodnih let ne moremo primerjati s kasnejšimi leti, saj ne vključujejo povračil z naslova kartic (REI 2016a, 7).

Graf 5. 5: Skupna višina (v milijonih dolarjev) izplačanih dividend in finančnih nadomestil ter ugodnosti članom potrošniške zadruga REI po letih



Vir: Povzeto po REI (2016a).

S članstvom potrošniki v zadrugi REI sicer res pridobijo glasovalno pravico za izbiro sveta direktorjev zadruga, a je pri tem pomembno poudariti, da zadružna pravila potrošniške zadruga REI (ang. *Recreational Equipment, Inc. Bylaws*) določajo, da kandidate za svet direktorjev, o katerih člani odločajo na volitvah, na predlog nominacijske kadrovske komisije določi svet direktorjev sam (svet direktorjev predhodno imenuje tudi nominacijsko kadrovske komisijo). Komisija sicer obravnava vlogo vsakega člana, ki želi kandidirati na volitvah, nato pa svetu direktorjev poda svoj predlog. Svet direktorjev članom v imenovanje posreduje predlog, o katerem glasujejo. V nekaterih primerih to pomeni, da za zapolnitev praznega mesta v svetu direktorjev izbirajo med več različnimi kandidati, lahko pa glasujejo tudi o tem, da se potrdi ali zavrne en sam predlagan kandidat (REI 2015).

Na volitvah za člane sveta direktorjev leta 2016 se je tako zgodilo, da je glasoval manj kot en odstotek članov zadruga, zaradi česar so se pojavila vprašanja, kaj člansko lastništvo zadruga v resnici pomeni, saj so se potrošniki člani obnašali bolj kot potrošniki in ne ko solastniki podjetja. To gre pripisati tudi hitri rasti števila članov in s tem spremenjenim odnosom znotraj

zadruga, pri čemer se potrošniška zadruga REI še vedno trudi obdržati svoj težko prislužen avtentični združni značaj in najti nove načine, kako obdržati svojo združno identiteto in vključenost članov. Vodstvo zadruga REI je slabo volilno udeležbo sicer pripisalo spremembi v načinu volitev, saj so leta 2016 prvič prešli na glasovanje prek interneta. Povečane pristojnosti sveta direktorja so dodaten pokazatelj zahtevnih pogojev in močne konkurence v vedno bolj zahtevni gospodarski panogi (Ángel González 2016).

Navkljub vsem izzivom in problemom, s katerimi se sooča, potrošniška zadruga REI ostaja dober primer korporativne družbene odgovornosti, saj se razlikuje od klasičnih podjetij v lasti investitorjev tako na podlagi programa, ki vključuje skrb za okolje in naravo, kot tudi na podlagi skrbi za vse deležnike, povezane z zadrugo. Etična, družbeno odgovorna in vplivna vizija potrošniške zadruga REI lahko pomaga podjetju, da bo uspešno delovalo tudi v prihodnje (Acosta in drugi 2013, 10). Pri tem je pomembno poudariti, da v ZDA »obstaja še veliko prostora za delovanje potrošniških zadrug na trgu« (prav tam). Glede modela predstavljene zadruga kot vzora za razvoj zadrug v ZDA se hkrati pojavlja tudi vprašanje, kako v delovanje zadrug ustrezno vključiti tudi morebitno »vprašanje delavskega lastništva zadrug« (prav tam).

S študijo primera potrošniške zadruga REI sem zaključil analizo trenutnega stanja in ureditve združništva v ZDA. V nadaljevanju bom za potrebe primerjalne analize, kot rečeno, pregledal še izbrana primera ekonomske demokracije, razumevanje katerih je ključno za celovito analizo združništvo v ZDA.

6 IZBRANA PRIMERA EKONOMSKE DEMOKRACIJE V ZDA

V skladu z načrtom raziskovanja in izbranimi metodami bom pri analizi združništva v ZDA po študiji primera trenutnega stanja in ureditve v nadaljevanju pregledal izbrane primere dveh drugih najbolj razširjenih oblik ekonomske demokracije v ZDA, tj. sistema notranjega lastništva delavcev oziroma sistema načrta delničarstva zaposlenih (ang. *employee stock ownership plan, ESOP*) in modela participacije delavcev pri dobičku (ang. *profit sharing*). To bom storil, da bom ugotovil, kakšne so razlike in razlogi zanje med navedenimi tremi oblikami ekonomske demokracije v ZDA, ter tako s pregledom in primerjalno analizo omenjenega ugotovil, v kakšnem medsebojnem razmerju so izbrane oblike ekonomske demokracije v ZDA.

6.1 NAČRT DELNIČARSTVA ZAPOSLENIH (ESOP) V ZDA

Načrt delničarstva zaposlenih (ang. *employee stock ownership plan, ESOP*) je pravni mehanizem, ki se je v ZDA vzpostavil v skladu z zakonom o zavarovanju prihodkov za zaposlene v času upokojitve (ang. *Employee Retirement Income Security Act*) iz leta 1974 (Kenner Thompson 1993, 825). Za sheme ESOP že dolgo velja, da so kot oblika ekonomske demokracije »najbolj razširjena oblika lastništva zaposlenih v ZDA [...], ki obenem predstavljajo najmanjši odmik od konvencionalnega kapitalističnega podjetja in so najmanj demokratični v smislu kontrole zaposlenih na delovnem mestu« (Kanjuo-Mrčela, 1999, 63).

Delničarstvo zaposlenih prek mehanizma ESOP se je v ZDA hitro razširilo. Z okoli 300 podjetij s shemo ESOP v ZDA leta 1974 je številka narasla na več tisoč podjetij in več milijonov vključenih zaposlenih. To gre pripisati trem dejavnikom. Prvi dejavnik je dejstvo, da je ameriški kongres od prve uzakonitve mehanizma ESOP konstantno prilagajal zakonodajo, ki je širila davčne ugodnosti shem ESOP za podjetja. Drugi dejavnik je sama narava sheme ESOP, ki omogoča bonitete za zaposlene, vezane na njihovo upokožitev, in hkrati vključuje višjo stopnjo participacije zaposlenih v lastniško strukturo podjetja, kar naj bi posledično izboljšalo moralno in produktivnost zaposlenih, saj so tako bolj vključeni v kapitalsko lastništvo podjetja v primerjavi z zunanjimi akterji. Poleg tega se finančna skupnost dobro zaveda potenciala mehanizma ESOP za financiranje poslovanja podjetij. Trg za delnice podjetja kot vir za pridobivanje dodatnega kapitala za podjetje s pomočjo davčnih olajšav, kar omogoča mehanizem ESOP, se je izkazal kot učinkovita metoda za prodajo

deleža podjetja zaposlenim. Hkrati je mehanizem ESOP omogočil podjetjem, da so s pomočjo davčnih olajšav zmanjšala svojo zadolženost. Tako lahko podjetja s pomočjo mehanizma ESOP na učinkovit način financirajo nove pridobitve in notranji odkup kot odliko razvoja obrambne strategije nadzora podjetja (Blackiston in drugi 1989, 86).

Po uzakonitvi mehanizma ESOP leta 1974 je imelo leta 1975 že 1.500 podjetij z okoli 250.000 zaposlenimi vzpostavljen ta mehanizem. Po letu 2000 se je število podjetij s tem mehanizmom delno zmanjšalo, predvsem zaradi velikega števila zelo majhnih in vprašljivih načrtov, ki so poskušali izigravati davčno zakonodajo, kar so kongres, ameriška davčna uprava in združenja ESOP uspešno preprečili in onemogočili določene sumljive prakse (NCEO 2016).

Mehanizem ESOP v ZDA omogoča podjetjem obsežne davčne koristi in olajšave, ki presegajo samo odbitek od prispevka podjetja za ESOP. Najbolj pomembne so možnost prodaje skladom ESOP, ki omogoča odlog davka na kapitalske dobičke, olajšava za izplačane dividende z naslova delnic ESOP, ter možnosti, da se dividende koristijo za porazdelitev prihodkov glede na davčne omejitve ter da v določenih primerih podjetjem ni treba plačevati davka na dohodke glede na višino lastniškega deleža, ki ga ima ESOP. Hkrati si edino ESOP lahko sposoja denar z naslova kreditne sposobnosti podjetja za nakup delnic zaposlenih. Udeležba delavcev pri dobičku in bonusi v obliki delnic imajo sicer manj stroge omejitve kot načrti ESOP, predvsem glede zahtev, vezanih na razdelitev, vrednotenje in vprašanje, kolikšen delež mora biti izplačan. Vzpostavitev načrta ESOP je smiselna predvsem za podjetja, ki si prek načrta sposojajo denar, za podjetja, ki pri prodaji deleža koristijo ugodnejšo davčno obravnavo za prodajo, ali za podjetja, ki si želijo pridobiti posebne davčne olajšave oziroma ugodnosti (Rosen 2017), ki so:

- **Davčna olajšava za prispevek delodajalca:** Do 25 % upravičenega prispevka (višine zneska) lahko zaposleni uporabijo kot olajšavo, v kar se v določenih primerih ne štejejo stroški obresti za posojilo ESOP.
- **Olajšava za dividende:** Dividende se odštejejo od davčne osnove, če se uporabijo za poplačilo posojila ESOP, če so namenjene zaposlenim ali so prostovoljno namenjene za reinvesticijo v delnice podjetja.
- **Davčne ugodnosti za lastnike:** Prodajalec lahko odloži obdavčitev od prodaje deleža sklada ESOP do odplačila deleža.

- **Obdavčitev lastništva:** V določenih primerih sredstva, namenjena skladu ESOP, glede na višino lastništva ESOP niso podvržena obdavčitvi ESOP.
- **Obdavčitev zaposlenih:** Zaposleni so obdavčeni na enak način kot drugi načrti finančne participacije (npr. upokojitveni) glede na prihodke z naslova ESOP mehanizma (Rosen 2017).

Načrti delničarstva zaposlenih v ZDA sicer rastejo hitreje kot gospodarstvo tako po številu vključenih oseb kot tudi po višini premoženja v skladih ESOP. Med drugim velja omeniti tudi povečanje prevzemov podjetij s strani skladov ESOP. Ameriški nacionalni center za delavsko lastništvo (*The National Center for Employee Ownership, NCEO*) ocenjuje, da se na leto zgodi okoli 300 do 400 prevzemov podjetij s strani skladov ESOP, kar je primerljivo s številom novo vzpostavljenih načrtov ESOP. In čeprav se je število podjetij z načrtom ESOP v zadnjih letih zmanjšalo (tudi na račun zmanjševanja števila poskusov izigravanja sistema), število vključenih v sheme ESOP vztrajno narašča. Od leta 2002 do leta 2014 se je tako, čeprav je bilo prijavljenih 2.157 manj shem ESOP, število vključenih v sheme ESOP povečalo z 10,2 milijona na 14,1 milijona. V istem obdobju se je število aktivnih delavcev, vključenih v načrte ESOP, povečalo z 7,9 milijona na 10,6 milijona. Med aktivne udeležence štejejo zaposleni, ki so zaposleni in vključeni v načrt, in tisti, ki trenutno koristijo prihodke z naslova načrtov ESOP (NCEO 2016).

Tabela 6. 1: Število načrtov ESOP in število vključenih oseb po letih v ZDA

Leto	Število načrtov ESOP	Število vseh vključenih oseb	Število aktivnih vključenih oseb
2002	8.874	10.230.425	7.946.652
2003	7.934	10.049.154	7.570.321
2004	7.348	10.243.283	7.826.741
2005	7.198	11.998.319	9.448.271
2006	7.384	12.584.772	9.850.008
2007	7.326	13.218.808	10.173.536
2008	7.305	13.037.946	10.055.117
2009	6.690	12.996.711	10.014.524
2010	7.138	13.477.187	10.306.818
2011	6.941	13.462.955	10.288.363
2012	6.908	13.823.595	10.603.334

2013	6.795	13.927.535	10.578.114
2014	6.717	14.050.344	10.563.219

Vir: Povzeto po NCEO (2016).

Pred časom sicer »v največjem številu podjetjih z ESOP-i zaposleni delničarji sploh niso bili polnopravni lastniki – niso imeli glasovalne pravice. Na ta način je bilo delničarstvo v ameriških ESOP-ih bolj oblika varčevanja kot lastništva. Na spremembe v smeri večje demokratizacije ESOP-ov so v 90. zelo vplivali nekateri ameriški sindikati z zavzemanjem za izenačevanje pravic zaposlenih in drugih delničarjev« (Kanjuo-Mrčela, 1999, 63). Danes vsi načrti ESOP predvidevajo tudi glasovalno pravico. V podjetjih, ki kotirajo na borzi, imajo sodelujoči prek sheme ESOP enake glasovalne pravice kot drugi delničarji. V zasebnih podjetjih pa imajo zaposleni, ki sodelujejo v načrtu delničarstva zaposlenih, pravico do glasovanja pri vprašanjih, pomembnih za podjetje, kot so investicije, združitve in podobno. Raziskava NCEO iz leta 2012 o upravljanju podjetij z načrtom ESOP je pokazala, da 16 % podjetij ESOP omogoča več glasovalnih pravic, kot je zakonski minimum, od česar jih 11 % nudi polne glasovalne pravice o delničarskih zadevah. Večina podjetij s shemo ESOP je glasovalne pravice vezala na število deležev, 23 % podjetij pa je odločanje vezalo na model »en član – en glas«. Podoben odstotek podjetij v upravni odbor podjetja vključuje tudi predstavnika zaposlenih, ki ni del vodstvenih kadrov podjetja (Pinto 2016, 8).

Pri svojem delovanju morajo podjetja z vzpostavljenim mehanizmom ESOP in načrti ESOP upoštevati tudi naslednje omejitve:

- **Sposojanje denarja:** Denar si sklad ESOP lahko sposodi pri matičnem podjetju ali s pomočjo posojila z naslova matičnega podjetja za nakup delnic zaposlenih.
- **Upravljanje:** Sklad ESOP upravlja pooblaščenec sklada, ki ga mora upravljati v izključnem interesu zaposlenih, vključenih v načrt delničarstva zaposlenih.
- **Glasovanje:** Zaposleni, vključeni v načrt delničarstva zaposlenih, morajo imeti možnost usmerjanja pooblaščenca sklada glede glasovanja o določenih zadevah, vezanih na podjetje, kot sta recimo prodaja podjetja ali prodaja delnic podjetja.
- **Časovnica razdelitve:** Načrti ESOP morajo zaposlenim praviloma omogočiti začetek koriščenja sredstev sklada v roku šestih let po izteku terminskega plana sklada, razen v primeru smrti, invalidnosti ali upokojitve, ko se mora razdeljevanje sredstev zgoditi v roku enega leta.

- **Način razdelitve:** Zaposleni morajo imeti pravico zahtevati razporeditev sredstev v obliki delnic podjetja, razen če ima podjetje določena pravila, ki zahtevajo, da morajo vse delnice zaposleni obdržati skupaj.
- **Upravičenost in sprejemanje pravil:** Pravila so praviloma enaka kot za druge načrte finančnih prispevkov.
- **Dodelitev sredstev:** V osnovi mora biti višina sredstev dodeljena relativno glede na prihodke zaposlenega ali po bolj poenostavljeni formuli; pri čemer razlikovanje glede na starost ni dovoljeno.
- **Pravica do izplačila:** Zaposleni morajo imeti pravico do izplačila za delnice, ki so jim določene.
- **Zahtevana investicija v delnice podjetja:** Načrti morajo primarno investirati v delnice podjetja glede na kombinacijo glasovalnih pravic in pravic do dividend.
- **Vrednotenje:** Zahtevano je vsakoletno vrednotenje glede na pravila.
- **Vprašanja zaupanja:** Načrti ESOP so pod drobnogledom ministrstva za delo, še posebej glede na vrednotenje in prepovedane transakcije.
- **Diverzifikacija izven delnic podjetja:** Zasebna podjetja in posamezni skladi ESOP v podjetjih na borzi morajo udeleženi zaposlenim, ki so stari 55 let in so že vsaj 10 let vključeni v načrt, omogočiti, da največ 50 % svojih delnic podjetja v roku šestih let investirajo tudi drugam; podobne omejitve veljajo tudi za zaposlene v podjetjih, ki imajo ob ESOP tudi druge načrte varčevanja za upokojitev (Rosen 2017).

Ob participaciji pri ključnih zadevah, povezanih z upravljanjem podjetja, številna podjetja s shemami ESOP zagotavljajo tudi druge mehanizme, kako lahko zaposleni sodelujejo pri odločevalskem procesu. Podjetja z vzpostavljenimi shemami ESOP in druga podjetja, ki imajo deljeno lastništvo z zaposlenimi, imajo pogosteje razvite mehanizme za vključevanje zaposlenih v neposredno delo delovnih skupin in zagotavljanje kakovosti. Celo v podjetjih s shemami ESOP, ki niso formalno vzpostavila orodij za vključevanje zaposlenih, se izoblikujejo načini, kako zaposleni sodelujejo na neformalne načine, kar je sicer pri preučevanju delavskega lastništva pogosto spregledano. Podjetja lahko sheme ESOP uporabijo tudi za oblikovanje pozitivnega načina spodbude za zaposlene, saj povežejo njihovo uspešno delo z uspešnostjo podjetja. V nekaterih primerih širšega lastništva zaposlenih v večjih podjetjih, ki so kotirala na borzi, so se načrti ESOP uporabili tudi za zaščito pred sovražnimi prevzemi, saj so poslovodstvo in večinski lastniki računali na podporo zaposlenih proti zunanjim investitorjem. Ostajajo tudi drugi razlogi za vzpostavitev shem ESOP, ki

nimajo veliko opraviti z ekonomskimi interesi. Veliko delodajalcev vsaj delno motivira želja, da bi omogočili izboljšanje gmotnega položaja svojih zaposlenih. Nekateri si lahko tako prek načrta ESOP zagotovijo svojo zgodovinsko zapuščino, ko prek načrta delničarstva zaposlenih uredijo prenos lastništva podjetja na ljudi, ki so z njimi razvijali podjetje. Žal pa danes večina ljudi predvsem želi zaslužiti kar se da veliko denarja (Pinto 2016, 8–9).

Dejstvo, da sheme ESOP predstavljajo nekakšno premostitev razlikovanja med delom in kapitalom ter način razširitve lastništva podjetij med zaposlene, je zelo zanimivo tudi s perspektive demokratizacije. Za nekatere delodajalce vzpostavitev shem ESOP služi tako kot način vzpostavitve večje demokracije na delovnem mestu kakor tudi kot prenos lastništva na zaposlene. A proces gre lahko celo dlje, kot si predstavlja večina delodajalcev. Celo podjetja, ki so v 100-odstotni lasti skladov ESOP, večinoma delujejo glede na glasovalne pravice, ki so vezane na prihodke. V tistih podjetjih s shemo ESOP, ki delujejo po načelu »en član – en glas«, je glasovalna moč dokaj omejena (Pinto 2016, 9). Poleg tega imajo ta podjetja tudi možnost, da bi se preoblikovala v delavske zadrage. Upoštevati moramo namreč dejstvo, da je shema ESOP zelo prilagodljiva oblika upravljanja. Načini odločanja so tako zelo raznoliki in so se v nekaterih primerih preoblikovali v zelo demokratične. Nekatera podjetja v 100-odstotni lasti sklada ESOP so tako recimo vzpostavila način, v okviru katerega se delnice zaposlenim ne določajo glede na njihove prihodke, ampak glede na število opravljenih delovnih ur v določenem letu (prav tam).

Zaradi raznolikosti, ki jo nudi model shem ESOP, se podjetja sicer razlikujejo med seboj, kljub temu pa nam zadnji statistični podatki o shemah ESOP v ZDA povedo veliko o njihovem delovanju in razširjenosti:

- Več tisoč podjetij s skladi ESOP v ZDA pokriva več kot 10 milijonov zaposlenih (okoli 10 % zaposlenih v zasebnem sektorju).
- Višina letnega prispevka podjetij za sklad ESOP se je izkazala za ključen dejavnik pri določanju točke, do katere imajo načrti ESOP pozitiven vpliv na delo zaposlenih. V letu 2015 je povprečno 59,7 % podjetij prispevalo 6 % ali več sredstev letno za delovanje sklada ESOP, 40,3 % pa jih je prispevalo več kot 10 % sredstev. To kaže, da veliko podjetij s shemami ESOP občutno prispeva k sredstvom, ki jih imajo zaposleni v okviru načrta delničarstva.
- Na rast števila shem ESOP je odločilno vplivala zvezna zakonodaja. Čeprav se je rast števila shem ESOP konec osemdesetih let prejšnjega stoletja končala skupaj s

preklicem nekaterih davčnih olajšav leta 1989, se je celotno število kljub temu počasi povečevalo. Ocene o številu podjetij s shemo ESOP danes se sicer razlikujejo, saj določenim zasebnim podjetjem s shemami ESOP o tem ni treba poročati.

- Med podjetji s shemo ESOP je okoli 3 % takšnih, ki javno kotirajo na borzi.
- Okoli 7.000 podjetij s shemo ESOP je dovolj velikih, da ESOP predstavlja pomemben dejavnik pri razvoju in kulturi podjetja.
- Okoli 5.000 podjetij je v večinski lasti skladov ESOP.
- Okoli 4.000 podjetij je v 100-odstotni lasti skladov ESOP.
- Čeprav podjetja z načrti ESOP delujejo v vseh sektorjih, jih je največ, 22 %, v sektorju proizvodnje.
- Vsaj 75 % podjetij z načrti ESOP je bilo odkupljenih, kar pomeni, da so koristila izposojena finančna sredstva za potrebe odkupa delnic s strani sklada ESOP.
- Velika večina podjetij z načrti ESOP ima tudi druge upokojitvene oziroma varčevalne načrte kot dopolnitev načrtu delničarstva zaposlenih.
- Manj kot 2 % vseh podjetij z načrtom ESOP sta bila v finančnih težavah, ko so v podjetju vzpostavili načrt delničarstva zaposlenih.
- Konec leta 2001 je skupno premoženje v lasti skladov ESOP v ZDA znašalo okoli 940 milijard ameriških dolarjev (The ESOP Association 2015).

Kot rečeno, so podjetja s shemami ESOP prisotna v skoraj vseh sektorjih ameriškega gospodarstva, pri čemer velja omeniti tudi, da so podjetja s shemami ESOP enakomerno porazdeljena tudi po celotnih ZDA, saj je v vsaki ameriški zvezni državi vsaj osem podjetij s shemo ESOP in vsaj 1.500 zaposlenimi (NCEO in ESCA 2016, 5).

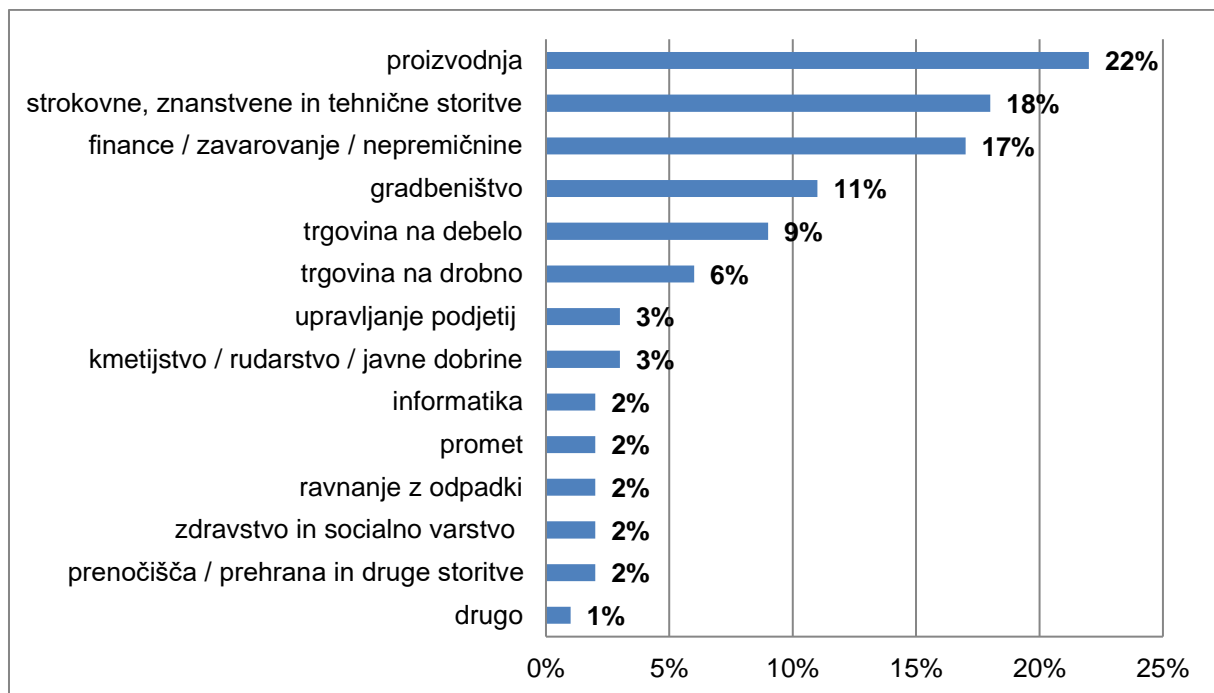
Študija iz leta 2016 je pokazala tudi, da so načrti ESOP zelo učinkovit način za obstoj in nastanek novih delovnih mest, za izboljšanje gmotnega položaja za širok nabor delavcev in za obstoj podjetij v lokalnih skupnostih. Študija je pokazala tudi, da imajo načrti ESOP pozitivne posledice za delovanje podjetja, njegovo rast in število delovnih mest (NCEO in ESCA 2016, 1). Načrti delničarstva zaposlenih tako:

- pomagajo, da se v podjetjih z načrti ESOP letno ustvari 2,5 % več novih delovnih mest, kot bi jih podjetje ustvarilo, če ne bi imelo vzpostavljenega mehanizma ESOP;
- zaposlenim, ki imajo v lasti delnice podjetja, pomagajo, da imajo za eno tretjino do eno četrtno manjšo možnost, da bodo odpuščeni, v primerjavi z zaposlenimi, ki niso delničarji;

- omogočajo zaposlenim, da si zagotovijo do 2,5-krat več sredstev kot drugi zaposleni prek drugih načrtov;
- so leta 2013 razdelili okoli 92 milijard dolarjev sodelujočim v načrtih delničarstva zaposlenih in lokalnim skupnostim (NCEO in ESCA 2016, 1).

Podjetja z načrtom ESOP so, kot lahko razberemo tudi iz spodnjega grafa, prisotna v skoraj vseh sektorjih ekonomije v ZDA (NCEO in ESCA 2016, 5).

Graf 6. 1: Delež podjetij s shemami ESOP v ZDA po sektorjih gospodarstva



Vir: Povzeto po NCEO in ESCA (2016, 5).

Mehanizem ESOP uporabljajo podjetja različnih velikosti, od velikih do malih in srednje velikih podjetij, tako takšna s 100.000 zaposlenimi kot velika večina takšnih z manj kot 500 zaposlenimi. Zanje je značilna tudi dolga obstojnost, saj 54 % načrtov delničarstva zaposlenih obstaja že več kot 20 let (NCEO in ESCA 2016, 5).

Če si ogledamo produktivnost podjetij z vzpostavljenim načrtom ESOP in podjetij, ki tega načrta nimajo vzpostavljenega, s statičnega zornega kota (dve različni strukturi v določeni časovni točki), ne opazimo posebnih razlik med obema tipoma podjetij. Največ, kar bi lahko rekli, je, da ima delavsko lastništvo nevtralen vpliv na predanost, produktivnost in druge dejavnike, s katerimi bi lahko izkazali povečano učinkovitost. Kljub temu meta analiza študij produktivnosti v podjetjih kaže, da imajo podjetja s široko zastavljenim modelom delavskega

lastništva višjo stopnjo produktivnosti in da je produktivnost v podjetjih z načrtom ESOP nekoliko višja (Pinto 2016, 11).

Argument, ki se pogosto uporablja za poudarjanje pozitivnega vidika delavskega lastništva, je, da delavsko lastništvo okrepi povezavo med uspešnostjo dela posameznika in uspešnostjo podjetja. Posamezniki naj bi bili tako bolj zainteresirani za izboljšanje poslovanja podjetja, saj bi imeli zaradi tega tudi sami korist v obliki višje vrednosti lastniškega deleža. Zato naj bi delavsko lastništvo izboljšalo produktivnost delavcev. Vendar nekateri namigujejo, da naj bi bilo nagnjenje k bolj produktivnemu delu nevtralizirano s tendenco, da se delo preloži na nekoga drugega v prepričanju, da bo ta opravil potrebno delo.

Ko se podjetje povečuje, preračunljivi posameznik ugotovi, da njegov povečan angažma ne bo povzročil bistvenega povečanja dividende. Obstaja tudi nasproten pogled in dejavnik, ki je povezan z delavskim lastništvom in lahko pomeni rešitev za opisani problem. Zaposleni z lastniškim deležem so namreč bolj motivirani za skupni nadzor nad svojimi kolegi, kar pripomore k nevtralizaciji prej opisanega nagnjenja. Hkrati obstajajo dokazi, da so kadrovske spremembe v podjetjih v širši lasti zaposlenih manjše kot v drugih podjetjih. Delno gre to ugotovitev pripisati dejstvu, da so takšna podjetja manj nagnjena k odpuščanju delavcev tudi v časih, ko je poslovanje slabše. Hkrati gre zapisano pripisati tudi nižji stopnji prostovoljnih sprememb zaposlitve, saj se zaposleni redkeje odločajo za spremembo zaposlitve in selitev k drugemu delodajalcu zaradi višje ravni predanosti in investicije v podjetje. Naslednja pomembna ugotovitev je, da se potencial, ki ga ima delavsko lastništvo za povečano učinkovitost, realizira predvsem ob prisotnosti mehanizmov za povečanje participacije zaposlenih. Orodja za večjo participacijo zaposlenih, kot so delo v skupinah in zagotavljanje kakovosti, so bolj prisotna in bolje sprejeta v podjetjih s širokim delavskim lastništvom, saj imata oba dejavnika skupaj bolj učinkovit vpliv. Delavsko lastništvo torej zagotavlja spodbudo za participacijo in ustvarja pogoje za realizacijo orodij za višjo produktivnost (Pinto 2016, 11).

Če na produktivnost podjetij z vzpostavljenim načrtom ESOP pogledamo z dinamičnega zornega kota (pogled na dve različni strukturi podjetij skozi čas), vidimo, da so podjetja z vzpostavljenim načrtom ESOP bolj obstojna kot tradicionalna podjetja, in sicer tudi v času ekonomske krize. Hkrati obstaja veliko primerov podjetij z vzpostavljenimi shemami ESOP, v katerih je bilo lastništvo zaposlenih uporabljeno za podporo večji inovativnosti in razvoju podjetja (Pinto 2016, 11–12).

Z vidika vedno večje ekonomske neenakosti in gospodarskega nihanja se pojavlja tudi vprašanje, kako delavsko lastništvo v primerjavi s kapitalskim lastništvom vpliva na razdelitev bogastva in neenakost v ZDA (Pinto 2016, 15). Izkazalo se je, da je za podjetja z vzpostavljenimi načrti ESOP v ZDA značilno naslednje:

- Analiza podatkov ameriškega nacionalnega biroja za ekonomske raziskave (ang. *National Bureau of Economic Research, NBER*) o delavskem lastništvu pokaže, da je dohodkovna neenakost v podjetjih s shemami ESOP nižja kot v celotni ekonomiji ZDA. Povečanje deleža skladov ESOP v lastništvu podjetja tako pozitivno vpliva na zmanjševanje neenakosti v premoženjskem položaju. Z višino sredstev, ki jih skladi ESOP izplačajo z naslova dividend, takšna oblika delavskega lastništva prispeva tudi k zmanjševanju dohodkovne neenakosti. In čeprav razdelitev delnic znotraj načrtov ESOP ni enakomerna, ampak je praviloma vezana na višino prihodkov posameznika, še vedno obstajajo načini, kako se lahko oblikujejo načrti ESOP, ki omogočajo bolj enakomerno razdelitev premoženja in prihodkov z naslova delavskega lastništva (npr. glede na število opravljenih delovnih ur).
- Podjetja s shemami ESOP nudijo stabilnejše zaposlitve kot podjetja brez vzpostavljenega mehanizma ESOP. Zato je v njih manj odpuščanja, kar je povezano tudi z dejstvom, da je verjetnost, da podjetje z vzpostavljenim mehanizmom ESOP propade, manjša.
- Podjetja na borzi, ki imajo vzpostavljene mehanizme ESOP, nudijo stabilnejše zaposlitve tudi v času morebitnih makroekonomskih šokov (npr. porast brezposelnosti) ali problemov podjetja (npr. zmanjšanje prodaje), saj manj zaposlujejo v časih, ko je poslovanje dobro, hkrati pa tudi manj odpuščajo v času krize (Pinto 2016, 15–16).

Kljub potencialnim koristim delavskega lastništva obstajajo tudi določene slabosti, na katere je treba opozoriti. Zavedati se je namreč treba, da obstajajo tudi primeri slabe prakse, v okviru katerih so zaposleni izgubili veliko premoženja v skladu ESOP, ko se je vrednost podjetja drastično znižala. Zato je za zaposlene pomembno, da imajo ob načrtu ESOP tudi drug plan varčevanja. Pri takšni obliki delavskega lastništva, ki je hkrati oblika varčevanja za upokojitev, namreč obstaja velik problem nerazpršenega tveganja pri varčevanju za upokojitev. Zato je pri takšni obliki varčevanja in delavskega lastništva treba ugotoviti, ali gre za premoženje, ki ga brez načrta ESOP zaposleni sploh ne bi imeli in je zato morda manj problematično (Pinto 2016, 15–16).

Jared Bernstein, nekdanji ekonomski svetovalec ameriškega podpredsednika Joeja Bidena, je v svoji raziskavi ugotovil, da povečanje kapitalskega lastništva zaposlenih in načrti ESOP zmanjšujejo razlike v gnotnem položaju ljudi. Kot ugotavlja Bernstein, naj načrti ESOP ne bi imeli negativnega vpliva na plače zaposlenih, saj se s povečanjem lastništva zaposlenih tudi razlike v plačah zmanjšajo (Bernstein 2016, 1). Hkrati je Bernstein ugotovil, da bi še večja razširitev načrtov ESOP v ZDA pomenila zmanjšanje neenakosti, najverjetneje tako glede premoženja kot višine plač (prav tam, 15).

Načrti ESOP imajo hkrati pozitiven vpliv tudi na varno upokožitev za zaposlene v ZDA, saj zaradi stagnacije prihodkov vedno več zaposlenih ob približevanju upokožitvi ne more privarčevati zadosti sredstev za ohranjanje doseženega življenjskega standarda po upokožitvi. Načrti ESOP pomagajo reševati ta problem, saj podjetja, ki imajo vzpostavljen mehanizem ESOP, sredstev za upokožitev zaposlenih praviloma ne prispevajo samo prek sklada ESOP, ampak tudi prek drugih oblik upokožitvenega varčevanja, kar je pomembno za diverzifikacijo varčevanja za upokožitev (Bernstein, 1–2).

Če povzamemo, torej lahko vidimo, da je po nekaterih ocenah več kot 10.300 večinoma malih ali srednje velikih podjetij z načrti ESOP in njimi podobnimi načrti delničarstva zaposlenih v ZDA leta 2013 vključevalo več kot 10 milijonov ljudi, ki so imeli v skladih ESOP skoraj trilijon ameriških dolarjev kapitala. Za načrte ESOP je značilno, da delnic podjetja zaposleni ne kupijo s pomočjo svojih plač ali prihrankov, ampak da se denar za nakup delnic zagotovi s posojilom s pomočjo podjetja in davčnih olajšav ter da se delnice razdelijo med zaposlene, ko se posojilo odplača. Tako imajo zaposleni korist od dobrega poslovanja podjetja prek višje vrednosti delnic in izplačanih dividend. Načrti ESOP hkrati omogočajo nakup podjetja s strani zaposlenih in poslovodstva, kar lahko izvedejo s pomočjo aktualnega poslovodstva ali pa novo poslovodstvo določijo posojilodajalci. Ob nihanjih na borzah za podjetja s shemo ESOP dejstvo, da jih večina ne kotira na borzi, predstavlja dodatno zaščito. Ob tem večina podjetij v večinski lasti zaposlenih (ki so do tega prišli prek načrta ESOP) ne kotira na borzi, v podjetjih, ki kotirajo na borzi, pa imajo zaposleni praviloma manjši lastniški delež. Omeniti velja tudi, da so na seznam 100 najboljših delovnih mest priznane revije Fortune vsako leto uvrščena števila podjetja, ki imajo vzpostavljen mehanizem ESOP (Blasi in drugi 2013, 93).

V ZDA poteka zelo živahna debata o prednostih in slabostih mehanizma ESOP, saj si tudi zagovorniki iz raznih drugih organizacij in aktivnosti prizadevajo za davčne olajšave zakonodajalca. Nekateri kritiki tako vidijo davčne spodbude za sheme ESOP kot obliko

davčne olajšave za posebno interesno skupino. Spet drugi pa vidijo sheme ESOP kot orodje za zmanjševanje neenakosti in zagotavljanje višje stopnje družbene demokratizacije s prenosom lastništva na več Američanov. Lastniki manjših podjetij naj bi bili sicer bolj zainteresirani za prodajo manjšinskega deleža svojega podjetja zaposlenim, če to ne bi pomenilo, da bi delavci pridobili polne glasovalne in upravljalvske pravice. Vendar so trendi participacije zaposlenih ravno nasprotni, posebej v podjetjih, ki so v večinski ali popolni lasti zaposlenih prek skladov ESOP, saj upravljalvska kultura nakazuje, da zaposleni potrebujejo več usposabljanja in primerjave dobrih praks. Izkušnje so pokazale tudi, da so bile izkušnje zaposlenih, ki niso del posloводства, a so sodelovali pri delu upravnega odbora sklada ESOP, koristne v smeri bolj raznolikega razmišljanja in delovanja odbora (Blasi in drugi 2013, 165).

Nekateri kritiki shem ESOP sicer trdijo, da te ne izboljšujejo demokracije na delovnem mestu in ne opolnomočijo delavcev, saj naj bi nekatere velike korporacije (npr. Coca-Cola) davčne olajšave, ki so jim omogočene prek shem ESOP, izkoristili za omejevanje aktivnosti sindikatov. Delavcem so namreč namesto višjih plač ponudili dodatno nadomestilo v obliki delnic podjetja. Zaradi tega naj bi bili sindikati pripravljeni pristati na nižje plače, kar nekateri še dodatno problematizirajo z vidika nasprotovanja kapitalizmu, saj naj bi mehanizmi ESOP služili kot oblika dodatne integracije delavcev v kapitalistični sistem (Gindin 2016). To je v svojem predvolilnem programu za ameriške volitve leta 2016 na nek način (sicer kot nekaj pozitivnega) sicer ugotovila tudi ameriška republikanska stranka, ki je izrazila svojo podporo načrtom delavskega delničarstva v ZDA. Republikanci so hkrati zapisali, da verjamejo, da bo odnos med delodajalci in delojemalci v prihodnosti temeljil na opolnomočenju delavcev in fleksibilnosti na delovnem mestu. Iz tega razloga navajajo, da podpirajo sheme ESOP, saj po njihovem omogočajo delavcem, da postanejo kapitalisti, in tako prispevajo k razširjanju obsega zasebne lastnine ter spodbujajo prosto tržno gospodarstvo (GOP 2016, 8). Demokratska stranka na drugi strani v svojem programu leta 2016 načrta delničarstva zaposlenih sploh ne omenja.

Republikanskemu razumevanju in ciljem shem ESOP nasprotujejo nekateri iz vrst ameriških sindikatov. Ti razumejo sheme ESOP zgolj kot orodje in ne kot cilj. V osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja je tako ameriški sindikat USW – United Steel Workers (tj. sindikat, ki je leta kasneje pripravil model sindikalnih delavskih zadrug) aktivno podpiral uporabo shem ESOP za potrebe reševanja delovnih mest in za izboljšanje finančnega položaja zaposlenih. Nekateri poskusi so bili uspešni, drugi ne. Same sheme ESOP in povezana posojila ter davčne olajšave v določenih podjetjih namreč niso rešili problemov, zaradi katerih

so se znašla v krizi, saj podjetja niso spremenila delovne kulture. In čeprav so bili delavci delničarji, v mnogo primerih niso bili pravi lastniki podjetij. Tako problemi podjetij ob nespremenjenem delovanju in zaradi nespremenjenega odnosa do delavcev niso bili odpravljeni, mehanizem ESOP pa je postal samo še en način za pristajanje delavcev na slabše pogoje. V nekaterih drugih primerih je prišlo do sprememb v poslovanju podjetja. Tam se je izkazalo, da se je s pomočjo sheme ESOP izboljšalo delovanje podjetja. Na podlagi teh izkušenj je ameriški sindikat USW ugotovil, da je mehanizem ESOP lahko koristno orodje v primerjavi z delavskim lastništvom, pri čemer pa zagovarjajo delavsko lastništvo v obliki že prej omenjene sindikalne delavske zadrage kot ustrezno končno obliko delavskega lastništva (Witherell 2013, 257–258). Konkretna razlika in podobnosti med delavskim lastništvom v obliki ESOP shem ter zadrugami bomo spoznali v nadaljevanju v okviru primerjalne analize različnih oblik ekonomske demokracije.

6. 2 UDELEŽBA DELAVCEV PRI DOBIČKU V ZDA

Podpora zvezne oblasti in spodbude za udeležbo delavcev pri dobičku so v ZDA prisotne že zelo dolgo. Že v času prvega ameriškega predsednika Georgea Washingtona je ameriški kongres 16. februarja 1792 sprejel zakonodajo, ki je omogočala udeležbo delavcev pri dobičku. Zakonodaja je omogočila davčne olajšave za lastnike ribiških ladij, ki so se odločili za delitev dobička. Osnovna ideja je bila, da bodo na takšen način pomagali ribičem, ki so imeli po ameriški osvoboditvi težave pri poslovanju, in da si bo industrija na takšen način s časom opomogla. Za te davčne olajšave so postavili dva pogoja: prvič, da so v udeležbo pri dobičku vključeni vsi člani posadke (od kapitana do navadnih mornarjev); in drugič, da mora kapetan ladje z vsemi člani posadke pred izplutjem podpisati dogovor za udeležbo pri dobičku glede na dobiček od ulovljenih rib. Od davčnih olajšav je šlo pet osmin denarja posadki (delavcem) in tri osmine lastnikom ladij. Udeležba mornarjev pri dobičku je bila med ribiči dejansko v veljavi že pred tem, vendar brez davčnih spodbud (Blasi 2016). Sama ideja, da so delavci udeleženi pri dobičku podjetja, sicer obstaja že od samega začetka kapitalizma. Albert Gallatin, ameriški minister za finance v času predsednika Thomasa Jeffersona, je recimo leta 1795 v svoji steklarski delavnici iz prepričanja, da je udeležba delavcev pri dobičku pomembna za novo razvijajočo se demokracijo v ZDA, vzpostavil ta sistem (PSCA v Kruse 1993). Hkrati je Gallatin trdil tudi, da udeležba delavcev pri dobičku sodi med demokratične temelje, na katerih so bile vzpostavljene Združene države Amerike. Menil je namreč, da demokracija v ZDA ne bi smela biti omejena samo na politični proces, ampak bi morala biti vključena tudi v delovanje industrije. Poskuse udeležbe delavcev pri dobičku so podpirali tudi

vidni intelektualci tistega časa, kot so Charles Babbage, John Stuart Mill in Stanley Jevons. Leta 1899 so v ZDA zabeležili 34 vzpostavljenih načrtov udeležbe delavcev pri dobičku. Dve desetletji kasneje je bilo v ZDA dokumentiranih 46 načrtov, v okviru katerih je bila plača delavcev vezana na delež dobička podjetja (ter druge bolj ohlapne kazalce uspešnosti poslovanja in dobičkonosnosti podjetij). Podpora udeležbi delavcev pri dobičku v ZDA se je nadaljevala v 20. stoletju. Najprej jo lahko opišemo kot ideološko, saj so jo njeni zagovorniki razumeli kot način integracije delavcev v kapitalistični sistem, s čimer so si prizadevali pridobiti njihovo podporo proti komunističnim in socialističnim sistemom. Pododbor ameriškega senata je tako leta 1939 na seji, v okviru katere so udeležbo delavcev pri dobičku obravnavali tudi kot sredstvo za končanje velike depresije, ugotovil, da je udeležba delavcev pri dobičku tudi sredstvo za krepitev kapitalizma. Prvotni ideološki pogled na udeležbo delavcev je še vedno prisoten in temelji na prepričanju, da morajo biti zaposleni deležni dobrobiti rezultatov svojega dela in s tem poslovanja podjetja (vendar ne da bi zaradi tega želeli ali imeli možnost spremeniti način upravljanja ali poslovanja podjetja). S časom se je razlog za podporo udeležbi delavcev pri dobičku od ideoloških prevesil predvsem proti ekonomskim razlogom, saj lahko udeležba delavcev prispeva k večji motivaciji in povečani produktivnosti ter k ekonomski stabilnosti in zmanjševanju brezposelnosti. Prav ideja višje produktivnosti, ki je povezana z udeležbo delavcev pri dobičku, je predstavljala enega glavnih argumentov podpornikov udeležbe delavcev pri dobičku. Še večja podpora je bila izražena po razgovorih v ameriškem senatu v tridesetih letih 20. stoletja. Takrat je prišlo v ZDA do večjega zavedanja in prepričanja, da udeležba delavcev pri dobičku vzpostavi sodelovanje med zaposlenimi in podjetjem, rezultat katerega je povečan dobiček podjetja zaradi spodbud za proizvodnjo po nižjih cenah, varčevanje pri materialih in odpadu, zaščito in bolj skrbno ravnanje s proizvodnimi sredstvi podjetja in vzpostavitev bolj harmoničnega delovanja vseh produkcijskih elementov znotraj proizvodnje v podjetju (Kruse 1993, 1–2).

Sodobna udeležba delavcev pri dobičku kot oblika finančne participacije zaposlenih pri poslovanju podjetja v ZDA poteka na dva načina: na osnoven, klasičen način razdelitve finančnih sredstev med zaposlene iz dela dobička, ki ga ustvari podjetje (ang. *profit sharing*), in na način udeležbe delavcev pri dobičku kot posledice pridobitev oziroma boljšega poslovanja (npr. zmanjšanje stroškov) podjetja, torej udeležba delavcev pri boljših rezultatih podjetja (ang. *gain sharing*). A tudi ta dva načina finančne participacije zaposlenih potekata na različne načine. Načrti za *profit sharing* se med posameznimi podjetji razlikujejo glede na naslednje kriterije:

- kako je definiran dobiček;
- ali mora dobiček doseči določeno raven;
- ali se med zaposlene diskrecijsko razdeli ves dobiček ali samo njegov del;
- ali je delež dobička izplačan v neposredno v denarju ali zadržan, torej vložen v varčevalni načrt za upokojitev (Kruse in drugi v Kruse in drugi 2010, 48).

Hkrati imajo podjetja dodatne sheme nagrajevanja in bonitet za zaposlene, ki se ne imenujejo *profit sharing*, a na njih in njihovo višino učinkovito vplivajo pozitivni rezultati poslovanja podjetja. Rezultati raziskave socialnih zadev v ZDA (ang. *General Social Survey, GSS*), ki jo periodično opravlja Nacionalni center za raziskave javnega mnenja Univerze v Chicagu (ang. *National Opinion Research Center of the University of Chicago*), so pokazali, da je okoli tretjina zaposlenih v ZDA vključena v *profit sharing*, še višji odstotek zaposlenih, skoraj polovica, pa je vključen v druge oblike finančne participacije prek nagrad in bonitet, ki so vezane na dobro poslovanje podjetja (Kruse in drugi v Kruse in drugi 2010, 46–48).

Druga oblika finančne participacije zaposlenih v ZDA glede na rezultate podjetja, t. i. *gain sharing*, je praviloma vezana na nadomestilo za skupine zaposlenih, ki temeljijo na skupinskih rezultatih delovanja, kot so dejansko število izdelkov, produktivnost, kakovost, doseganje in preseganje varnostnih standardov, zadovoljstvo strank ali zmanjševanje stroškov. Kriteriji tako ne vključujejo finančnih meril na ravni celotnega podjetja, kot so prihodki ali dobičkonosnost. Takšni načrti finančne participacije na različne formalne načine pogosto vključujejo zaposlene, da razvijajo ideje in sposobnosti za izboljšanje uspešnosti oziroma rezultatov podjetja. Najbolj razširjeni so načrti, ki vnaprej določijo nagrado za zmanjšanje stroškov (ang. *Scanlon plan*), ki nagradijo zaposlene za povečanje dodane vrednosti (ang. *Rucker plan*) ali ki nagradijo zaposlene za povečanje norme izdelanih produktov (ang. *ImproShare plan*). Od nekakšne oblike *gain sharing*, vezanega na rezultate na ravni skupine ali na ravni delovnega mesta, je upravičena okoli četrtna vseh zaposlenih v podjetjih v ZDA (Kruse in drugi v Kruse in drugi 2010, 46–48).

Daleč največji delež udeležbe delavcev pri dobičku, vezane na *profit sharing*, je vezan na odloženo izplačilo, kar pomeni, da delodajalci z naslova dobička namenijo sredstva za upokojitveni varčevalni račun zaposlenih. Podatki kažejo, da je od okoli četrtnine (Dube in Freeman v Kruse in drugi 2010, 172) do okoli 30 % vseh Američanov (Kruse in drugi v Kruse in drugi 2010, 46–48) zaposlenih v podjetjih, ki nudijo takšno odloženo izplačilo dela dobička za upokojitveni načrt zaposlenih. Kot navaja ameriško ministrstvo za delo (ang. *United States*

Department of Labor, DOL), je participacija delavcev pri dobičku oziroma *profit sharing* danes predvsem močno orodje za promocijo finančne varnosti zaposlenih v času po njihovi upokojitvi. Kot navajajo, je to dragocena možnost za podjetja, ki razmišljajo o vzpostavitvi plana za upokojevanje svojih zaposlenih (DOL 2016).

Prispevki za upokojitveni varčevalni načrt zaposlenih prek *profit sharing* v ZDA so diskrecijska možnost, ki jo imajo delodajalci v ZDA. Ameriška zakonodaja ne določa fiksnega zneska, ki bi ga moral v primeru *profit sharing* v upokojitveni načrt redno prispevati delodajalec. Ko delodajalec lahko in hoče prispevati sredstva, to stori, vendar k temu ni zavezan z zakonom (seveda mora upoštevati podpisane pogodbe med delojemalcem in podjetjem). Ko se delodajalec odloči, da bo za upokojitveni načrt zaposlenih namenil del dobička podjetja, mora uporabiti določeno formulo, ki ureja razporeditev tega dela dobička med zaposlenimi. Denar mora nameniti na ločen varčevalni račun za vsakega zaposlenega. Pogosta metoda, ki jo uporabljajo podjetja, je, da delež dela dobička, ki ga namenijo za vsakega zaposlenega, izračunajo glede na višino celotnega deleža njegove plače v razmerju do celotne mase plač podjetja v posameznem letu in mu nato sorazmerno s tem dodelijo delež dela dobička s strani podjetja z naslova *profit sharing*. Ob takšnem varčevanju za upokojitev zaposlenih imajo podjetja in zaposleni sicer lahko vzpostavljene tudi druge načrte pokojninskega zavarovanja. Model *profit sharing* je primeren za podjetja različnih velikosti, ki morajo ob vzpostavitvi takšnega načrta oddajati redna letna poročila ameriški finančni upravi (ang. *Internal Revenue Service*). Podobno kot drugi varčevalni načrti za upokojitev v ZDA je tudi model *profit sharing* lahko zelo preprost ali zelo kompleksen, kakor se odloči delodajalec. Pri tem si podjetja lahko pomagajo z nakupom vnaprej odobrenih vzorčnih dokumentov planov *profit sharing* s strani strokovnih finančnih institucij in tako zmanjšajo svoje administrativno breme (IRS 2017).

Prednosti in slabosti planov *profit sharing* za delodajalce v ZDA so naslednje:

- prilagodljiva višina finančnih prispevkov, ki so popolnoma diskrecijske narave;
- prednost za denarni tok podjetja;
- morebitni višji administrativni stroški kot pri bolj enostavnih osnovnih planih;
- preverjanje, da koristi z naslova dela dobička ne diskriminirajo slabše plačanih zaposlenih v primerjavi z bolj plačanimi zaposlenimi (IRS 2017).

Finančna participacija zaposlenih v ZDA prek modela planov *profit sharing* je deležna tudi določenih davčnih ugodnosti:

- **Davčna olajšava za prispevek delodajalca:** Za davčno olajšavo lahko uveljavljajo do 25 % upravičenih stroškov.
- **Olajšava za dividende:** Za izplačane dividende ni davčnih olajšav.
- **Davčne ugodnosti za lastnike:** Brez davčnih olajšav za lastnike.
- **Obdavčitev lastništva:** Ne glede na udeležbo delavcev pri dobičku morajo lastniki plačati polno višino davka na dohodke in druge davke, vezane na lastništvo.
- **Obdavčitev zaposlenih:** Zaposleni so obdavčeni enako kot pri drugih varčevalnih načrtih za upokojitev (Rosen 2017).

Za vzpostavitev modela *profit sharing* za zaposlene se delodajalci v ZDA poleg že navedenih prednosti in koristi modela odločajo še iz različnih dodatnih razlogov:

- Dobro oblikovan načrt *profit sharing* lahko delodajalcem pomaga obdržati in privabiti talentirane in sposobne delavce.
- Načrt *profit sharing* koristi različnim delavcem in poslovođjam v podjetju.
- Zbrani denar v upokojitvenih načrtih se lahko oplemeniti prek investicij v delnice, obveznice, sklade in varčevalne načrte ter drugih investicijskih možnosti.
- Zvezna vlada in veliko zveznih držav izplačil in prispevkov z naslova *profit sharing* praviloma ne obdavči, dokler niso neposredno izplačani.
- Načrt *profit sharing* omogoča sodelujočim, da lahko svoje finančne prihodke s tega naslova prenesejo s sabo, ko zapustijo podjetje, kar zmanjšuje administrativne obveznosti podjetij (DOL 2016).

V upokojitveni načrt prek *profit sharing* lahko finančna sredstva prispeva le delodajalec; če želi sredstva v načrt prispevati tudi zaposleni, je treba temu primerno spremeniti obliko varčevanja za upokojitev (IRS 2017).

Druga pravila in zakonske omejitve za udeležbo delavcev pri dobičku (*profit sharing*) v ZDA pa so:

- **Sposojanje denarja:** Za izvajanje načrta si podjetje ne more sposojati denarja ali uporabljati garancije podjetja za nakup delnic podjetja.
- **Upravljanje:** Sklad za upokojitveno varčevanje upravljajo pooblaščenci izključno v dobrobit vključenih zaposlenih.
- **Glasovanje:** Zaposleni so brez vsakršnih glasovalnih pravic.

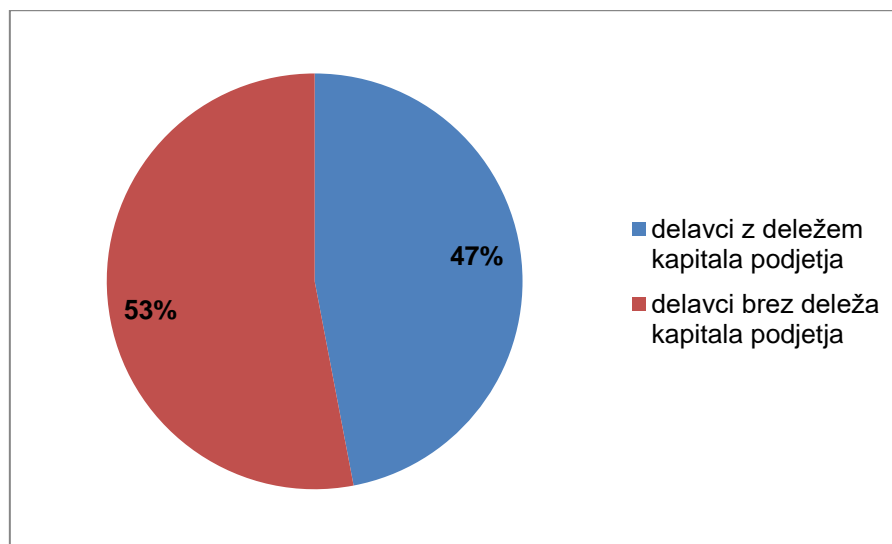
- **Časovnica razdelitve:** Izplačila zaposlenim se lahko začnejo ob njihovi redni upokojitvi, vendar redko čakajo tako dolgo.
- **Način razdelitve:** Izplačila zaposlenim iz upokojitvenega načrta so lahko v denarju ali v delnicah.
- **Upravičenost in sprejemanje pravil:** Pravila so določena enako kot za druge varčevalne pokojninske načrte.
- **Dodelitev sredstev:** Formulo za določitev višine in načina izplačila sredstev lahko vsako podjetje določi samo na različne načine.
- **Zahtevana investicija v delnice podjetja:** Upokojitveni načrt lahko sredstva investira, kamorkoli želi.
- **Vrednotenje:** Vrednotenje sicer določeno s predpisi, vendar je z vidika revizije in zakonitosti priporočljivo.
- **Vprašanje zaupanja:** Varčevalni načrti so pod drobnogledom ameriškega ministrstva za delo glede vrednotenja in omejitev prepovedanih transakcij.
- **Diverzifikacija izven delnic podjetja:** Za zasebna podjetja ni posebnih zahtev glede diverzifikacije; za javna podjetja pa velja, da lahko vsi zaposleni investirajo izven podjetja z opcijo predhodne omejitve na največ tri leta za prispevke s strani delodajalca (Rosen 2017).

Skupno je v ZDA veliko zaposlenih na različne načine vključenih v finančno participacijo glede na poslovanje in dobiček podjetja. Podatki kažejo, da je skupaj med četrtno in tretjino vseh zaposlenih v zasebnem sektorju upravičenih do *profit sharing* v podjetju ter da je okoli četrtnina zaposlenih vključena v načrte *gain sharing*. Oba tipa načrtov lahko podjetje uporablja istočasno (Kruse in drugi v Kruse in drugi 2010, 66).

S spodnjega grafa je razvidno, da je skoraj polovica zaposlenih Američanov vključena v različne oblike participacije pri uspešnosti poslovanja podjetij, v katerih so zaposleni. Največji del, okoli 40 % vseh, je vključenih prek modelov *profit sharing* in *gain sharing*. Skoraj polovica manj, tj. okoli 20 %, pa jih je vključenih prek načrtov delničarstva (ESOP) zaposlenih v podjetjih, kjer so zaposleni. Za okoli 10 % podjetij so analize in ankete pokazale, da so delodajalci svojim zaposlenim kot obliko finančne spodbude ponudili možnost delniških opcij (ang. *stock options*). Seštevek omenjenih odstotkov vključenosti v poslovanje in delež kapitala zaposlenih v podjetjih je večji od skupne slabe polovice, saj imajo številni delavci možnost sodelovati v več kot le eni izmed navedenih oblik finančne participacije. Okoli tretjina vseh ima na voljo različne kombinacije: 12 % *profit sharing* in načrte ESOP, 4 %

načrte *profit sharing* in delniške opcije, 5 % ima v lasti delnice in delniške opcije, okoli 12 % pa ima vse tri omenjene možnosti (Blasi in drugi 2013, 113).

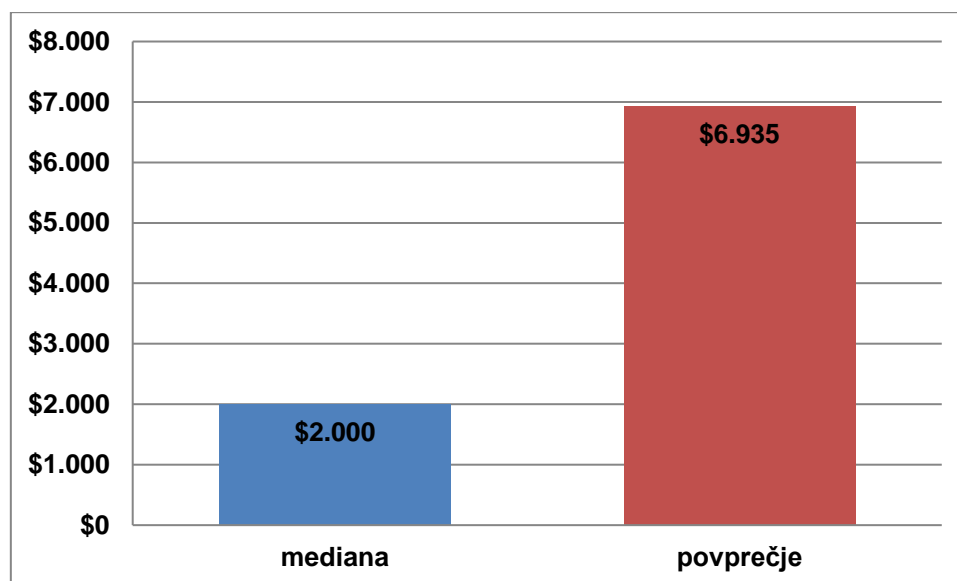
Graf 6. 2: Razmerje med delavci z deležem in tistimi brez deleža kapitala podjetja med zasebnimi podjetji v ZDA



Vir: Povzeto po Blasi in drugi (2013, 113).

Kot je razvidno z zgornjega grafa, je povprečna višina izplačanih sredstev za udeležbo pri dobičku zaposlenih (skupno za *profit sharing* in *gain sharing*) v ZDA mnogo višja od mediane (Blasi in drugi 2013, 115).

Graf 6. 3: Letna višina udeležbe pri dobičku (skupno: *profit sharing* in *gain sharing*) v ZDA



Vir: Povzeto po Blasi in drugi (2013, 115).

Razlog za to so prihodki posloводства in uprav v podjetjih, ki so mnogo višji od izplačil večine slabše plačanih delavcev. Hkrati tudi zaposleni v bolj dobičkonosnih podjetjih seveda prejemajo višja izplačila kot zaposleni v manj dobičkonosnih podjetjih, kar še dodatno povečuje razliko med povprečjem in mediano izplačanih sredstev s tega naslova (Blasi in drugi 2013, 115).

Načrti udeležbe zaposlenih pri dobičku (podobno kot načrti delničarstva zaposlenih) omogočajo neposreden način zagotavljanja spodbud za zaposlene, da pripomorejo k uspešnemu poslovanju svojih podjetij (Summers in Balls 2015, 14). Več raziskav in podatkov Univerze Rutgers v ZDA so pokazali tudi, da udeležba zaposlenih pri dobičku v ZDA povzroča enkratni štiri- do petodstoten dvig stopnje produktivnosti v letu, ko podjetje uvede ta sistem, pri čemer stopnja rasti produktivnosti na dolgi rok ostane nespremenjena, torej enkratni dvig obstane in ne izgine. Ob tem se povečata lojalnost zaposlenih do podjetja in njihov vloženi trud, število sprememb zaposlenih se zmanjša, pripravljenost zaposlenih, da predlagajo za podjetje koristne spremembe in inovacije, pa se poveča (prav tam, 104–105).

Če smo v prejšnjem poglavju zabeležili, da je spodbujanje načrtov delničarstva zaposlenih (shem ESOP) z željo, da tudi delavci postanejo nekakšni kapitalisti, v svoj politični program za volitve leta 2016 zapisala republikanska stranka, lahko ugotovimo, da je demokratska stranka v svoj politični program za volitve leta 2016 vključila spodbujanje udeležbe delavcev pri dobičku. Pri tem so navedli, da je udeležba delavcev pri dobičku po njihovem mnenju povezana z višjo produktivnostjo. Hkrati so ugotavljali, da se ob skoraj rekordnih dobičkih podjetij to ni poznalo v obliki višjih plač delavcev. Zato so si s programom prizadevali, da bi hkrati z dvigom plač vzpostavili tudi dodatne spodbude (v skladu z dogovorom z vsemi deležniki) za udeležbo delavcev pri dobičku (DNC 2016, 5).

Za finančno participacijo delavcev v obliki udeležbe pri dobičku v ZDA lahko ugotovimo, da ima danes v ZDA predvsem vlogo zagotavljanja bonitet in stimulacije zaposlenim v okviru kapitalističnega sistema s ciljem povečanja produktivnosti. Torej gre za obliko finančne stimulacije, ki s sabo praviloma ne prinaša drugih ekonomskih koristi, kot so sprememba lastniških razmerij ali spremembe v upravljanju. Kot takšna je ta prostovoljna oblika udeležbe pri dobičku v ZDA namenjena predvsem nagrajevanju in izboljšanju poslovanja in dobičkonosnosti podjetij. Tako gre za zelo šibko obliko finančne participacije pri poslovanju podjetja, sploh recimo v primerjavi z obvezno udeležbo delavcev kot drugačno obliko ekonomske demokracije.

7 PRIMERJALNA ANALIZA

Najprej bom primerjal teorijo zadruŹništva z drugimi izbranimi teorijami demokracije in druŹbenoekonomskimi doktrinami, s čimer bom pripomogel k boljšemu razumevanju delovanja zadruŹništva v ZDA. Nato bom preučil izpostavljene razlike znotraj zadruŹništva v ZDA, ki ga bom kot obliko ekonomske demokracije primerjal tudi z drugima dvema izbranimi oblikama ekonomske demokracije v ZDA. Primerjalno analizo bom zaključil z analizo podobnosti in razlik delavskih in potrošniških zadrug v ZDA ter primerjavo dveh izbranih ameriških zadrug: potrošniške zadruga REI in delavske zadruga IEM. S takšno primerjalno analizo bom omogočil odgovor na zastavljena raziskovalna vprašanja ter skupaj s študijo primera opravil celovito analizo zadruŹništva v ZDA z različnih teoretičnih in praktičnih zornih kotov.

7. 1 ZADRUŹNIŠTVO V ODNOSU DO IZBRANIH MODELOV TEORIJE DEMOKRACIJE IN DRUŹBENOEKONOMSKIH DOKTRIN

7. 1. 1 Razmerje in odnosi med predstavniško in participativno demokracijo ter zadruŹništvom

ZadruŹništvo in različni tipi zadrug pri svojem delovanju združujejo različne elemente teorij demokracije, ki jih lahko zasledimo v teorijah tako predstavniške kot participativne demokracije. Navedeno je posledica tega, da je participativna demokracija v veliki meri nadgrajena, okrepljena verzija predstavniške demokracije in da je zadruŹništvo del ekonomske demokracije, ki je hkrati tudi »logična in nujna razvojna vzporednica politični demokraciji, torej v bistvu pomeni sistemsko preseganje klasičnega mezdnega odnosa med delom in kapitalom in temelji na [...] sprememb[ah] v druŹbenoekonomski realnosti« (Gostiša 2014, 101). Kljub temu se med obema teorijama demokracije in zadruŹništvom pojavljajo določene razlike. Če predstavniška demokracija temelji na volitvah in voljenih predstavnikih, je v teoriji participativne demokracije večji poudarek na politični participaciji; demokracija tako ni mišljena samo kot način izbire voditeljev in predstavnikov, ampak kot način življenja. Glede tega se zadruga razlikujejo od utečenih načinov delovanja in organiziranja znotraj predstavniške ali participativne demokracije, saj kombinirajo oba vidika demokracije: na eni strani člani zadrug volijo svoje predstavnike (npr. v upravnem odboru zadruga), hkrati pa močno poudarjajo participacijo na delovnem mestu, izobraževanje in aktivno vključevanje v delo zadruga, in sicer z dvojnega vidika, tako z vidika članov zadruga

kot njenih lastnikov. Če predstavniška demokracija razume voljene predstavnike kot specialiste za javne zadeve, si participativna demokracija prizadeva za informirane in usposobljene državljane, ki so vsi sposobni sodelovati v javnih zadevah. Tudi ta dva različna elementa predstavniške in participativne demokracije zadruga združujejo. Za zadruga sta značilni specializiranost in vključenost različnih (informiranih in usposobljenih) članov v organe zadrug. Na tem področju obstajajo tudi razlike med zadrugami, predvsem zaradi dejavnikov, ki so odvisni od velikosti zadruga (večja kot je, večja je potreba po uvedbi predstavnikov) in od usposobljenosti članov posamezne zadruga. Pri tem je treba poudariti, da so člani zadrug zelo dobro seznanjeni s kompetencami kandidatov za položaje v organih zadruga, saj so sami neposredno vključeni v delovanje podjetja. Pravica do sodelovanja članov zadrug je univerzalna. Pri tem sama vključitev v delovanje zadruga avtomatsko ne pomeni tudi pravice do soupravljanja (kot recimo velja za članstvo v neki skupnosti z vidika državljanstva), ampak je ta pravica povezana tudi s finančnim vložkom člana in njegovo prostovoljno včlanitvijo v zadruga. Če je bila predstavniška demokracija v osnovi mišljena za delovanje teritorialno omejenih nacionalnih držav, zaradi česar se dandanes pojavljajo težave z globalizacijo in delovanjem liberalnih demokracij, je glavni poudarek participativne demokracije predvsem na lokalnih skupnostih. Podobno je z zadrugami, ki vključujejo omejeno število posameznikov, neposredno vključenih v njihovo delovanje, pri čemer pa je združništvo tudi mednarodno gibanje, v okviru katerega se zadruga povezujejo in med seboj sodelujejo v skladu z združnimi načeli. Kot takšne so zadruga v prvi vrsti namenjene samopomoči svojih članov, njihovi koristi in opolnomočenju; teorija participativne demokracije podobno zagovarja povezano in aktivno vključenost ljudi v skupne zadeve. Predstavniška demokracija na drugi strani deluje predvsem kot oblika izbora voditeljev, način privolitve v oblast in njene legitimizacije. In če predstavniška demokracija vidi demokracijo predvsem kot proceduralno metodo, jo združništvo razume predvsem kot način urejanja medsebojnih razmerij in – podobno kot participativna demokracija – kot način življenja oziroma kot način upravljanja skupnega podjetja in uresničevanja skupnih potreb.

7. 1. 2 Razmerje in odnosi med ekonomskim liberalizmom, participativno ekonomijo in ekonomsko demokracijo ter združništvom

Ekonomska demokracija in združništvo v ZDA in številnih drugih državah s tržno ekonomijo že v sedanjih oblikah delujeta znotraj tržnega sistema, na katerem temelji ekonomski liberalizem, ki je sicer neposredno povezan s predstavniško demokracijo. Kot takšna sta ekonomska demokracija in združništvo že sedaj uveljavljena oblika tržnega socializma, v

okviru katerega so demokratična podjetja, kot so zadruga, navznoter demokratično upravljana, navzven pa enakovredno konkurirajo na trgu z drugimi, k maksimizaciji dobička naravnanimi podjetji. Delovanje znotraj tržnega sistema je tako prva in ključna točka razlike med združništvom in idejo participativne ekonomije, ki kot način urejanja ponudbe in povpraševanja oziroma potrošnje in proizvodnje predlaga decentralizirano demokratično planiranje s strani potrošniških svetov in delavskih svetov znotraj proizvodnih enot (podjetij) prek ustrezne koordinacije. Pri tem zagovorniki ideje participativne ekonomije sicer govorijo o možnosti razširitve delavskih zadrug na celotno gospodarstvo. Teorijo participativne ekonomije z združništvom povezuje skupen samoupravni način vodenja podjetij, vendar se ideja participativne ekonomije zavzema tudi za uravnoteženo organiziranje dela (ang. *balanced job complex*), kar je v nasprotju s sedanjim načinom organiziranja dela v delavskih zadrugah, ki je urejeno hierarhično. Tudi v tej točki se združništvo torej razlikuje od teorije participativne demokracije. V delavskih zadrugah namreč delavci že sedaj hkrati opravljajo dvojno vlogo: tako delavcev kot lastnikov. Ko delavci na demokratičen način izvolijo poslovodstvo zadruga, je njihovo delo kljub demokratičnosti podjetja organizirano na podoben hierarhičen način, kot so organizirana kapitalistična podjetja znotraj sistema ekonomskega liberalizma. Pri tem zadruga na podlagi lastniške vloge delavcev in demokracije na delovnem mestu ter s tem povezane ekonomske demokracije in pravil, ki izhajajo iz omenjenih temeljev, presegajo osnovni okvir mezdne kapitalizma znotraj teorije ekonomskega liberalizma. Tudi demokratičnost organiziranja zadruga ne pomeni, da se proizvodnja določa na način demokratičnega planiranja, kot predvideva teorija participativne ekonomije, ampak se morajo zadruga prilagajati tržnim razmeram prav tako kot druga konkurenčna podjetja znotraj sistema tržne ekonomije. Delavske zadruga sicer temeljijo na drugih vrednotah kot klasična podjetja na trgu, saj njihov glavni interes v skladu z združnimi načeli ni maksimizacija dobička, ampak zadovoljevanje potreb članov, pri čemer je takšna organiziranost bližje idejam participativne ekonomije. Teorija participativne demokracije sicer sploh ne omenja drugih tipov zadruga, kot so potrošniške zadruga, prek katerih potrošniki že sedaj skupaj zadovoljujejo svoje potrebe po oskrbi z različnim blagom in storitvami, vendar ne v okviru decentraliziranega demokratičnega planiranja, ampak znotraj tržnega sistema ponudbe in povpraševanja. Potrošniške zadruga imajo tako lahko velik potencial pri demokratizaciji ekonomije. Razlog za to, da se v teoriji participativne demokracije pojavljajo le potrošniške zadruga, je najverjetneje drugačna organiziranost, saj pri njih ne gre za model delavskega samoupravljanja. Združništvo in ekonomska demokracija se razlikujeta od teorije participativne ekonomije tudi v naslednji zelo pomembni točki, in sicer pri vprašanju lastnine.

Sistem participativne ekonomije zagovarja odpravo zasebne lastnine in lastninskih odnosov, kar je v nasprotju s pravico do zasebne lastnine, ki jo zagovarja ekonomski liberalizem. Teorija ekonomske demokracije zagovarja širši pogled na lastnino in razširitev lastninskih pravic: na eni strani razširitev pravic zgolj iz rok lastnikov kapitala (obvezna udeležba pri dobičku), na drugi strani pa razširitev zasebne lastnine na več deležnikov, torej na zaposlene v posameznih podjetjih. Tako je ekonomska demokracija lahko hkrati tudi oblika demokratizacije ekonomije. Zadruga kot demokratična podjetja v skupni zasebni lasti svojih članov so pri vprašanju lastnine bolj ekskluzivne kot ideja inkluzivne družbene lastnine znotraj teorije participativne ekonomije. Tako se zadruga bolj skladajo s pravico do zasebne lastnine, kot jo zagovarja teorija ekonomskega liberalizma, saj so člani zadrug tudi neposredno finančno vključeni v kapital zadrug (članski vložek), kar je v nasprotju z idejo družbene lastnine. Istočasno člani zadruga upravljajo na demokratičen način na podlagi članske (»en član – en glas«) in ne kapitalske osnove (npr. višina članskega vložka).

7. 1. 3 Razmerje in odnosi med ekonomsko demokracijo in združništvom

Zadruga kot demokratična samoupravna podjetja so ena izmed oblik ekonomske demokracije. Različni teoretski pogledi na ekonomsko demokracijo tako na eni strani umeščajo sodobne zadruga v teorijo ekonomske demokracije kot demokratično obliko vladanja in lastništva podjetij v ekonomskih odnosih. Hkrati zadruga ne umeščajo znotraj širšega pogleda na ekonomsko demokracijo kot bolj demokratično razdelitev ekonomskih dobrin. Zadruga se tudi med seboj zelo razlikujejo po organiziranosti, saj imajo recimo potrošniške zadruga velikokrat drugačne prioritete kot delavske zadruga, kar je razvidno tudi iz razlik v plačah in pravicah zaposlenih v različnih tipih zadrug in položaja, ki ga znotraj posameznih zadrug zasedajo osebe, ki niso člani zadruga. Kljub temu so zadruga znotraj obstoječe faze razvoja ekonomske demokracije, ki jo nekateri razumejo kot prehodno, vmesno fazo do drugačnega, bolj egalitarnega družbenoekonomskega sistema, še vedno najbolj ekskluzivne v odnosu do lastnine, ki je v primeru zadrug članska. Hkrati so zadruga radikalna oblika ekonomske demokracije, ki se najbolj razlikuje od drugih tipov, kot sta udeležba pri dobičku in delničarstvo zaposlenih. Ti dve obliki se med seboj v določenem delu prekrivata in dopolnjujeta in sta manj radikalni obliki ekonomske demokracije, saj primarno delujeta predvsem kot orodje za dvig produktivnosti zaposlenih znotraj konvencionalnih podjetij. Sicer tudi znotraj različnih tipov zadrug obstajajo različne stopnje demokratičnosti in načina notranjega delovanja. Različni tipi zadrug se tako med seboj razlikujejo ter imajo zaradi različnih tipov članstva (npr. potrošniki člani ali delavci člani) drugačne prioritete in vzorce

delovanja. Pri tem je zadružištvo, sploh v obliki delavskih zadrug, tudi najbolj neposredna in radikalna oblika tako organizacijske kot industrijske demokracije, saj sta udeležba pri dobičku in delničarstvo zaposlenih bolj obliki organizacijske in ekonomske demokratizacije s povečanjem vpetosti zaposlenih in soodvisnosti finančnih prihodkov zaposlenih s poslovnim rezultatom podjetja, v katerem so delavci zaposleni. Cilj udeležbe pri dobičku in delničarstva zaposlenih je predvsem povečanje finančne participacije zaposlenih znotraj ekonomskega sistema, kar je velikokrat povezano s ciljem povečanja produktivnosti, včasih tudi na račun odpovedovanja višjim prihodkom z naslova plačila za opravljeno delo zaposlenih. Zadružištvo kot oblika organiziranja in lastništva tako združuje oba cilja primarno v dobrobit članov zadrug. V sedanji ureditvi delavske zadruga še vedno ohranjajo dvojnost delavcev članov, ki so na eni strani v delovnem razmerju in zaposleni v zadrugi, ki je na drugi strani v njihovi lasti v obliki skupinske zasebne lastnine članov zadruga. Na ta način zadruga sedaj navznoter deluje kot demokratična podjetja, navzven pa tekmujejo z drugimi tradicionalnimi kapitalističnimi podjetji na trgu. Tako so sodobne zadruga z vidika odnosov do zunanjih subjektov bližje tradicionalnim kapitalističnim podjetjem kot razviti končni verziji teorije ekonomske demokracije, ki naj bi bila v zadnji fazi alternativa kapitalistični ureditvi. Ob tem se različni tipi zadrug razlikujejo tudi navznoter – delno prek različnih oblik demokratičnega lastništva (npr. delavci ali potrošniki), delno pa zaradi še vedno hierarhično organiziranega delovanja in proizvodnje. Tako so na primer delavske zadruga, kot rečeno, na ravni delovnih mest praviloma bolj demokratično organizirane kot potrošniške zadruga. Stopnja demokratičnosti se torej razlikuje tudi znotraj samega zadružištva, saj za razliko od delavskih zadrug v potrošniških zadrugah delavci, ki so zaposleni v zadrugah, niso hkrati lastniki zadruga, v kateri delajo, in tako tudi niso ključni odločevalci glede delovanja in poslovanja zadruga. Hkrati sicer različni tipi zadrug dokazujejo, da lahko uspešno konkurirajo na trgu in tako znotraj ekonomske demokracije kot oblike tržnega socializma deluje kot demokratična samoupravna podjetja. Kljub temu praviloma ne prakticirajo odprave delovnega razmerja znotraj zadrug, ampak delovno razmerje nadgrajujejo z demokratičnim lastništvom in samoupravljanjem na delovnem mestu. Pri tem se morajo zaradi konkuriranja na trgu prilagajati tudi tržnim razmeram, kar je sploh v primeru potrošniških zadrug razvidno tudi iz primerljivosti plač zaposlenih glede na panogo, v kateri zadruga posluje. Zadružištvo sicer ni vključeno v idejo ekonomske demokracije o družbenem nadzoru investicij, ki je bližje ideji participativne demokracije in jo lahko vidimo v obliki participativnih proračunov, ki jih prakticirajo določene skupnosti. Zadruga tako tudi znotraj ekonomske demokracije (podobno kot pri teoriji participativne demokracije in ekonomije) predstavljajo vmesno, prehodno fazo

do izvedbe omenjene teorije kot družbenoekonomske doktrine, pri čemer ohranjajo delovanje znotraj tržnega urejanja ponudbe in povpraševanja ter konkuriranja na trgu. Tudi to je v skladu z doktrino ekonomske demokracije, ki prav tako ne želi odpraviti trga. Z vidika samoupravljanja so zadruga mnogo bolj demokratične kot sistema udeležbe delavcev pri dobičku in delničarstva zaposlenih, saj delujejo po načelu »en član – en glas« in vključujejo tako demokratične upravljaljske kot lastninske pravice, kar za udeležbo delavcev pri dobičku ni značilno, za delničarstvo zaposlenih pa le delno. Pri tem je treba poudariti, da se deležniki pri upravljanju in izvrševanju upravljaljskih pravic znotraj zadrug razlikujejo glede na tip zadruga ter da se teorija in praksa demokratičnega samoupravnega načina delovanja zadrug med seboj velikokrat ne ujemata. Teorija se tako v praksi ne realizira vedno, kar je vidno tako v razlikah med različnimi tipi članov zadrug kot tudi v dejstvu, da imajo različni deležniki znotraj zadruga različne interese. Razlike v interesih se nato kažejo pri poslovanju in upravljanju zadruga (npr. pravica veta, različni voljeni organi znotraj zadruga in raznoliki načini volitev). Čeprav se teorije ekonomske demokracije različnih avtorjev med sicer razlikujejo, imajo zadruga kot samoupravna demokratična podjetja v vseh različnih teorijah ekonomske demokracije ključno in vodilno vlogo. Drugi obliki ekonomske demokracije oziroma organizacijske in ekonomske demokratizacije – tako udeležba delavcev pri dobičku kot delničarstvo zaposlenih – sta drugačni od zadružništva, obeh oblik finančne participacije in drugih pravic pa so člani zadruga deležni kot lastniki demokratičnih samoupravnih podjetij. Tako lahko tudi opazimo, da poskuša teorija ekonomske demokracije s pomočjo razvoja zadruga kot demokratičnih podjetij in z različnimi oblikami ekonomske demokracije po zgledu zadružnih načel in zadružne ureditve pripomoči k bolj demokratičnemu razmerju med delom in kapitalom in bolj demokratično organiziranemu ekonomskemu sistemu znotraj sistema tržne ekonomije. Različne oblike ekonomske demokracije se med seboj lahko tudi prepletajo in dopolnjujejo, saj se lahko delničarstvo zaposlenih kot obliko ekonomske demokracije uporabi tudi kot orodje za prehod od delničarstva zaposlenih k zadružni obliki organiziranja podjetja.

7. 2 PRIMERJAVA PODOBNOSTI IN RAZLIK MED ZADRUŽNIŠTVOM IN IZBRANIMI MODELI EKONOMSKE DEMOKRACIJE V ZDA

7. 2. 1 Analiza podobnosti in razlik med načrtom delničarstva zaposlenih (ESOP) in zadružništvom v ZDA

Tako zadružištvo v obliki delavskih zadrug kot delničarstvo zaposlenih prek načrta delničarstva zaposlenih (ESOP) sta obliki delavskega lastništva v ZDA. Načrt delničarstva zaposlenih omogoča delavsko (so)lastništvo podjetij prek posebne sheme ter temelji na pridobljenem kapitalskem vložku in posledičnem lastninskem deležu zaposlenih, medtem ko zadruge ne temeljijo na lastninski pravici na podlagi pridobljenega kapitala, ampak na članski podlagi. Načrt delničarstva zaposlenih (ESOP) je v prvi vrsti pravni mehanizem, ki so ga v ZDA vzpostavili z namenom varčevanja za upokojitev zaposlenih v posameznih podjetjih. Ob uzakonitvi tako niso imeli večjega namena, da bi s tem pripomogli k demokratizaciji podjetij, temveč so mehanizem ESOP vzpostavili predvsem kot način, da se podjetjem zagotovi dodaten, davčno ugoden vir financiranja, zaposlenim pa možnost za privarčevanje sredstev za upokojitev. Tako se je v podjetjih, ki so prek skladov ESOP v delni lasti zaposlenih, šele s časom zagotovilo uresničevanje lastninskih pravic delavcev prek sklada ESOP, kar je za člane zadrug značilno že vse od njihovega začetka. Podjetja v delni lasti zaposlenih so tako mnogo manj demokratična oblika podjetij kot zadruge, saj delavci prek mehanizma ESOP postajajo zgolj nekakšni mali delničarji podjetja, pri čemer se njihov lastniški delež upravlja posredno prek sklada ESOP glede na njihov delež delnic. Zadruge na drugi strani člani upravljajo neposredno prek modela »en član – en glas« in v skladu z mednarodno sprejetimi združnimi načeli. Podjetja v delni lasti zaposlenih prek ESOP sklada praviloma delujejo veliko bolj podobno klasičnim kapitalističnim podjetjem. Kljub temu nekatera podjetja z uspešnim mehanizmom ESOP le-tega ne uporabljajo le za dodaten davčno ugoden vir financiranja in kot način zagotavljanja sredstev za upokojitev zaposlenih, ampak tudi kot način povečanja participacije zaposlenih pri delovanju podjetja in s tem za dvig produktivnosti znotraj podjetja. Prakse vključevanja zaposlenih se razlikujejo med posameznimi podjetji. Za zadruge je na drugi strani značilno, da v svoje delovanje neposredno vključujejo svoje člane, saj jim to nalagajo tudi združna načela. Tako za podjetja z mehanizmom ESOP kot za zadruge je značilno, da vključene osebe participirajo pri rezultatih uspešnega poslovanja podjetja in da imajo od tega neposredno korist, pri čemer so člani zadrug praviloma veliko bolj neposredno vključeni v odločevalske in demokratične procese znotraj delovanja podjetja. Vse od uzakonitve mehanizma ESOP se je zakonodaja prilagajala potrebam teh mehanizmov ter jim omogočala določene davčne ugodnosti in možnosti za financiranje. Na drugi strani zadruge, z izjemo določenih tipov potrošniških zadrug, takšne pozornosti in podpore za svoj razvoj niso bile deležne. Podjetja z mehanizmom ESOP so tudi bolj razširjena kot zadruge; v podjetja z mehanizmom ESOP je aktivno vključenih več kot deset milijonov zaposlenih Američanov, medtem ko je v zadrugah zaposlenih manj kot milijon Američanov. Hkrati z zakonodajno

podporo je razlog za tako različno število vključenih zaposlenih povezan tudi s tem, da so mehanizem ESOP kapitalistična podjetja velikokrat videla kot način dodatnega davčno ugodnega financiranja ter za zaščito interesov, pri čemer namen ni bil demokratizacija podjetja. Kljub temu se je v podjetjih z vzpostavljenim mehanizmom ESOP izkazalo, da se lahko omenjeni mehanizem uporabi kot način prehoda podjetja od delničarske lastniške oblike k združni organizacijski obliki in s tem k demokratičnemu samoupravnemu podjetju. Podjetja z vzpostavljenim mehanizmom ESOP so prisotna v skoraj vseh sektorjih ameriške ekonomije, kar velja tudi za zadruge, iz česar je razvidno, da sta oba modela zelo prilagodljivi in splošno uporabni obliki ekonomske demokracije. Mehanizem ESOP in zadruge v ZDA se razlikujejo tudi v tem, da je mehanizem ESOP v prvi vrsti oblika ekonomske demokratizacije podjetja, medtem ko so zadruge vključujoča, demokratična in samoupravna oblika delovanja podjetja. Oba modela sta se ob pravilni implementaciji in pravi poslovni kulturi izkazala kot načina tako za dvig produktivnosti in izboljšanje gmotnega položaja ljudi kakor tudi za ohranitev delovnih mest in obstoj podjetij v posameznih lokalnih skupnostih v ZDA.

7. 2. 2 Analiza podobnosti in razlik med udeležbo delavcev pri dobičku in združništvom v ZDA

V primerjavi s prej omenjenim mehanizmom ESOP je udeležba delavcev pri dobičku v ZDA še manj vključujoča oblika ekonomske demokracije, saj omogoča zgolj finančno participacijo zaposlenih glede na poslovanje podjetja, ne zagotavlja pa upravljaljskega vpliva, razen ko zaposleni finančno participirajo pri rezultatu podjetja v obliki pridobivanja delnic podjetja. Čeprav je združništvo v ZDA prisotno že vse od časa kolonij, zadruge niso bile deležne takšne podpore zakonodajalcev kot udeležba delavcev pri dobičku, ki sega vse do začetka neodvisnih ZDA. Tako je udeležba delavcev pri dobičku predvsem način finančne spodbude za delavce v kapitalističnih podjetjih, kar je v primerjavi z zadrugami zgolj ena izmed pravic in ugodnosti članov zadrug. Udeležba delavcev pri dobičku je najbolj razširjena oblika ekonomske demokracije v ZDA, pri čemer gre za najbolj šibko obliko, ki deluje predvsem kot oblika finančne participacije in s tem ekonomske demokratizacije s ciljem izboljšanja poslovanja podjetij, dviga motivacije in produktivnosti zaposlenih, ki so upravičeni do udeležbe pri dobičku. Udeležba delavcev pri dobičku nima elementov demokratičnega samoupravljanja, kot ga imajo zadruge. Za udeležbo delavcev pri dobičku obstajajo tudi možne dodatne davčne spodbude, s katerimi se poskuša izboljšati produktivnost podjetij, ki to boniteto nudijo svojim zaposlenim. Davčne spodbude se lahko uporabi tudi kot odloženo izplačilo za upokojitveni varčevalni račun delavcev, kar sicer lahko uporabljajo tudi zadruge

za svoje zaposlene. Udeležba delavcev pri dobičku v ZDA ni vzvod za demokratizacijo podjetja in si ne prizadeva za večjo vključenost zaposlenih, kar je cilj zadrug kot demokratične oblike podjetja.

7. 3 PRIMERJAVA PODOBNOSTI IN RAZLIK MED RAZLIČNIMI IZBRANIMI OBLIKAMI ZADRUŽNIŠTVA V ZDA

7. 3. 1 Analiza podobnosti in razlik med delavskimi in potrošniškimi zadrugami v ZDA

Tako kot drugje na svetu se tudi v ZDA delavske in potrošniške zadruge prvotno razlikujejo po namenu in motivu, zakaj so ustvarjene, kakor tudi po tem, kdo sestavlja njihovo članstvo in kdo je tako njihov lastnik. V potrošniških zadrugah so člani in lastniki potrošniki, ki se združujejo v zadruge z ciljem, da prek njih koristijo skupne storitve ali da izboljšajo svojo kupno moč in ekonomsko korist. V delavske zadruge se združujejo predvsem delavci, zaposleni v teh zadrugah, z ekonomskim ciljem, da si prek skupnega demokratičnega podjetja zagotovijo delovno mesto, tako da prek zadruge na trgu prodajajo različno blago ali storitve. Delavske zadruge so tako z vidika lastništva delavcev demokratična podjetja, lastniki potrošniških zadrug pa niso zaposleni v podjetju, ampak koristijo podjetje za zadovoljevanje svojih različnih potrošniških potreb. Zato potrošniške zadruge ne odpravljajo zaposlitvenega odnosa, kot ga poznamo v drugih kapitalističnih podjetjih, ampak zaposlujejo delavce na enak način; na drugi strani so zaposleni v delavskih zadrugah hkrati (praviloma) tudi njihovi člani in s tem tudi lastniki. Ta dva tipa zadrug se zato razlikujeta tudi glede upravljanja, saj s potrošniškimi zadrugami demokratično upravljajo člani, ki niso zaposleni v teh zadrugah, za razliko od delavskega samoupravljanja, ki je prisotno v delavskih zadrugah. In če so različne potrošniške zadruge (kreditne, kmetijske, trgovinske ...) pomemben in vitalen del ameriškega gospodarstva s številčnim članstvom, so delavske zadruge na drugi strani veliko bolj marginalnega pomena, saj imajo skupno le nekaj tisoč članov in mnogo nižje prihodke. Razlogov za različen obseg obeh tipov zadrug je veliko, med drugim tudi to, da so se zadruge v ZDA prvotno razvile na podlagi vplivov angleškega zadružništva, ki temelji na rochdalski potrošniški zadrugi. Hkrati so bile za razvoj potrošniških zadrug v ZDA izjemno pomembne zakonodajne in druge spodbude, ki sta jih zakonodaja in javna politika omogočili za njihov razvoj na različnih področjih, kot so kmetijstvo in elektrooskrba ter finančne storitve. Podobnih zakonodajnih spodbud in mehanizmov za vzpostavitev delavskih zadrug v ZDA ni bilo. To je povezano tudi s siceršnjo družbenoekonomsko ureditvijo oziroma kapitalističnim sistemom v ZDA, v okviru katerega so potrošniške zadruge kot alternativni vir blaga in

storitev in hkrati možnost za člane, da prihranijo denar, prinašale večji ekonomski interes za članstvo, ki je bilo povrh vsega tudi podprto s primerno zakonodajo in spodbudami za razvoj, ki jih je zagotavljalo predvsem ameriško zvezno kmetijsko ministrstvo. Delavske zadruge se niso mogle razviti v tako velikem obsegu, saj so se soočale s pomanjkanjem zadostnega kapitala in nezainteresiranostjo javnosti, ki o potencialih delavskih zadrug ni bila ustrezno informirana. Kljub temu se je izkazalo, da se je interes za delavske zadruge v ZDA praviloma pojavil ob različnih ekonomskih krizah, in sicer predvsem kot oblika samopomoči ljudi in orodje za zagotavljanje delovnih mest in boljših delovnih pogojev. Sploh v zadnjem času so se pojavile različne organizacije, ki spodbujajo razvoj delavskih zadrug, pri čemer so aktivne tudi nekatere lokalne skupnosti. V sindikalnih delavskih zadrugah potenciale za razvoj vidijo tudi ameriški sindikati.

7. 3. 2 Analiza podobnosti in razlik med delavsko zadrugo IEM in potrošniško zadrugo REI

Delavska zadruga IEM in potrošniška zadruga REI znotraj združnega sektorja v ZDA veljata za vidna predstavnika potrošniških in delavskih zadrug, vsaka za svoj tip zadruge. Zato je smiselno analizirati podobnosti teh dveh zadrug in razlike med njima, saj bomo tako dobili vpogled tudi v raznolikost v organiziranosti delavskih in potrošniških zadrug v ZDA na dveh konkretnih primerih. Potrošniška zadruga REI je nastala kot specializirana trgovina, s katero so želeli potrošnikom zagotoviti dostop do športne opreme, ki jim sicer v določenem okolju ni bila na voljo. Delavska zadruga IEM je nastala kot projektno partnerstvo nekaj inženirjev, ki so si s svojim znanjem in delom želeli zagotoviti delovno mesto in ustanoviti demokratično podjetje. V letih od svojega nastanka je potrošniška zadruga REI zrasla v razvejano nacionalno verigo trgovin z razširjenimi dejavnostmi in ponudbo za svoje člane, medtem ko je delavska zadruga IEM rasla veliko počasneje in ostala prisotna predvsem v lokalnem okolju, kjer je nastala. To je razvidno tudi po rasti prihodkov, npr. v zadnjih letih, saj potrošniška zadruga REI hitro povečuje prihodke, medtem ko je rast delavske zadruge REI veliko bolj konservativna. Zadrugi se močno razlikujeta tudi glede na strukturo oziroma stopnjo vključenosti in številčnost članov. Potrošnikom za članstvo v potrošniški zadrugi REI poleg dokaj nizkega članskega vložka in izpolnjene pristopne izjave ni treba izpolnjevati drugih pogojev, zato zadruga hkrati z večanjem obsega poslovanja konstantno beleži tudi rast števila članov. Potencialni delavci člani delavske zadruge IEM morajo biti potrjeni s strani dotedanjih članov in vplačati veliko višji članski vložek. Tudi upravljanje obeh zadrug kaže razliko v stopnji neposredne demokracije in vključenosti članov. V potrošniški zadrugi REI

lahko člani glasujejo zgolj o članih sveta direktorjev, pri čemer veljajo tudi stroge omejitve o tem, kdo sploh lahko kandidira za člana tega organa. Tudi zaradi tega se številni člani potrošniške zadruga REI sploh ne udeležujejo glasovanja za svet direktorjev zadruga, zaradi volilne abstinence članov pa zadruga izgublja svojo zadržno identiteto. Na drugi strani znotraj delavske zadruga IEM vlada veliko višja stopnja demokratičnosti med člani, saj so delavci člani hkrati tudi člani upravnega odbora in so tako neposredno vključeni v tekoče poslovanje zadruga. Razlike v ureditvi so po eni strani seveda logične, saj je v potrošniško zadruga REI vključenih več kot šest milijonov potrošnikov, v delavsko zadruga IEM pa mnogo manj ljudi. A kljub temu je za delavsko zadruga IEM značilna veliko višja stopnja demokratičnosti in participacije tako za delavce člane kakor tudi za druge zaposlene v zadruga, kot velja za potrošnike člane in zaposlene v potrošniški zadruga REI. Upravljalvska struktura delavske zadruga IEM je poleg tega mnogo bolj horizontalna od struktura potrošniške zadruga REI, ki ima zelo hierarhično urejeno strukturo delovanja. Razlike v glavnih interesih delovanja zadruga se kažejo tudi v tem, da se poslovodstvo potrošniške zadruga REI v prvi vrsti osredotoča na interese potrošnikov članov zadruga in uspešno finančno poslovanje zadruga na sicer zelo konkurenčnem trgu trgovine, kar se kljub nagradam za eno najboljših delovnih mest in raznim bonitetam zaposlenih še vedno kaže v nezadovoljstvu in trenjih med zaposlenimi in vodstvom zadruga glede delovnih pogojev in višine plačila. Pri tem velja omeniti tudi velike razlike med zaposlenimi v potrošniški zadruga REI, saj vodilni podobno kot drugje na področju trgovine prejemajo milijonska plačila, hkrati pa se določeni zaposleni pritožujejo nad pogoji dela. Zaradi pritiska javnosti se zadruga v zadnjem času ukvarja tudi z omenjenimi problematikami. Kot smo videli, se s podobnimi težavami soočajo tudi druge potrošniške zadruga, kar gre pripisati tudi veliki konkurenci v sektorju trgovine in plačam v panogi. Pri tem so potrošniške zadruga zaradi svoje narave in organiziranosti, ki temelji na zaupanju članov, mnogo bolj občutljive na različne pritiske javnosti. Na drugi strani v delavski zadruga IEM veliko bolj demokratično in neposredno določajo plače za delavce člane, drugi zaposleni pa prav tako prejemajo plače, ki so značilne za panogo, v kateri delujejo. Za obe zadruga kot tudi sicer za druge zadruga v ZDA pa je značilno, da dobiček, ki ga ustvarijo, namenijo svojim članom in za potrebe razvoja zadruga.

8 SKLEP

S kvalitativnim in primerjalnim raziskovanjem ter študijami izbranih primerov sem uspel z različnih zornih kotov tako s teoretičnega kot praktičnega vidika pregledati in primerjati zadružništvo v ZDA. Na tej podlagi bom sedaj lahko z odgovori na v uvodu postavljena raziskovalna vprašanja zaključil celostno analizo zadružništva v ZDA.

Raziskovalno vprašanje št. 1: Kakšna je umestitev zadružništva znotraj izbranih modelov teorije demokracije (predstavniška in participativna demokracija) in treh izbranih družbenoekonomskih doktrin (ekonomski liberalizem, participativna ekonomija in ekonomska demokracija)?

Zadružništvo je najbolj intenzivna, najbolj demokratična in najbolj vključujoča oblika organizacijske in industrijske demokratizacije ter ekonomske demokracije, ki v skladu z mednarodno uveljavljenimi zadružnimi načeli deluje znotraj tržnega družbenoekonomskega in demokratičnega sistema. Zadružništvo kot takšno je tako veliko bolj radikalna oblika ekonomske demokracije, kot sta udeležba delavcev pri dobičku in delničarstvo zaposlenih, saj se ti šibkejši obliki v prvi vrsti osredotočata na finančno participacijo delavcev znotraj podjetij, kjer delajo, vendar predvsem z željo izboljšanja produktivnosti in dobičkonosnosti podjetij, ki ju prakticirajo. Udeležba delavcev pri dobičku in delničarstvo zaposlenih sta kot obliki finančne participacije delavcev tako primarno omejeni na delovanje podjetij znotraj vzpostavljenega modela ekonomskega liberalizma kot obliki finančne spodbude za dvig produktivnosti. Zadruga pri svojem delovanju kot oblika demokratičnih, samoupravnih podjetij v lasti svojih članov kombinirajo različne elemente ekonomskega liberalizma in participativne ekonomije. Zadruga so namreč v zasebni lasti svojih članov, podobno kot so klasična kapitalistična podjetja v sistemu ekonomskega liberalizma v lasti kapitalistov, in niso v družbeni lasti, kot za podjetja predvideva sistem participativne ekonomije. Vendar člani zadrug svoje podjetje upravljajo demokratično, neposredno in samoupravno ter v skladu z zadružnimi načeli in modelom »en član – en glas« ter ne glede na višino kapitalskega vložka posameznega investitorja ali delničarja kot v kapitalističnih podjetjih, kar je bolj v skladu s teorijo upravljanja demokratičnih podjetij v teoriji participativne ekonomije. Čeprav delavske zadruga prakticirajo tudi večjo vključenost, participacijo in samoupravljanje delavcev članov na delovnem mestu, je njihova notranja organizacijska struktura še vedno urejena hierarhično, podobno kot v drugih podjetjih znotraj teorije ekonomskega liberalizma. Tako zadruga ne prakticirajo uravnoteženega organiziranja

dela, kot ga predvideva teorija participativne ekonomije. Prav tako zadruga deluje znotraj že vzpostavljenega tržnega ekonomskega sistema ponudbe in povpraševanja, pri čemer se prilagajajo tržnim razmeram in konkurenci s strani drugih podjetij. Njihovega delovanja tako ne ureja demokratično planiranje, kot ga predvideva sistem participativne ekonomije. Kljub temu se združni model uporablja kot primer, kako bi znotraj sistema participativne ekonomije lahko delovala demokratična podjetja. Na drugi strani ključno gonilo in interes zadrug kot demokratičnih podjetij ni maksimizacija dobička za svoje člane oziroma lastnike, kot velja za kapitalistična podjetja znotraj sistema ekonomskega liberalizma, ampak gre za zadovoljevanje potreb svojih članov, pri čemer zadruga sledijo združnim načelom družbene odgovornosti, sodelovanja in skrbi za skupnost, v kateri delujejo. Združništvo pri svojem delovanju kombinira različne elemente predstavniške demokracije, kot so demokratične volitve predstavnikov in delegatov članov zadrug v organe upravljanja zadrug, kakor tudi elemente participativne demokracije kot nadgradnje predstavniške demokracije v obliki samoupravljanja in demokracije na delovnem mestu. Hkrati združništvo tudi presega sam model predstavniške demokracije v kombinaciji z ekonomskim liberalizmom, ki demokratično delovanje omejuje na delovanje političnega sistema posamezne države, saj zadruga vključujejo elemente demokracije tudi znotraj družbenoekonomskega in demokratičnega sistema, v katerem delujejo. To je razvidno tudi iz delovanja združništva v ZDA, kjer kot demokratična podjetja v lasti svojih članov delujejo znotraj izrazitega sistema liberalne predstavniške demokracije, v katerem ima prevladujoč vpliv sistem ekonomskega liberalizma. Pri tem zadruga v določeni meri uspešno konkurirajo drugim konvencionalnim kapitalističnim podjetjem znotraj tržnega sistema, ki temelji na zasebni lastnini. S tem zadruga v ZDA presegajo tudi omejitve predstavniške demokracije in ekonomskega liberalizma ter predstavljajo model delujočih samoupravnih demokratičnih podjetij, ki vključujejo elemente participativne demokracije in participativne ekonomije. Tako predstavljajo ekonomsko obliko zadovoljevanja skupnih potreb svojih članov in samopomoči ljudi.

Raziskovalno vprašanje št. 2: V čem se združništvo v ZDA razlikuje od drugih modelov ekonomske demokracije v ZDA in kakšni so razlogi za razlike?

Združništvo je v ZDA najmanj razširjena oblika ekonomske demokracije. Druga dva izbrana primera ekonomske demokracije v ZDA, načrt delničarstva zaposlenih (ESOP) in udeležba delavcev pri dobičku, sta namreč bolj razširjeni obliki ekonomske demokracije, in sicer glede na število zaposlenih, vključenih v eno ali več oblik ekonomske demokracije. Združništvo je

najbolj intenzivna, demokratična in vključujoča oblika ekonomske demokracije v ZDA ter v obliki zadrug kot demokratičnih samoupravnih podjetij radikalna oblika gospodarjenja v primerjavi s konvencionalnimi kapitalističnimi podjetji, tako po načinu upravljanja kot lastniški strukturi. Hkrati je združništvo tudi marginalna oblika gospodarjenja in urejanja ekonomskih razmerij v primerjavi z udeležbo delavcev pri dobičku in načrtom delničarstva zaposlenih (ESOP). Ti obliki organizacijske in ekonomske demokratizacije sta sicer bolj razširjeni, a hkrati manj vključujoči in manj radikalni obliki ekonomske demokracije. Pri tem se kaže, da bolj kot je posamezna oblika ekonomske demokracije vključujoča in demokratična, manj prisotna je v ZDA. Najbolj prisotna oblika ekonomske demokracije je tako udeležba delavcev pri dobičku, ki je hkrati tudi najmanj demokratična oblika, saj razen finančne participacije zaposlenih pri dobičku, ki ga ustvari podjetje, ne vključuje drugih elementov demokratizacije ekonomskih odnosov in implementacije demokracije na delovnem mestu, kot je na primer demokratično samoupravljanje zaposlenih. Deluje predvsem kot oblika finančne participacije delavcev in kot način za dvig produktivnosti in s tem tudi dobičkonosnosti tradicionalnih kapitalističnih podjetij. Druga, sicer bolj vključujoča oblika ekonomske demokracije od same udeležbe delavcev pri dobičku v ZDA je načrt delničarstva zaposlenih (ESOP) in z njim povezano delničarstvo zaposlenih. Mehanizem ESOP omogoča delavcem, da postanejo (posredni) (so)lastniki podjetja, v katerem so zaposleni. Mehanizem v prvi vrsti sicer deluje podobno kot udeležba delavcev pri dobičku najprej kot oblika finančne participacije zaposlenih ter oblika dodatne motivacije in nagrajevanja delavcev znotraj tradicionalnih kapitalističnih podjetij za dvig produktivnosti zaposlenih in izboljšanje poslovanja podjetja, vendar hkrati s časom prinaša tudi elemente demokratizacije delovnih mest in podjetij, saj zaposleni postanejo tudi (so)lastniki podjetij, v katerih delajo. Kljub temu je združništvo najbolj demokratična oblika gospodarjenja v ZDA. Razloge za razlike v intenzivnosti in razširjenosti posameznih oblik ekonomske demokracije v ZDA gre iskati v tem, da so tiste oblike, ki predstavljajo najmanjši odklon od večinske kapitalistične ureditve drugih podjetij, tudi najbolj prisotne, saj bolj kot je torej določena oblika radikalna in se razlikuje od drugih konvencionalnih podjetij, manj je prisotna. Podobno ne velja samo za odnos med združništvom in ekonomsko demokracijo, ampak tudi za različne vrste zadrug v ZDA (npr. razmerje med potrošniškimi in delavskimi zadrugami), kar bomo videli v nadaljevanju pri odgovoru na naslednje raziskovalno vprašanje. To gre pripisati predvsem družbenoekonomskemu sistemu v ZDA ter tudi javni politiki in zakonodaji, v okviru katerih lahko vidimo veliko več spodbud v obliki davčnih ugodnosti in drugih bonitet za šibkejšje oblike ekonomske demokracije, kot sta udeležba delavcev pri dobičku in mehanizem ESOP,

kot npr. za delavske zadruge. Pri tem je treba poudariti, da se predvsem v zadnjem času povečuje tudi zanimanje javnosti in naklonjenost javnih politik za razvoj tako različnih oblik združništva kakor tudi drugih oblik ekonomske demokracije v ZDA.

Raziskovalno vprašanje št. 3: Kakšne so značilnosti razvoja in ureditve ter podobnosti in razlike med različnimi oblikami združništva v ZDA?

Različne vrste zadrug v ZDA v prvi vrsti služijo ekonomskim in tudi družbenim ter socialnim interesom svojih članov. Tako kot drugod so tudi v ZDA zadruge nastale predvsem kot oblika samopomoči lokalnega prebivalstva in kot način izboljšanja njegovega socialnega položaja ter zapolnitve vrzeli, ki jih druga tradicionalna kapitalistična podjetja niso uspela ali imela interesa zapolniti na trgu. Zadruge v ZDA so se začele najprej razvijati na področju, ki je še danes najbolj razvito, tj. na področju potrošniških zadrug, predvsem pod vplivom prvih angleških potrošniških zadrug. Pri tem so zadruge v ZDA ob ustrezni finančni in zakonodajni podpori zapolnile tudi nekatere vrzeli v javni infrastrukturi, ki jih je drugod zapolnila država, kot je na primer področje oskrbe z električno energijo. Tudi za zadruge v ZDA je tako kot za zadruge drugje po svetu sicer značilno, da so ves čas in še danes močno prisotne v kmetijskem sektorju, kar gre pripisati tudi vsestranski sistematični podpori temu združnemu sektorju s strani zakonodajalcev in javnih politik. Zadruge so se v ZDA uspešno razvile tudi na področjih, v okviru katerih so bile za to vzpostavljene ugodne okoliščine v obliki zakonskih spodbud in podpore. Primer takšnih zadrug so kreditne zadruge. Različne spodbude in podpore so tudi razlog za raznoliko razpršenost zadrug na območju ZDA, saj je bil njihov nastanek povezan z različnimi zunanjimi dejavniki, kot so zakonske in finančne spodbude v različnih zveznih državah. Najbolj razširjene, tj. potrošniške zadruge v ZDA se v prvi vrsti osredotočajo na interes svojih potrošnikov članov, ki si prek tega tipa zadrug omogočajo dostop do različnega blaga ali storitev. Pri tem je sama notranja demokratičnost podjetja dokaj zanemarjena, sploh v primerjavi z delavskimi zadrugami. S tega vidika je jasno, da so zadruge, ki predstavljajo manjši odklon od tradicionalnih kapitalističnih podjetij, kot so potrošniške zadruge, bolj razvite kot delavske zadruge, ki kot demokratična samoupravna podjetja predstavljajo večji odklon od tradicionalnih kapitalističnih podjetij in se v tem glede na notranjo organizacijsko strukturo močno razlikujejo od potrošniških zadrug. Tudi zato so se delavske zadruge razvile v mnogo manjšem obsegu kot potrošniške zadruge, saj so bile deležne manj podpore in ugodnosti kot npr. kreditne in potrošniške zadruge, ki so se razvile tudi s podporo ugodnega spodbudnega okolja, ki za delavske zadruge ni bilo vzpostavljeno v primerljivi meri. Tudi sicer se delavske in potrošniške zadruge v ZDA med seboj zelo

razlikujejo. Potrošniške zadrage, ki so v lasti potrošnikov članov, imajo bolj hierarhično notranjo ureditev, sploh v primerjavi z delavskimi zadrugami, ki omogočajo tudi samoupravljanje delavcev, česar potrošniške zadrage ne omogočajo. To je razvidno tudi iz opravljene primerjalne analize potrošniške zadrage REI in delavske zadrage IEM, na podlagi katere je razvidno, da potrošniška zadruga REI na številnih področjih (kot je npr. višina plačila delavcev in notranja organiziranost) deluje po primerljivih principih kot tradicionalna kapitalistična podjetja. Na drugi strani delavska zadruga IEM, ki je sicer mnogo manjša, navznoter deluje mnogo bolj demokratično, kar je razvidno tudi iz njene organizacijske strukture. Glede na naravo in strukturo sta stopnja vključenosti in številčnost članov med obema zadrugama zelo različni. IEM ima majhno število članov, ki so neposredno aktivno vključeni v vsakodnevno poslovanje zadrage, REI pa veliko število članov, ki se zgolj izjemoma vključujejo v upravljanje zadrage (pravico voliti člane sveta direktorjev izkoristi majhno število članov). Primer ameriške potrošniške zadrage REI dobro prikaže razliko v prioritetah potrošniških zadrug v ZDA v primerjavi recimo z mondragonsko potrošniško zadrugo Eroski. Ker se ameriške potrošniške zadrage v prvi vrsti osredotočajo na interes svojih potrošnikov članov, ki so izključni lastniki potrošniške zadrage, je zato demokratičnost njihove notranje ureditve neprimerljiva s potrošniško zadrugo Eroski, ki deluje kot hibridna zadruga v lasti delavcev in zaposlenih v zadrugi in ki tako poskuša demokratično uravnotežiti interese in koristi tako potrošnikov kot zaposlenih v zadrugi (Eroski 2016). Kljub temu je za ameriški zadrugi REI in IEM značilna visoka stopnja družbene odgovornosti ter udeležba članov pri dobičku. Glede na opravljeno študijo primera in primerjalno analizo lahko ocenimo, da interes za zadružništvo kot demokratično obliko gospodarjenja v ZDA narašča, saj je zadružništvo tudi v ZDA razumljeno kot demokratična alternativa sedanjim ekstremnim pojavom ekonomskega liberalizma in kot način družbeno odgovornega trajnostnega razvoja, ki hkrati zmanjšuje neenakost v družbi.

Sicer lahko vidimo, da zadružništvo v ZDA uspešno deluje v različnih oblikah in praktično vseh sektorjih. Zadružništvo v ZDA je torej prisotna oblika ekonomske demokracije, ki vključuje elemente teorije participativne ekonomije in participativne demokracije znotraj uveljavljenega in prevladujočega sistema predstavniške demokracije in ekonomskega liberalizma. Zadružništvo v ZDA kot takšno predstavlja določeno demokratično nadgradnjo ekonomskega sistema znotraj ameriškega modela ekonomskega liberalizma, ki temelji na liberalni demokraciji, saj uspešno, sicer v različnih obsegih in različno intenzivno glede na posamezno obliko zadružništva, izvaja omenjene oblike participativne demokracije in

participativne ekonomije, kot je demokratično (samo)upravljanje članov zadrug, ter predstavlja realno in delujočo alternativo kapitalističnim podjetjem, glavno gonilo katerih je maksimizacija dobička. Delavske in potrošniške zadruge kot različna tipa zadrug predstavljata raznoliki alternativni klasičnim kapitalističnim podjetjem, pri čemer delavske zadruge vsebujejo več participativnih elementov, kot je delavsko samoupravljanje, kar ni sestavni element potrošniških zadrug v ZDA. In čeprav Alperovitz (2005) vidi potrošniško zadrugo REI kot možno združeno alternativo prevladujočim oblikam kapitalističnih podjetij v ZDA, Wright (2010) na drugi strani kot resnično možno alternativo prevladujočim kapitalističnim podjetjem navaja samo delavske zadruge. Delavske zadruge so namreč kot oblika delavskega samoupravljanja zagotovo bolj emancipatorna in demokratična alternativa kot potrošniške zadruge. Potrošniške zadruge sicer kljub temu predstavljajo določen premik k večji demokratizaciji in družbeni odgovornosti v ekonomiji z vidika potrošnje, vendar ne tako močne demokratične alternative kapitalističnim podjetjem kot delavske zadruge. Čeprav oba tipa zadrug delujeta znotraj tržne ekonomije, je ključna razlika med njima v vprašanju delavskega lastništva, ki ga praviloma pri (nehibridnih) potrošniških zadrugah ni, in posledični obliki upravljanja zadruge ter drugačnega zaposlitvenega odnosa za delavce.

Za združništvo v ZDA je sicer značilno, da večji kot je odklon modela ekonomske demokracije od prevladujočega sistema ekonomskega liberalizma in več elementov participativne ekonomije kot vključuje, manj je prisoten v ZDA ter mu je hkrati manj naklonjeno tudi družbenopolitično okolje v obliki morebitnih finančnih spodbud, kot so davčne olajšave in druge ugodnosti. Zato je udeležba delavcev pri dobičku najbolj razširjena oblika ekonomske demokracije v ZDA, saj predstavlja najmanjši odklon od sistema delovanja tradicionalnih kapitalističnih podjetij znotraj sistema ekonomskega liberalizma. Udeležba delavcev pri dobičku v ZDA služi namreč predvsem kot oblika finančne participacije in nagrajevanja zaposlenih in s tem pripomore k dvigu produktivnosti in izboljšanju poslovanja ter dobičkonosnosti podjetja. Podobno velja tudi za mehanizem ESOP. Ta sicer v večji meri vključuje delavce tudi v lastniško strukturo podjetij in lahko tako predstavlja vmesno fazo za prehod posameznih podjetij iz tradicionalne oblike organiziranja v zadruge. Podobno tudi znotraj združništva v ZDA obstajajo razlike med posameznimi tipi zadrug. Najbolj so namreč razvite tiste zadruge, ki predstavljajo najmanjši odklon od siceršnjega delovanja tržne ekonomije in služijo predvsem maksimizaciji zadovoljevanja interesa njihovih članov potrošnikov, pri čemer demokratizacije notranje ureditve in delovnega procesa ter vsakodnevnega delovanja zadrug in položaja zaposlenih v njih nimajo v prvem planu. Tako so

z izjemo delovanja skupščine urejene hierarhično, podobno kot druga primerljiva kapitalistična podjetja v posameznem sektorju, kjer so prisotne. Kljub temu so v ZDA prisotne tudi delavske zadruga, ki kot demokratična podjetja izvajajo neposredno samoupravljanje delavcev znotraj podjetij. Ta tip zadrug je najmanj razširjen, med drugim tudi zato, ker kot najbolj radikalna oblika združništva in ekonomske demokracije ni bil deležen primerljive pozornosti in podpore kot druge oblike ekonomske demokracije ter nekateri drugi tipi zadrug v ZDA.

Združništvo je v ZDA, čeprav ta država velja za državo, v kateri močno prevladuje doktrina ekonomskega liberalizma, danes bolj razvito kot združništvo v Sloveniji (Zadružna zveza Slovenije 2017a; 2017b; 2017c). Čeprav je na določenih področjih vrzel, ki so jo v ZDA zapolnile zadruga, v Sloveniji zapolnila država (npr. na področju javne električne infrastrukture), razvoj zadrug v Sloveniji zaradi različnih družbenih, političnih in ekonomskih razlogov ni bil deležen takšne podpore in spodbud v obliki javnih politik kot v ZDA. Kljub temu tudi v Sloveniji podobno kot v ZDA v zadnjem času interes za razvoj združnega sektorja narašča (Avsec in Štromajer 2015). Tudi sicer bi lahko oba druga primera ekonomske demokracije v ZDA, torej tako udeležbo delavcev pri dobičku kakor tudi mehanizem ESOP, tudi v Sloveniji uporabili kot primer dobre prakse demokratizacije ekonomije. Čeprav je v Sloveniji v veljavi Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, takšna oblika finančne participacije zaposlenih v Sloveniji nikakor ni razširjena v primerljivi obliki kot v ZDA, zato bi veljalo razmisliti, da udeležbo delavcev pri dobičku v Sloveniji kot obliko ekonomske demokratizacije, kot je že bilo nekajkrat predlagano, uzakonimo kot obvezno in s tem še dodatno nadgradimo to obliko ekonomske demokracije. Podobno bi veljalo kot način boljšega vključevanja in nagrajevanja delavcev znotraj ekonomskega sistema razmisliti tudi o uzakonitvi mehanizma ESOP, ki bi tudi v Sloveniji lahko služil kot način za postopno preoblikovanje tradicionalnih podjetij v združno obliko. Hkrati lahko vidimo, da v Sloveniji nikakor še nismo uspešno izkoristili potenciala, ki ga ima za razvoj gospodarstva in družbe združništvo na številnih področjih, na katerih pri nas sploh še ni uveljavljeno, čeprav uspešno deluje v ZDA.

Ob tem na podlagi analize združništva v ZDA lahko ugotovimo, da zadruga kot demokratična in samoupravna podjetja tudi znotraj obstoječega sistema tržne ekonomije in zasebne lastnine predstavljajo nadgradnjo prevladujočega sistema liberalne predstavnške demokracije in z njim povezanega ekonomskega liberalizma v družbi. S pomočjo združnega modela in ob upoštevanju združnih načel lahko ljudje, družba in posamezne skupnosti ob

ustrezni podpora in implementaciji pripomorejo k reševanju problemov, s katerimi se soočajo znotraj aktualnega prevladujočega sistema predstavniške demokracije in ekonomskega liberalizma. Preizkušen in delujoč združni model lahko ljudem in družbi namreč omogoči alternativen način urejanja medsebojnih ekonomskih odnosov, ki je demokratičen, družbeno odgovoren in trajnostno naraven ter zmanjšuje družbeno neenakost in socialne razlike.

9 LITERATURA

Abell, Hilary. 2014. *Worker cooperatives: pathways to scale*. Takoma Park: Democracy Collaborative.

Acosta, Debbie, Michael Trujillo in Jennifer Sawayda. 2013. *Recreational Equipment Incorporated (REI): A Responsible Retail Cooperative*. Dostopno prek: <https://danielsethics.mgt.unm.edu/pdf/rei-case.pdf> (8. marec 2017).

Adams, Frank T. in Gary B. Hansen. 2016. *Putting Democracy to Work: A Practical Guide for Starting Worker-owned Businesses*. Dostopno prek: <http://garybhansen.com/pdfs/cooperatives/demtowork3rd.pdf> (27. februar 2017).

Albert, Michael. 2004. *Parecon: life after capitalism*. London; New York: Verso.

Albert, Michael in Robin Hahnel. 1991. *The political economy of participatory economics*. Princeton: Princeton University Press.

Alperovitz, Gar. 2005. *America beyond capitalism: reclaiming our wealth, our liberty, and our democracy*. Hoboken (N. J.): J. Wiley, cop.

Alperovitz, Gar in Keane Bhatt. 2012. *Why Won't the Wall Street Journal Cover the Cooperative Economy?*. Dostopno prek: <http://www.yesmagazine.org/new-economy/why-wont-the-wall-street-journal-cover-cooperative-economy> (8. marec 2017).

Alperovitz, Gar, James Gustave Speth in Joe Guinan. 2015. *New Political-Economic Possibilities for the Twenty-First Century*. Dostopno prek: http://thenextsystem.org/wp-content/uploads/2015/03/NSPReport1_Digital1.pdf (15. februar 2017).

Arando, Saioa, Fred Freundlich, Monica Gago, Derek C. Jones in Takao Kato. 2010. *Assessing Mondragon: Stability & Managed Change in the Face of Globalization*. Dostopno prek: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/133017/wp1003.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (21. marec 2017).

Artz, Georgeanne M. in Younjun Kim. 2011. *Business ownership by workers: are worker cooperatives a viable option?*. Dostopno prek: <http://institute.coop/sites/default/files/resources/businessownership.pdf> (26. februar 2017).

Avsec, Franci. 1996. Zadružne vrednote, načela in praksa (ob stoletnici Mednarodne zadružne zveze). *Teorija in praksa* 33(1): 48–63.

Avsec, Franci in Jernej Štromajer. 2015. Development and socioeconomic environment of cooperatives in Slovenia. *Journal of Co-operative Organization and Management* (3): 40–48.

Bakken, Henry H. in Marvin A. Schaars. 1937. *The Economics of Cooperative Marketing*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Barber, Benjamin. 1984. *Strong democracy: participatory politics for a new age*. Los Angeles: University of California Press.

Barnes, Donald M. in Christopher E. Ondeck. 1997. *The Capper-Volstead Act: Opportunity Today and Tomorrow*. Dostopno prek: <http://www.uwcc.wisc.edu/info/capper.html> (22. februar 2017).

Battilani, Patrizia in Harm G. Schröter. 2012. *The cooperative business movement, 1950 to the present*. Cambridge: Cambridge University Press.

BEA. 2017. *Current-Dollar and »Real« Gross Domestic Product*. Dostopno prek: <https://www.bea.gov/national/xls/gdplev.xls> (30. marec 2017).

Bernstein, Jared. 2016. *Employee Ownership, ESOPs, Wealth, And Wages*. Dostopno prek: www.esca.us/wp-content/uploads/2016/01/ESOP-Study-Final.pdf (10. marec 2017).

Bibič, Adolf. 1990. Pluralizem in demokracija v politični teoriji Roberta Dahla. *Teorija in praksa* 27(5): 608–16.

Billeaux, Michael, Anne Reynolds, Trevor Young-Hyman in Ayca Zayim. 2011. *Worker Cooperative Case Study: Isthmus Engineering & Manufacturing*. Dostopno prek: <http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Staff%20Papers/Staff%20Paper%209.pdf> (6. marec 2017).

Birchall, Johnston. 1997. *The international co-operative movement*. Manchester, New York: St. Martin's Press.

Birchall, Johnston in Lou Hammond Ketilson. 2009. *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*. Dostopno prek: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_108416.pdf (22. februar 2017).

Birchall, Johnston in Richard Simmons. 2004. *What motivates members to participate in the governance of consumer co-operatives? A study of the Co-operative Group*. Stirling: Stirling University.

Blackiston, Henry C., Linda E. Rappaport in Lawrence A. Pasini. 1989. ESOPs: What They Are and How They Work. *The Business Lawyer* 45(1): 85–143.

Blasi, Joseph Raphael. 1988. *Employee ownership: revolution or ripoff?* Cambridge, Massachusetts: Ballinger publishing company.

--- 2016. *Profit Sharing: An American Presidential History*. Dostopno prek: http://www.huffingtonpost.com/joseph-blasi/profit-sharing-an-america_b_8056668.html (14. marec 2017).

Blasi, R. Joseph, Richard B. Freeman in Douglas L. Kruse. 2013. *The citizen's share: putting ownership back into democracy*. New Haven, CT: Yale University Press.

BLS. 2011. *Employment and Wages Online Annual Averages, 2009*. Dostopno prek: <https://www.bls.gov/cew/cewbultn09.htm#Characteristics> (30. marec 2017).

Bohinc, Rado. 1986. Samoupravljanje v Španiji. *Teorija in praksa* 23(11): 1290–1301.

Borzaga, Carlo in Giulia Galera. 2012. *Spodbujanje razumevanja zadrug za boljši svet*. Trento: University of Trento.

Borzaga, Carlo in Roger Spear. 2004. *Trends and challenges for co-operatives and social enterprises in developed and transition countries*. Trento: Edizioni31.

Brezovšek, Marjan. 1990. Bogomil Ferfila: Jugoslovensko društvo od utopije ka realnosti. *Teorija in praksa* 27(10–11): 1397–1398.

--- 1995. Politična participacija. *Teorija in praksa* 32(3–4): 199–211.

Brogan, Dylan. 2014. *Union drive divides progressive Willy Street Co-op*. Dostopno prek: <http://isthmus.com/news/news/union-drive-divides-progressive-willy-street-co-op/> (9. marec 2017).

Brogan, Dylan. 2015. *Willy Street West rejects union representation*. Dostopno prek: <http://isthmus.com/news/news/willy-street-west-rejects-union-representation/> (9. marec 2017).

Bučar, Bojko, Zlatko Šabič in Milan Brglez. 2000. *Navodila za pisanje – seminarske naloge in diplomskega dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Burns, Jane. 2009. *Isthmus Engineering featured in Michael Moore film*. Dostopno prek: http://host.madison.com/wsj/business/isthmus-engineering-featured-in-michael-moore-film/article_6b218ae8-b911-11de-a44a-001cc4c03286.html (7. marec 2017).

CECOP. 2012. *The resilience of the cooperative model*. Dostopno prek: http://www.cecop.coop/IMG/pdf/report_cecop_2012_en_web.pdf (26. februar 2017).

--- 2013. *Business Transfers to Employees under the Form of a Cooperative in Europe*. Dostopno prek: http://www.cecop.coop/IMG/pdf/bussiness_transfers_to_employees_under_the_form_of_a_cooperative_in_europe_cecop-4.pdf (26. februar 2017).

--- 2016. *Spodbujanje delavskih, socialnih in storitvenih zadrug v Republiki Sloveniji*. Dostopno prek: <https://skupnostobcin.si/wp-content/uploads/2016/06/poroc%CC%8Ciloscicopa-spodbujanje-delavskih-socialnih-in-storitvenih-zadrug-v-.pdf> (23. november 2016).

CFA. 2017. *Consumer Cooperatives*. Dostopno prek: <http://consumerfed.org/consumer-cooperatives/> (7. marec 2017).

Chambers, Clarke A. 1962. The Cooperative League of the United States of America, 1916-1961: A Study of Social Theory and Social Action. *Agricultural History* 36(2): 59–81.

Chavez Hertig, Maria Elena. 2008. *100 million jobs, The contribution of cooperatives to employment creation*. Dostopno prek: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/--emp_ent/documents/publication/wcms_101313.pdf (8. december 2016).

Chomsky, Noam. 2005. *Profit pred ljudmi*. Ljubljana: Založba Sanje.

Christiansen, Anders Asa. 2014. *Evaluating Workplace Democracy in Mondragon*. Dostopno prek: <http://scholarworks.uvm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=hcoltheses> (21. marec 2017).

--- 2014. *Evaluating Workplace Democracy in Mondragon*. Dostopno prek: <http://scholarworks.uvm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=hcoltheses> (21. marec 2017).

CICOPA. 2015a. *First global report on industrial and service cooperatives*. Dostopno prek: <http://www.cicopa.coop/First-global-report-on-industrial.html> (27. februar 2017).

--- 2015b. *Global report on industrial and service cooperatives 2013-2014*. Dostopno prek: http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/cicopa_2013_2014__en_b_web-2.pdf (27. februar 2017).

--- 2017. *What is CICOPA*. Dostopno prek: <http://www.cicopa.coop/What-is-CICOPA.html> (27. februar 2017).

Community Wealth Building. 2017. *National Cooperative Business Association, »CLUSA International Program«*. Dostopno prek: <http://community-wealth.org/content/national-cooperative-business-association-clusa-international-program> (24. februar 2017).

CUCI. 2017. *Our Initiatives*. Dostopno prek: <https://www.cincinnatiunioncoop.org/union-coops/> (7. marec 2017).

Čeferin, Emil. 1997. *Predpisi o zadrugah / z uvodnimi pojasnili Emila Čeferina*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.

Dahl, Robert Alen. 1985. *A Preface to Economic Democracy*, Berkeley: University of California Press.

--- 1997. *Uvod v teorijo demokracije*. Ljubljana: Krtina.

D'Art, Daryl. 1992. *Economic democracy and financial participation: a comparative study*. London; New York: Routledge.

Dave Grace & Associates. 2014. *Measuring the Size and Scope of the Cooperative Economy: Results of the 2014 Global Census on Co-operatives*. Dostopno prek: <http://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf> (6. december 2016).

Della Porta, Donatella. 2003. *Temelji politične znanosti*. Ljubljana: Sophia.

Democracy at Work Institute. 2014. *Creating Better Jobs and a Fairer Economy with Worker Cooperatives*. Dostopno prek: <http://institute.coop/sites/default/files/resources/BetterJobs.pdf> (3. marec 2017).

--- 2015. *US Worker Cooperatives: A State of the Sector*. Dostopno prek: http://institute.coop/sites/default/files/State_of_the_sector.pdf (6. marec 2017).

DNC. 2016. *The 2016 Democratic Platform*. Dostopno prek: http://s3.amazonaws.com/uploads.democrats.org/Downloads/2016_DNC_Platform.pdf (14. marec 2017).

DOL. 2016. *Profit Sharing Plans for Small Businesses*. Dostopno prek: <http://www.dol.gov/ebsa/publications/profitsharing.html> (27. februar 2016).

Dryzek, John S., Bonnie Honig in Anne Phillips. 2006. *The Oxford handbook of political theory*. Oxford: Oxford University Press.

Dubhashi, Padmakar Ramachandra. 2004. Participative Economics. *Economic and Political Weekly* 39/41: 4534–4536.

Ellerman, David P. 1990. *The democratic worker-owned firm: a new model for the East and West*. Worcester: Billing & Sons Ltd.

--- 1992. *Property and contract in economics: the case for economic democracy*. Oxford u.a.: Blackwell.

--- 1997. *The democratic firm*. Dostopno prek: <http://www.ellerman.org/wp-content/uploads/2016/06/DEMOFIRM.pdf> (30. november 2016).

--- 2012. *Who Pays for ESOP Shares?: ESOP Analysis and Evaluation*. Dostopno prek: <http://www.ellerman.org/wp-content/uploads/2012/12/WHO-PAYS.pdf> (3. januar 2016).

--- 2015. Does classical liberalism imply democracy? *Ethics & Global Politics*, Vol. 8.

Eror, Andrej. 2009. *Udeležba delavcev pri dobičku*. Ljubljana: Državni zbor Republike Slovenije.

Eroski. 2016. *Annual report 2015*. Dostopno prek: www.eroski.es (21. marec 2017).

Estrin, Saul, Virginie Pérotin, Andrew Robinson in Nick Wilson. 1997. Profit-Sharing in OECD Countries: a Review and Some Evidence. *Business Strategy Review* (8–4): 27–32.

Euro Coop. 2008. *Consumer Co-operatives*. Dostopno prek: http://www.eurocoop.org/dmdocuments/publication_report/ConsumerCooperatives08.pdf (27. november 2015).

--- 2015. *Statistics*. Dostopno prek: <http://www.eurocoop.org/en/members/statistics> (16. oktober 2015).

Evropska komisija. 2013. *Co-operatives*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/co-operatives/> (22. december 2013).

--- 2015. *Cooperatives*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives/index_en.htm (27. november 2015).

Evropski ekonomsko-socialni odbor. 2010. *MNENJE Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o finančni participaciji delavcev v Evropi*. Dostopno prek: <http://www.efesonline.org/eesc/SOC%20371%20SL.pdf> (4. januar 2017).

Evropski parlament. 2013. *Resolucija Evropskega parlamenta z dne 2. julija 2013 o prispevku zadrug k izhodu iz krize (2012/2321(INI))*. Dostopno prek: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2013-0301+0+DOC+XML+V0//SL> (7. december 2016).

Ferfila, Bogomil (1994). Economic democracy in USA. *Teorija in praksa*, 31(3–4): 341–345.

Fortune. 2016. *Recreational Equipment (REI)*. Dostopno prek: <http://fortune.com/best-companies/recreational-equipment-inc-rei-26/> (8. marec 2017).

Freeman, Richard B., Joseph R. Blasi in Douglas L. Kruse. 2010. *Introduction to »Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options«*. Dostopno prek: <http://www.nber.org/chapters/c8085.pdf> (27. februar 2016).

Garnett, Robert F., Paul Lewis in Lenore T. Ealy. 2015. *Commerce and community: ecologies of social cooperation*. Abingdon, Oxon: Routledge.

Gasper, Phil. 2014. *Are workers' cooperatives the alternative to capitalism?* Dostopno prek: <http://isreview.org/issue/93/are-workers-cooperatives-alternative-capitalism> (2. oktober 2017).

Gates, Jeffrey R. in Jamal Saghir. 1995. *Employee stock ownership plans (ESOPs): objectives, design options and international experience*. Washington, DC: World Bank.

Gindin, Sam. 2016. *Chasing Utopia*. Dostopno prek: <https://www.jacobinmag.com/2016/03/workers-control-coops-wright-wolff-alperovitz/> (10. marec 2017).

González, Ángel. 2016. *As REI thrives, does it have members or merely shoppers?* Dostopno prek: <http://www.seattletimes.com/business/retail/as-rei-thrives-does-it-have-members-or-merely-shoppers/> (9. marec 2017).

GOP. 2016. *The 2016 Republican Party Platform*. Dostopno prek: [https://prod-cdn-static.gop.com/media/documents/DRAFT_12_FINAL\[1\]-ben_1468872234.pdf](https://prod-cdn-static.gop.com/media/documents/DRAFT_12_FINAL[1]-ben_1468872234.pdf) (10. marec 2017).

Gostiša, Mato. 1998. *Zakaj povezujemo delavsko soupravljanje, finančno participacijo in notranje delničarstvo v celoto*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID980402.doc> (30. december 2016).

--- 2014. *Teorija ekonomske demokracije kot nove sistemske paradigme kapitalizma*. Kranj: ŠCID - Študijski center za industrijsko demokracijo.

--- 2017. *Ekonomska demokracija v 21. stoletju*. Kranj: ŠCID - Študijski center za industrijsko demokracijo.

GovTrack. 2017a. *S. 2411 (113th): United States Employee Ownership Bank Act*. Dostopno prek: <https://www.govtrack.us/congress/bills/113/s2411/summary> (3. marec 2017).

--- 2017b. *H.R. 3677 (112th): National Cooperative Development Act*. Dostopno prek: <https://www.govtrack.us/congress/bills/112/hr3677/summary> (3. marec 2017).

--- 2017c. *S. 3421 (112th): WORK Act*. Dostopno prek: <https://www.govtrack.us/congress/bills/112/s3421/summary> (3. marec 2017).

Great Place to Work Institute. 2016. *Recreational Equipment, Inc. (REI)*. Dostopno prek: <http://reviews.greatplacetowork.com/recreational-equipment-inc-rei> (8. marec 2017).

Gregory, Dorian, Micha Josephy in Camille Kerr. 2016. *The Lending Opportunity of a Generation: Worker Coop Conversion Financing FAQs and Case Studies*. Dostopno prek: <http://becomingeo.org/wp-content/uploads/2016/02/FinancingFAQandCaseStudies.pdf> (7. marec 2017).

Guico, Stephanie. 2015. *Final Report to City Council: July 2014-June 2015*. New York, NY: New York City Worker Cooperative Business Development Initiative.

GZS. 2002. *Pregled normativne ureditve finančne participacije zaposlenih pri dobičku v EU, ZDA in nekaterih državah EU*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID020129.doc> (27. februar 2016).

Hahnel, Robin. 2002. *The ABCs of political economy : a modern approach*. London; Sterling (Va.): Pluto.

--- 2005. *Economic justice and democracy: from competition to cooperation*. New York; London: Routledge.

--- 2014. *The ABCs of Political Economy: A Modern Approach*. London: Pluto Press.

--- 2016. *Participatory Economics and the Next System*. Dostopno prek: http://thenextsystem.org/wp-content/uploads/2016/03/NewSystems_RobinHahnel.pdf (18. februar 2017).

Hahnel, Robin in Erik Olin Wright. 2014. *Alternatives to Capitalism: Proposals for a Democratic Economy*. Dostopno prek: <http://www.newleftproject.org/Alternatives.mobi> (16. februar 2017).

Harvey, David. 2012. *Kratka zgodovina neoliberalizma*. Ljubljana: Studia humanitatis.

Held, David. 2006. *Models of democracy*. Cambridge, UK: Polity.

--- 2014. *Models of democracy*. Cambridge; Malden (MA): Polity.

Helland Hammer, Tove. 1989. Reviewed Work(s): Employee Ownership: Revolution or Ripoff? by Joseph R. Blasi. *The Academy of Management Review* (14–4): 598–600.

Helleiner, Eric. 2003. Economic Liberalism and Its Critics: The past as Prologue? *Review of International Political Economy* 10–4: 685–696.

Henderson, Rebecca in Michael Norris. 2015. *IworkerIvote: MONDRAGON in the U.S.*. Cambridge: Harvard Business School Case.

Holden, Barry. 2001. *Global democracy: key debates*. London: Routledge.

Horvat, Marjan. 2009. *Dr. Josip Rastko Močnik, sociolog*. Dostopno prek: <http://www.mladina.si/46399/dr-josip-rastko-mocnik-sociolog/> (20. februar 2017).

Huertas-Noble, Carmen. 2016. Worker-owned and unionized worker-owned cooperatives: two tools to address income inequality. *Clinical law review* 22(2): 325–358.

Hueth, Brent. 2017. Intervju z avtorjem. Madison, 29. marec.

Husson, Michel. 2011. *Čisti kapitalizem*. Ljubljana: Založba Sophia.

ICA. 1995a. *Statement on the Co-operative Identity*. Dostopno prek: <http://www.uwcc.wisc.edu/icic/issues/prin/21-cent/identity.html> (22. november 2016).

--- 1995b. *Background Paper to the Statement on the Cooperative Identity*. Dostopno prek: <http://www.uwcc.wisc.edu/icic/issues/prin/21-cent/background.html> (22. november 2016).

--- 2005. *World Declaration on Worker Cooperatives*. Dostopno prek: http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/Declaration_approved_by_ICA_EN-2.pdf (27. februar 2017).

--- 2013a. *Co-operative identity, values & principles*. Dostopno prek: <http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles> (22. avgust 2013).

--- 2013b. *What's a co-op?*. Dostopno prek: <http://ica.coop/en/whats-co-op> (22. avgust 2013).

--- 2013c. *Co-operatives and Sustainability: An investigation into the relationship*. Dostopno prek: https://ica.coop/sites/default/files/attachments/Sustainability%20Scan%202013-12-17%20EN_0.pdf (23. november 2016).

--- 2016a. *History of the Alliance*. Dostopno prek: <http://ica.coop/en/history-ica> (23. november 2016).

--- 2016b. *Izjava Mednarodne zadružne zveze o zadružni istovetnosti*. Dostopno prek: http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=42&Itemid=72 (23. november 2016).

--- 2016c. *Slo COOP*. Dostopno prek: <https://web.archive.org/web/20141022220843/http://www.slo.coop/> (22. november 2016).

ICA in Euricse. 2012. *The 2012 World Co-operative Monitor*. Dostopno prek: http://ica.coop/sites/default/files/media_items/World%20Co-operative%20Monitor%202012.pdf?_ga=1.182232871.1844157.1480708438 (7. december 2016).

--- 2016a. *About the World Cooperative Monitor project*. Dostopno prek: <http://monitor.coop/en/about-world-cooperative-monitor-project> (7. december 2016).

--- 2016b. *The 2016 World Co-operative Monitor*. Dostopno prek: http://ica.coop/sites/default/files/WCM_2016.pdf?_ga=1.121989003.1844157.1480708438 (7. december 2016).

ILO. 2004. *Promoting Co-operatives A guide to ILO Recommendation 193*. Dostopno prek: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/instructionalmaterial/wcms_160221.pdf (23. november 2016).

ILO in ICA. 2014. *Cooperatives and the Sustainable Development Goals*. Dostopno prek: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1247ilo.pdf> (14. december 2016).

IRS. 2017. *Choosing a Retirement Plan: Profit-Sharing Plan*. Dostopno prek: <https://www.irs.gov/retirement-plans/choosing-a-retirement-plan-profit-sharing-plan> (14. marec 2017).

Iuviene, Nicholas. Amy Stitely in Lorlene Hoyt. 2010. *Sustainable Economic Democracy: Worker Cooperatives for the 21st Century*. Dostopno prek: http://web.mit.edu/colab/pdf/papers/Sustainable_Economic_Democracy.pdf (26. december 2016).

Ivanov, Todor. 2014. *Potrošniške zadruge v Evropi: Pregled*. Ljubljana, 27. junij 2014.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2002. *Lastništvo zaposlenih v ZDA - uporaba ESOP-ov*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID021013.doc> (30. december 2016).

--- 2014. *Odnos med ekonomsko in politično demokracijo*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/2025-1.docx> (7. januar 2017).

Kanjuro-Mrčela, Aleksandra. 1999. *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kardelj, Edvard. 1979a. *Samoupravljanje / knj. 2: Socialistični samoupravni družbenoekonomski odnosi*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

--- . 1979b. Samoupravljanje in neuvrščenenost. *Teorija in praksa* 22(3): 443–454.

Kaswan, Jaques. 1992. *Projecting the Long-Term Consequences of ESOP vs. Co-op Conversion of a Firm on Employee Benefits and Company Cash*. Dostopno prek: http://institute.coop/sites/default/files/resources/308%201992_Kaswan_Projecting%20the%20Long%20Term%20Consequences%20of%20ESOP%20vs%20Co-Op%20Conversion%20of%20a%20Firm%20on%20Employee%20Benefits%20and%20Company%20Cash.pdf (27. februar 2016).

Kavčič, Bogdan. 1989. Somrak samoupravljanja? *Teorija in praksa* 26(6–7): 860–863.

Kelly, Marjorie, Steve Dubb in Violeta Duncan. 2016a. *Broad-Based Ownership Models as Tools for Job Creation and Community Development*. Takoma Park: The Democracy Collaborative.

--- 2016b. *FINANCING ESOPS*. Takoma Park: The Democracy Collaborative.

Kelso, Louis O. 1986. *Democracy and economic power : extending the ESOP revolution*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger publishing company.

Kenner Thompson, Judith. 1993. *Promotion of Employee Ownership through Public Policy: The British Example*. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/4226721> (30. december 2016).

Kirn, Gal. 2014. *Partizanski prelomi in protislovja tržnega socializma v Jugoslaviji*. Ljubljana: Sophia.

Kovač, Bogomir. 2005. Nekatere teoretske dileme razumevanja globalizacije in njeni izzivi za Strategijo razvoja Slovenije. *IB revija* 1–2: 88–100.

Kruse, Douglas L. 1993. *Profit Sharing: Does It Make a Difference?: The Productivity and Stability Effects of Employee Profit-Sharing*. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

Kruse, Douglas L., Richard B. Freeman in Joseph R. Blasi. 2010. *Shared Capitalism at Work*. Chicago: The University of Chicago Press.

Kutsch, Kristin, Maggie McDermott in James Finch. 2013. Pricing REI memberships: The use of segmentation and value estimation pricing. *Journal of the International Academy for Case Studies* 19(4): 81–88.

Lawless, Greg in Anne Reynolds. 2004. *Worker Cooperatives: Case Studies, Key Criteria & Best Practices*. Dostopno prek: <http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Staff%20Papers/staff03.pdf> (26. februar 2017).

Lingane, Alison in Shannon Rieger. 2014. Case Studies: Business Conversions to Worker Cooperatives. Dostopno prek: http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Case%20Studies_Business%20Conversions%20to%20Worker%20Cooperatives_ProjectEquity.pdf (26. februar 2017).

Lukšič, Igor. 1993. Onkraj liberalne demokracije. *Časopis za kritiko znanosti* 152/153: 113–126.

--- 1994. *Liberalizem versus korporativizem*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Lukšič, Igor in Jernej Pikalo. 2007. *Uvod v zgodovino političnih idej*. Ljubljana: Sophia.

Lund, Margaret. 2013. *Cooperative Equity and Ownership: An Introduction*. Madison: University of Wisconsin Center for Cooperatives.

Malleson, Tom. 2014. *Economic democracy in the 21st Century*. Dostopno prek: <https://www.opendemocracy.net/ourkingdom/tom-malleson/economic-democracy-in-21st-century> (22. marec 2017).

Marini, Marco A. in Alberto Zevi. 2011. »Just one of us«: consumers playing oligopoly in mixed markets. *Journal of Economics* 104(3): 239–63.

Mastnak, Tomaž. 2015. *Rehabilitacija ekonomske vede – alternativa neoliberalizmu*. Dostopno prek: <https://dnevnik.si/1042719589> (16. januar 2017).

May, Tim. 1997. *Social Research: Issues, Methods and Process*. Buckingham; Philadelphia: Open University Press.

Mayo, Ed. 2012. *Global Business Ownership 2012: Members and shareholders across the world*. Dostopno prek: https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/member_shares.pdf (27. julij 2017).

McCartney, John. 2004. *Financial participation in the EU: Indicators for benchmarking*. Dostopno prek: <http://edz.bib.uni-mannheim.de/daten/edz-ma/esl/04/ef0480en.pdf> (5. januar 2016).

McKee, Greg in Donald Frederick. 2011. *Early Cooperatives*. Dostopno prek: <http://articles.extension.org/pages/30196/early-cooperatives> (22. februar 2017).

McLeod, Andrew. 2006. *Types of Cooperatives*. Dostopno prek: www.nwcdc.coop (28. februar 2017).

Mesarič, Jurij. 2002. Ekonomski liberalizem in ekonomski nacionalizem: Adam Smith in Friedrich List. *Teorija in praksa* 39(6): 881–894.

Mesec, Blaž. 1998. *Študija primera v socialnem delu*. Dostopno prek: <https://sites.google.com/site/kvalitativnametodologija/kvalitativna-metodologija/studija-primer> (28. februar 2016).

Miller, Ethan in Michael Albert. 2009. *Post-Capitalist Alternatives: New Perspectives on Economic Democracy*. London: Socialist Renewal Publishing Project.

Močnik, Rastko. 1997. Onkraj utopizma. *Časopis za kritiko znanosti* 25/182: 101–119.

MONDRAGON S. COOP. 2016. *Annual Report 2015*. Dostopno prek: <http://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/mondragon/docs/eng/annual-report-2015.pdf> (21. marec 2017).

--- 2017. *FAQs | MONDRAGON Corporation*. Dostopno prek: <http://www.mondragon-corporation.com/eng/co-operative-experience/faqs/> (21. marec 2017).

MZZ. 2016. *Cilji trajnostnega razvoja*. Dostopno prek: http://www.mzz.gov.si/si/zunanja_politika_in_mednarodno_pravo/mednarodno_razvojno_sodelovanje_in_humanitarna_pomoc/politike_mrs/cilji_trajnostnega_razvoja/ (14. december 2016).

NCB. 2007. *What is a Co-op?* Dostopno prek: https://ncb.coop/uploadedFiles/New_Site_Content/Publications/What%20is%20a%20Co-op.pdf (28. februar 2017).

--- 2011. *2011 NCB Co-op 100.* Dostopno prek: https://ncb.coop/uploadedFiles/New_Site_Content/Publications/NCB_2011Coop100_TheList.pdf (1. marec 2017).

--- 2012. *2012 NCB Co-op 100.* Dostopno prek: https://www.ncb.coop/uploadedFiles/New_Site_Content/Publications/2012_NCB_Co-op100_Report_web.pdf (1. marec 2017).

--- 2013. *2013 NCB Co-op 100.* Dostopno prek: https://ncb.coop/uploadedFiles/New_Site_Content/Publications/2013_NCB_Co-op_100_Report.pdf (1. marec 2017).

--- 2014. *2014 NCB Co-op 100.* Dostopno prek: https://ncb.coop/uploadedFiles/New_Site_Content/Publications/2014_NCBCoop100_Final.pdf (1. marec 2017).

--- 2015. *2015 NCB Co-op 100.* Dostopno prek: https://ncb.coop/uploadedFiles/New_Site_Content/Publications/NCB%20Coop100%20Web%20Version.pdf (1. marec 2017).

--- 2016. *2016 NCB Co-op 100.* Dostopno prek: [https://ncb.coop/uploadedFiles/New_Site_Content/Publications/NCB%20Co-op%20100%202016%20\(web\).pdf](https://ncb.coop/uploadedFiles/New_Site_Content/Publications/NCB%20Co-op%20100%202016%20(web).pdf) (1. marec 2017).

NCBA. 2015. *2015 Annual Report.* Dostopno prek: <https://www.ncba.coop/pdfs/NCBA-AR-2015-final-v3-web-2.pdf> (2. marec 2017).

--- 2016. *Members of Congressional Cooperative Business Caucus, other legislators, urge U.S. Census Bureau to include co-ops in 2017 Economic Census.* Dostopno prek: <https://www.ncba.coop/ncba-advocacy/1460-members-of-congressional-cooperative-business-caucus-other-legislators-urge-u-s-census-bureau-to-include-co-ops-in-2017-economic-census> (2. marec 2017).

--- 2017. *Co-op Sectors*. Dostopno prek: <http://ncba.coop/our-work/co-op-services/co-op-sectors> (1. marec 2017).

NCBA in CFA. 2012. *National Survey Finds Americans Rate Consumer Cooperatives More Highly Than For - Profit Businesses on Measures of Quality and Service*. Dostopno prek: http://consumerfed.org/_archives/pdfs/PR.Consumer.Cooperative.Survey.5.1.12.pdf (8. marec 2017).

NCBA CLUSA. 2016a. *NCBA CLUSA 100 YEAR HISTORY & TIMELINE*. Dostopno prek: <https://static1.squarespace.com/static/568c064d69492e08720662fb/t/56ec24f5d210b8350149ed5b/1458316557754/?format=1000w> (24. februar 2017).

--- 2016b. *NCBA CLUSA HISTORY AND TIMELINE*. Dostopno prek: <http://ncbaclusa100.coop/timeline-1> (24. februar 2017).

NCDC. 2017. *Types of Cooperatives*. Dostopno prek: <http://ncdc.unl.edu/typescooperatives.shtml> (1. marec 2017).

NCEO. 2016. *A Statistical Profile of Employee Ownership*. Dostopno prek: <http://www.nceo.org/articles/statistical-profile-employee-ownership> (10. marec 2017).

--- 2016. *How an Employee Stock Ownership Plan (ESOP) Works*. Dostopno prek: <http://www.nceo.org/articles/esop-employee-stock-ownership-plan> (27. februar 2016).

NCEO in ESCA. 2016. *Economic Growth Through Employee Ownership*. Dostopno prek: http://esca.us/wp-content/uploads/2016/08/Economic_Growth_Through_EO_revised.pdf (10. marec 2017).

Nembhard, Jessica Gordon. 2014. *Collective Courage*. University Park: Penn State University Press.

Northcountry Cooperative Development Fund (NCDF). 2006. *Worker Cooperative Toolbox: In Good Company*. Dostopno prek: <http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/In%20Good%20Company%20a%20Guide%20to%20Cooperative%20Employee%20Ownership.pdf> (27. februar 2017).

Oakeshott, Robert. 1990. *The Case for Workers' Co-ops*. Hong Kong: MacMillan press ltd.

--- 1997. *Delnice zaposlenih in interesi zunanjih delničarjev*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID970636.doc> (27. november 2015).

--- 2000. *Jobs and Fairness*. Norwich: Michael Russel (Publishing) Ltd.

OCDC. 2007. *Cooperatives: Pathways to Economic, Democratic and Social Development In the Global Economy*. Dostopno prek: <http://www.electric.coop/wp-content/uploads/2016/07/Pathwayspaper.pdf> (30. november 2016).

O'Connor, Clare. 2015. *How Ace Hardware Turned Corner Stores Into A \$4.7 Billion Co-Op*. Dostopno prek: <https://www.forbes.com/sites/clareoconnor/2015/02/11/how-ace-hardware-turned-corner-stores-into-a-4-7-billion-co-op/2/#ab3e3f02b041> (2. marec 2017).

OECD. 1995. *Profit-sharing in OECD countries*. Dostopno prek: www.oecd.org/employment/emp/2409883.pdf (27. februar 2016).

Oyera, Paul in Scott Schaefer. 2005. Why do some firms give stock options to all employees?: An empirical examination of alternative theories. *Journal of Financial Economics* 76: 99–133.

OZN. 2009. *Resolution adopted by the General Assembly on 18 December 2009 64/136. Cooperatives in social development*. Dostopno prek: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/64/136 (23. november 2016).

--- 2012. *About Cooperatives*. Dostopno prek: <http://social.un.org/coopsyear/cooperatives-are.html> (23. november 2016).

--- 2015. *Agenda 2030 za trajnostni razvoj*. Dostopno prek: http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Zunanja_politika/ZDH/Politike_MRS/SDG/Sp_remenimo_svet_-_Agenda_za_trajnostni_razvoj_2030.doc (14. december 2016).

Padgham, Jody. 2002. *Worker Cooperatives*. Dostopno prek: http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Bulletins/bulletin_11_02.pdf (26. februar 2017).

Parekh, Bhikhu. 1996. Kulturna zamejenost liberalne demokracije. *Teorija in praksa* 33: 498–515.

Parker, Florence. 1956. *The First 125 Years*. Superior: The Cooperative League.

Pateman, Carole. 1970. *Participation and democratic theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

--- 1979. *The problem of political obligation: a critical analysis of liberal theory*. New York: Chichester.

PBS. 2002. *Benjamin Franklin . Citizen Ben . Founding Father | PBS*. Dostopno prek: http://www.pbs.org/benfranklin/l3_citizen_founding.html (23. februar 2017).

Pérotin, Virginie. 2016. *What do we really know about worker co-operatives?* Dostopno prek: <https://www.uk.coop/resources/what-do-we-really-know-about-worker-co-operatives> (26. februar 2017).

Peter Burnham. 2016. *Capitalism - Oxford Reference*. Dostopno prek: <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199207800.001.0001/acref-9780199207800-e-161> (17. januar 2017).

Pikalo, Jernej. 1997. V drobovju liberalne demokracije. *Teorija in praksa* 34(1): 39–52.

--- 1999. Zakaj liberalnodemokratska država ni sposobna življenja v globalni soodvisnosti. *Časopis za kritiko znanosti* 27/197: 137–148.

--- 2009. Kozmopolitska demokracija: včeraj, danes, jutri, nikoli več? *Teorija in praksa* 46: 559–576.

Pinto, Sanjay. 2016. *Ours to Share*. New York: The Surdna Foundation.

Pirjevec, Jože. 2011. Tito in Kardelj. *Annales, Series Historia et Sociologia*, 21(2): 501–508.

Pitman, Lynn. 2016. *Worker Co-ops: FAQs about Employment Status*. Dostopno prek: http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/WorkerCoop_FAQ_2016.pdf (26. februar 2017).

Platform Cooperativism Consortium. 2017. About. Dostopno prek: <http://platform.coop/about> (16. marec 2017).

Prakash, Daman. 2003. *THE PRINCIPLES OF COOPERATION*. Dostopno prek: http://www.uwcc.wisc.edu/info/intl/daman_prin.pdf (25. november 2016).

Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje: enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

REI. 2015. *Recreational Equipment, Inc. Bylaws*. Dostopno prek: <https://www.rei.com/content/dam/documents/pdf/REI%20Bylaws.PDF> (8. marec 2017).

--- 2016a. *2015 Stewardship Report*. Dostopno prek: <https://www.rei.com/content/dam/documents/pdf/Stewardship%20Reports/2015StewardshipReport.pdf> (8. marec 2017).

--- 2016b. *REI Company Profile*. Dostopno prek: <http://newsroom.rei.com/content/1102/files/REICompanyProfileSept16.pdf> (8. marec 2017).

--- 2016c. *REI Brings Back #OptOutside – This Year More than 275 Organizations Ask America »Will You Go Out With Us?«*. Dostopno prek: <http://newsroom.rei.com/news/corporate/rei-brings-back-optoutside-this-year-more-than-275-organizations-ask-america-will-you-go-out-with-us.htm> (8. marec 2017).

--- 2016č. *Executive Compensation*. Dostopno prek: <https://www.rei.com/content/dam/documents/pdf/Financial%20Statements/2015%20Executive%20Compensation%20Summary.pdf> (8. marec 2017).

--- 2017a. *REI Co-op membership benefits*. Dostopno prek: <https://www.rei.com/membership/benefits/> (8. marec 2017).

--- 2017b. *Shared values, not share value*. Dostopno prek: <https://www.rei.com/h/shared-values> (8. marec 2017).

--- 2017c. *About REI*. <http://newsroom.rei.com/company-information/about-rei/> (8. marec 2017).

REI Employees for Real Change. 2016. *End Hardship at the REI Co-Op!*. Dostopno prek: <https://www.coworker.org/petitions/rei-end-the-hardship-for-your-working-class-heroes> (8. marec 2017).

Reynolds, Bruce J. 2002. *Black Farmers in America, 1865-2000*. Dostopno prek: <http://www.federationsoutherncoop.com/blkfarmhist.pdf> (22. februar 2017).

Roelants, Bruno, Eum Hyungsik in Elisa Terrasi. 2014. *Cooperatives and Employment: a Global Report*. Dostopno prek: http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/cooperatives_and_employment_a_global_report_en__web_21-10_1pag.pdf (9. december 2016).

- Roelants, Bruno. 2009. *Cooperatives and social enterprises*. Brussels: Gillis.
- Rosanvallon, Pierre. 1998. *Ekonomski liberalizem: zgodovina ideje o trgu*. Ljubljana: SH – Zavod za založniško dejavnost.
- Rosen, Corey. 2017. *How ESOPs, Profit Sharing Plans, and Stock Bonus Plans Differ as Employee Ownership Vehicles*. Dostopno prek: <https://www.nceo.org/articles/esops-profit-sharing-stock-bonus-plans> (10. marec 2017).
- Rousseau, Jean-Jacques. 2001. *Družbena pogodba*. Ljubljana: Krtina.
- Roussopoulos, Dimitrios in George Benello. 2005. *Participatory democracy: prospects for democratizing democracy*. Montreal: Black Rose Books.
- Rowe, Debra. 2014. *Achieving sustainability: visions, principles, and practices*. Detroit, Mich.: Macmillan Reference USA.
- Rus, Veljko. 1997. Vračanje v kapitalizem ali v tržno ekonomijo? *Teorija in praksa* 34(1): 5–14.
- Saenz, Hunter. 2017. *Willy Street Co-op to pay workers "livable" wage*. Dostopno prek: <http://www.wkow.com/story/34631614/2017/02/28/willy-street-co-op-to-pay-workers-livable-wage> (9. marec 2017).
- Samary, Catherine. 2017. *Komunizem v gibanju*. Ljubljana: Založba /*cf.
- Sánchez Bajo, Claudia B. in Bruno Roelants. 2015. *Kapital in past zadolževanja: zadružništvo kot alternativa*. Ljubljana: Modrijan.
- Sanders, Bernie. 2015. *An Economic Agenda for America: 12 Steps Forward*. Dostopno prek: http://www.huffingtonpost.com/rep-bernie-sanders/an-economic-agenda-for-am_b_6249022.html (6. marec 2017).
- Sandstrom, Anders, Chris Chrysostomou, Jason Chrysostomou in Florian Zollman. 2014. *Participatory Economics – a model for a new economy*. Dostopno prek: <http://www.participatoryeconomics.info/wp-content/uploads/2014/11/Participatory-Economics.pdf> (15. februar 2017).
- SBA. 2017. *Cooperative*. <https://www.sba.gov/starting-business/choose-your-business-structure/cooperative> (28. februar 2017).

Schneiberg, Marc. 2011. Toward an Organizationally Diverse American Capitalism? Cooperative, Mutual, and Local, State-Owned Enterprise. *Seattle University Law Review* 34(4): 1409–1434.

Schweickart, David. 2002. *After capitalism*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.

--- 2006. *Nonsense on Stilts: Michael Albert's Parecon*. Dostopno prek: <http://www.luc.edu/faculty/dschwei/parecon.pdf> (16. februar 2017).

--- 2015. *Economic Democracy*. Dostopno prek: http://www.thenextsystem.org/wp-content/uploads/2016/03/NewSystems_DavidSchweickart.pdf (28. december 2016).

Schwettmann, Jürgen. 2014. *The Role of Cooperatives in Achieving the Sustainable Development Goals - the economic dimension* -. Dostopno prek: <http://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/Schwettmann.pdf> (14. december 2016).

Smith, Stephanie. 2010. *COOPERATIVES 101- AN INTRODUCTION TO COOPERATIVES*. Dostopno prek: http://www.americanbar.org/content/dam/aba/events/real_property_trust_estate/symposia/2010/1914.authcheckdam.pdf (22. februar 2017).

Smith, Stirling. 2014. *Promoting cooperatives: an information guide to ILO Recommendation No. 193*. Dostopno prek: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_311447.pdf (9. december 2016).

Spannos, Chris. 2008. *Real Utopia: Participatory Society for the 21st Century*. Edinburgh: AK Press.

Spear, Roger in Giulia Galera. 2010. *Izboljšanje socialne vključenosti na lokalni ravni preko socialne ekonomije: POROČILO ZA SLOVENIJO*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/seminar_soc_podjet_oecd_porocilo.pdf (20. marec 2017).

Stock, Kyle. 2015. *REI's Crunchy Business Model Is Crushing Retail Competitors*. Dostopno prek: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-03-27/rei-s-crunchy-business-model-is-crushing-retail-competitors> (8. marec 2017).

Storey, John, Imanol Basterretxea in Graeme Salaman. 2014. Managing and resisting 'degeneration' in employee owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization* 21(5): 626–644.

Summers, H. Lawrence in Ed Balls. 2015. *Report of the Commission on Inclusive Prosperity*. Dostopno prek: <https://cdn.americanprogress.org/wp-content/uploads/2015/01/IPC-PDF-full.pdf> (14. marec 2017).

SURS. 2017a. *Bruto domači proizvod po: MERITVE, LETO*. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/viewplus.asp?ma=H236S&ti=&path=../Database/Hitre_Repozitorij/&lang=2 (30. marec 2017).

--- 2017b. *Registrski podatki po: DELOVNO AKTIVNO PREBIVALSTVO, LETO, MERITVE*. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/viewplus.asp?ma=H262S&ti=&path=../Database/Hitre_Repozitorij/&lang=2 (30. marec 2017).

Svetlič, Rok. 2011. *K novi paradigmi pravičnosti*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.

The Democracy Collaborative. 2013. *The Union Co-op Model*. Dostopno prek: <http://democracycollaborative.org/content/union-co-op-model> (6. marec 2017).

The ESOP Association. 2015. *Resources for Reporters*. Dostopno prek: <http://www.esopassociation.org/explore/employee-ownership-news/resources-for-reporters> (10. marec 2017).

Tocqueville, Alexis de. 1996. *Demokracija v Ameriki*. Ljubljana: Krtina.

Tu, Janet I. 2016. *REI boosting wages for workers in 7 cities, including Seattle*. Dostopno prek: <http://www.seattletimes.com/business/retail/rei-boosting-wages-for-workers/> (9. marec 2017).

U.S. Department of Agriculture (USDA). 1997. *Co-ops 101: An Introduction to Cooperatives*. Dostopno prek: <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/cir55/c55text.pdf> (22. avgust 2013).

--- 2012. *Co-ops 101*. Dostopno prek: <http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/cir55.pdf> (22. februar 2017).

Ugarkovič, Marija. 2007. *Profit Sharing and Company Performance*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Uhan, Samo. 2000. *Naš jutri - udeležba zaposlenih pri dobičku*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID000220.doc> (3. januar 2017).

USW, OEOC in Mondragon International USA. 2012. *Sustainable Jobs, Sustainable Communities: The Union Co-op Model*. Dostopno prek: <http://www.usw.org/union/allies/The-Union-Co-op-Model-March-26-2012.pdf> (6. marec 2017).

UWCC. 2009a. *Research on the Economic Impact of Cooperatives*. Dostopno prek: http://reic.uwcc.wisc.edu/sites/all/REIC_FINAL.pdf (23. junij 2014).

--- 2009b. *Overview*. Dostopno prek: <http://reic.uwcc.wisc.edu/> (1. marec 2017).

--- 2009c. *Commercial Sales and Marketing*. Dostopno prek: <http://reic.uwcc.wisc.edu/sales/> (3. marec 2017).

--- 2009č. *Social and Public Services*. Dostopno prek: <http://reic.uwcc.wisc.edu/services/> (3. marec 2017).

--- 2009d. *Financial Services*. Dostopno prek: <http://reic.uwcc.wisc.edu/financial/> (3. marec 2017).

--- 2009e. *Utilities*. Dostopno prek: <http://reic.uwcc.wisc.edu/utilities/> (3. marec 2017).

--- 2017a. *Cooperatives in the U.S.* Dostopno prek: <http://www.uwcc.wisc.edu/whatisacoop/History/> (22. februar 2017).

--- 2017b. *Business Structure Comparison*. Dostopno prek: <http://www.uwcc.wisc.edu/whatisacoop/BusinessStructureComparison/> (25. februar 2017).

Wallerstein, Immanuel. 2006. *Uvod v analizo svetovnih-sistemov*. Ljubljana: Založba /*cf.

Webster, Anthony, Alyson Brown, David Stewart, John K. Walton, Linda Shaw, ur. 2011. *The hidden alternative*. Manchester: Manchester University Press.

Weiss, Adam. 2005. *A Comparison of Economic Democracy and Participatory Economics*. Dostopno prek: <https://zcomm.org/znetarticle/a-comparison-of-economic-democracy-and-participatory-economics-by-adam-weiss/> (27. februar 2016).

Weitzman, Martin. 1995. *The Simple Macroeconomics of Profit Sharing*. Dostopno prek: <http://scholar.harvard.edu/files/weitzman/files/simplemacroprofitsharing.pdf> (4. januar 2017).

Williams, Richard C. 2007. *The cooperative movement: globalization from below*. Aldershot, Hampshire, England: Ashgate.

Witherell, Rob. 2013. An emerging solidarity: Worker cooperatives, unions, and the new union cooperative model in the United States. *International Journal of Labour Research* 5(2): 251–268.

Wolterstorff, Nicholas in Terence Cuneo. 2012. *Understanding liberal democracy: essays in political philosophy*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.

Wright, Erik Olin. 2010. *Envisioning real utopias*. London: Verso.

Zadružna zveza Slovenije. 2013. *Zgodovina*. Dostopno prek: http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=4 (22. avgust 2013).

--- 2016a. *Kaj je zadruga*. http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=10&Itemid=10 (22. november 2016).

--- 2016b. *Zadružništvo učinkovit model poslovnega organiziranja*. Ljubljana: Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano v sodelovanju z Zadružno zvezo Slovenije.

--- 2017a. *Zadružna Zveza Slovenije – Zgodovina*. Dostopno prek: http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=4 (17. marec 2017).

--- 2017b. *Zadružna Zveza Slovenije - Zadruga v Sloveniji*. Dostopno prek: http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=14 (18. marec 2017).

--- 2017c. Interni podatki ZZS. Elektronska pošta, 22. marec.

Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP). Ur. l. RS 20/2011. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6175> (18. marec 2017).

Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob). Ur. l. RS 25/2008. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4654> (18. marec 2017).

Zakon o zadrukah (ZZad). Ur. l. RS 97/2009. Dostopno prek:
<http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO217> (18. marec 2017).

Zeuli, Kimberly A. in Robert Cropp. 2004. *Cooperatives: Principles and practices in the 21st century*. Dostopno prek: learningstore.uwex.edu/assets/pdfs/A1457.pdf (22. avgust 2013).

Zittel, Thomas in Dieter Fuchs. 2007. *Participatory democracy and political participation: can participatory engineering bring citizens back in?*. London: Routledge.

država, 32, 33, 34, 44, 49, 74, 82, 88, 104, 105, 106, 110, 116, 118, 120, 121, 127, 151, 157, 170, 258, 261, 280, 292

ekonomija, 8, 15, 16, 18, 19, 22, 25, 27, 29, 32, 37, 38, 41, 45, 46, 53, 58, 59, 60, 62, 80, 82, 83, 87, 89, 90, 92, 95, 100, 108, 110, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 149, 151, 153, 155, 158, 168, 173, 176, 177, 180, 181, 187, 188, 191, 195, 199, 201, 211, 231, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 255, 256, 259, 260, 261, 282, 283, 293, 295, 307

ekonomska demokracija, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 99, 152, 153, 224, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 270

ekonomski liberalizem, 8, 16, 18, 19, 22, 87, 100, 114, 116, 117, 118, 119, 245, 246, 247, 255, 256, 259, 260, 261, 262

Ellerman, 23, 63, 77, 78, 79, 89, 94, 113, 148, 149, 150, 151, 268

employee stock ownership plan, 17, 22, 87, 89, 224

ESOP, 22, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 202, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 241, 243, 249, 250, 251, 256, 260, 261, 264, 268, 273, 274, 278, 284, 307

Euricse, 39, 40, 43, 44, 58, 60, 61, 273

finančna participacija, 23, 68, 85, 87, 94, 96, 98, 99, 226, 237, 238, 241, 243, 248, 249, 251, 255, 257, 260, 261, 270, 271

Galera, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 44, 45, 48, 56, 61, 265, 283

gospodarstvo, 15, 45, 47, 50, 113, 114, 122, 123, 135, 151, 152, 161, 173, 176, 180, 202, 226, 230, 231, 235, 246, 252, 261, 295

Gostiša, 25, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 99, 121, 122, 123, 124, 244, 270

Hahnel, 135, 144, 145, 146, 147, 151, 152, 263, 271

Hueth, 15, 187, 188, 272, 307

IEM, 16, 18, 22, 57, 61, 191, 200, 206, 207, 208, 209, 210, 244, 253, 259

industrijska demokracija, 75, 76, 77, 129, 248

Kanjuo Mrčela, 2, 16, 23, 74, 75, 76, 77, 80, 81, 87, 88, 89, 91, 92, 100, 149, 151, 152, 153, 224, 227, 273, 274

kapital, 24, 25, 26, 29, 31, 32, 33, 45, 51, 53, 54, 55, 56, 64, 68, 74, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 85, 86, 88, 89, 90, 92, 95, 97, 98, 99, 120, 122, 123, 124, 142, 143, 148, 149, 150, 158, 173, 192, 193, 194, 200, 202, 203, 211, 224, 229, 234, 241, 242, 244, 247, 249, 250, 253, 307

kapitalizem, 15, 16, 77, 78, 79, 81, 82, 84, 85, 86, 94, 108, 109, 113, 114, 117, 121, 122, 123, 124, 138, 145, 146, 158, 236, 237, 246, 270, 272, 282, 307

Kelso, 89, 90, 91, 274

kmetijske zadruge, 30, 31, 33, 34, 36, 38, 40, 41, 45, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 169, 183, 189, 192, 195, 301, 307

kreditne zadruge, 30, 34, 35, 38, 40, 158, 164, 169, 175, 180, 184, 185, 186, 187, 188, 202, 211, 212, 258, 306, 307

lastništvo zaposlenih, 74, 75, 77, 80, 232

liberalizem, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 247, 276, 282

liberalna demokracija, 73, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 130, 134, 275, 279, 280

lokalne skupnosti, 24, 28, 33, 38, 46, 54, 68, 112, 132, 175, 197, 199, 202, 205, 212, 215, 253, 301

Lukšič, 2, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 275

Mondragon, 21, 62, 202, 204, 205, 207, 263, 266, 285, 307

načrt delničarstva zaposlenih, 91, 224, 250

NCB, 168, 169, 189, 190, 191, 277

NCBA, 55, 166, 167, 187, 188, 189, 212, 213, 277, 278, 299, 301, 302, 303

neoliberalizem, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 271

OZN, 15, 28, 36, 37, 50, 52, 279, 298, 302

participacija, 59, 68, 77, 85, 103, 124, 125, 128, 129, 130, 134, 152, 239, 265, 270, 271, 273, 279, 285

participacija zaposlenih, 84, 85, 93, 96, 122, 224, 232, 235, 250

participativna demokracija, 8, 16, 18, 127, 128, 130, 131, 133, 134, 135, 244, 245, 246, 248, 256, 259

participativna ekonomija, 136, 137, 145

Pateman, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 280

Pikalo, 103, 104, 105, 108, 109, 111, 112, 113, 114, 275, 280

podjetje, 23, 33, 58, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 74, 75, 76, 78, 79, 82, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 113, 148, 149, 150, 172, 189, 194, 196, 197, 198, 200, 205, 207, 208, 209, 210, 213, 216, 218, 219, 223, 224, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 237, 240, 241, 243, 251, 253, 255, 257, 301, 304, 307

potrošnik, 23, 53, 58, 60, 82, 137, 138, 144, 145, 156, 157, 160, 161, 169, 175, 211, 212, 213, 214, 220, 221, 222, 246, 247, 252, 254, 258, 259, 260

potrošniška zadruga, 16, 18, 29, 30, 31, 33, 34, 38, 39, 40, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 154, 155, 158, 162, 165, 169, 175, 177, 178, 179, 181, 191, 195, 196, 200, 210, 211, 212, 213, 215, 219, 220, 221, 222, 223, 244, 246, 247, 248, 250, 252, 253, 254, 258, 259, 299, 300, 301, 306, 307

predstavniška demokracija, 16, 18, 100, 101, 102, 104, 112, 114, 126, 128, 129, 135, 244, 245, 256, 259, 261, 262

primerjalna analiza, 17, 18, 20, 224, 244, 259

produkcijska sredstva, 82, 83, 123, 137, 138, 142, 146, 147, 149, 153

profit sharing, 87, 88, 95, 224, 237, 238, 239, 240, 241, 242

razvoj, 15, 16, 17, 20, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 38, 45, 46, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 65, 68, 70, 76, 80, 83, 84, 85, 86, 89, 90, 92, 93, 102, 114, 122, 123, 128, 129, 139, 147, 150, 154, 156, 157, 159, 161, 162, 166, 167, 169, 172, 175, 195, 197, 198, 199, 202, 203, 204, 207, 209, 211, 216, 223, 225, 247, 249, 250, 252, 254, 258, 259, 261, 274, 276, 279, 292, 296, 297, 298, 299, 300, 302, 303, 306, 307

REI, 16, 18, 22, 57, 61, 191, 200, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 244, 253, 259, 263, 269, 270, 275, 281, 283, 284, 307

Roelants, 15, 24, 25, 27, 29, 39, 48, 49, 50, 72, 281, 282

Rosanvallon, 114, 115, 116, 117, 282

samopomoč, 23, 26, 39, 59, 166, 192, 202, 245, 253, 256, 258, 292, 293, 300

samoupravljanje, 15, 28, 62, 63, 79, 87, 136, 140, 147, 148, 150, 151, 152, 246, 249, 251, 256, 265, 274

Sanchez Bajo, 15, 24, 25, 27, 29, 39, 48, 49

Schweickart, 80, 81, 82, 83, 283

skupnosti, 25, 26, 28, 29, 38, 45, 46, 50, 52, 56, 58, 62, 65, 80, 82, 86, 102, 103, 111, 112, 126, 128, 129, 131, 132, 133, 162, 175, 197, 200, 206, 211, 220, 245, 248, 261, 297, 299, 303

socializem, 37, 77, 79, 81, 117, 123, 146, 148, 150, 151, 152, 245, 248, 274

Spear, 154, 265, 283

stanovanjske zadruga, 176, 212

svoboda, 73, 81, 104, 105, 106, 110, 112, 130, 136, 147

študija primera, 16, 17, 206, 223, 244, 259, 276

teorije demokracije, 18, 20, 22, 100, 125, 126, 153, 255

trajnostni razvoj, 216

trg, 33, 39, 74, 78, 79, 82, 106, 114, 116, 119, 120, 142, 145, 153, 196, 208

udeležba delavcev pri dobičku, 22, 83, 94, 96, 98, 99, 236, 237, 243, 249, 251, 255, 256, 260

UWCC, 154, 155, 156, 158, 159, 160, 161, 162, 170, 172, 173, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 285, 305

Wisconsin, 21, 155, 157, 170, 176, 180, 189, 206, 275, 300, 306

Wright, 135, 145, 147, 151, 271

z.druga, 256

zadruga, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 80, 85, 87, 92, 136, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 265, 266, 267, 269, 273, 287, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 306, 307

zadružna načela, 26, 28, 29, 35, 36, 51, 204, 250, 301

zadružništvo, 1, 2, 4, 5, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 34, 36, 37, 41, 42, 43, 47, 48, 57, 61, 72, 83, 87, 100, 101, 153, 154, 155, 156, 158, 159, 162, 166, 168, 175, 187, 189, 191, 195, 197, 198, 199, 200, 202, 203, 206, 210, 212, 213, 223, 224, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 286, 295, 302, 303, 306

ZDA, 8, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 31, 35, 40, 41, 44, 49, 57, 61, 62, 68, 90, 99, 109, 153, 154, 155, 156, 158, 159, 161, 162, 163, 166, 167, 168, 169, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 207, 209, 210, 211, 212, 213, 217, 223, 224, 225, 226, 229, 230, 231, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 249, 250, 251, 252, 253, 255, 256, 258, 259, 261, 271, 273, 299, 300, 301, 304, 306, 307

Zeuli, 29, 30, 35, 58, 155, 156, 159, 163, 166, 170, 172, 174, 175, 176, 192, 193, 194, 200, 201, 210, 287

PRILOGE

PRILOGA A: ZADRUGE IN EKONOMSKA DIMENZIJA CILJEV TRAJNOSTNEGA RAZVOJA: PO POSAMEZNIH CILJIH (ang. *Cooperatives and the Economic Dimension of the SDGs: Target by Target*)

Cilji	Specifika zadrug
Cilj 1. Odpraviti vse oblike revščine povsod po svetu	
1.1 Do leta 2030 povsod izkoreniniti skrajno revščino, ki je trenutno opredeljena kot število ljudi, ki živijo z manj kakor 1,25 ameriškega dolarja na dan.	Boj proti revščini je eden izmed glavnih razlogov za nastanek zadrug in je še danes eno glavnih gonil za oblikovanje zadrug po svetu. Zadruge vzpostavijo orodja za samopomoč, ki hkrati ustvarjajo priložnosti in zagotavljajo socialno varnost ter omogočajo opolnomočenje. Ti elementi so hkrati eni izmed ključnih dejavnikov odpravljanja revščine. Zadruge tako prispevajo k zmanjšanju revščine tam, kjer država ali posamezniki niso uspešni.
1.2 Do leta 2030 vsaj prepолоviti delež moških, žensk in otrok vseh starosti, ki živijo pod pragom revščine v vseh njenih razsežnostih skladno z opredelitvami v posamezni državi.	
1.4 Do leta 2030 moškim in ženskam, zlasti najrevnejšim in najbolj zapostavljenim, zagotoviti enake pravice do gospodarskih sredstev, lastništva zemlje in gospodarjenja z njo ter dostop do osnovnih storitev ter drugih vrst lastnine, podedovanega premoženja, naravnih virov, ustrezne nove tehnologije in finančnih storitev, tudi mikrofinanciranja.	Zadružno načelo »en član – en glas« omogoča organizacijsko okolje za enakopravno in demokratično lastništvo in upravljanje z viri ter podlago za zagotavljanje osnovnih storitev.
1.5 Do leta 2030 poskrbeti za večjo vzdržljivost najrevnejših in ljudi, ki živijo v težkih razmerah, zmanjšati njihovo izpostavljenost in dovzetnost za skrajne vremenske pojave, ki so posledica podnebnih sprememb, ter druge gospodarske, socialne in okoljske pretrese in katastrofe.	Zadruge in vzajemne organizacije omogočajo večjo odpornost ljudi z zagotavljanjem (mikro)zavarovanj in kritja na načelih vzajemnosti, solidarnosti in recipročnosti (in ne maksimizaciji dobička). Manj formalne oblike povezovanja nudijo tudi nekaj socialne zaščite za delavce, ki niso zaščiteni,

	in za proizvajalce, ki delujejo v neformalni ekonomiji in v ruralnih okoljih.
1.b Na podlagi razvojnih strategij, ki upoštevajo potrebe revnih in razlike med spoloma, oblikovati trdne okvire politik na državni, regionalni in mednarodni ravni za spodbujanje vlaganj v ukrepe za izkoreninjenje revščine.	Ker zadruga temeljijo na načelih in vrednotah, težijo k povezovanju v zveze in druge (mednarodne) organizacije. S tem dodaten glas in predstavnštvo dobijo člani različnih zadrug, katerih položaj si prizadevajo izboljšati.
Cilj 2. Odpraviti lakoto, zagotoviti prehransko varnost in boljšo prehrano ter spodbujati trajnostno kmetijstvo	
2.1 Do leta 2030 odpraviti lakoto in vsakomur zagotoviti dostop do zdrave, hranljive in zadostne hrane v vseh letnih časih, zlasti revnim in ljudem, ki živijo v težkih razmerah, med njimi dojenčkom.	Potrošniške zadruga in druge skupine za samopomoč omogočajo tudi revnim, da lahko kupujejo hrano po nižjih cenah (včasih tudi na kredit). Vrednote in načela zadruga spodbujajo, da prodajajo samo zdravo in kvalitetno hrano. Zadruga proizvajalcev hrane lahko povečajo ponudbo hrane in s tem prispevajo k nižjim cenam hrane.
2.3 Do leta 2030 podvojiti donosnost kmetijstva in dohodke malih pridelovalcev, zlasti žensk, domorodnih ljudstev, malih kmetov, pastirjev in ribičev, tudi z varnim in enakopravnim dostopom do zemljišč, drugih proizvodnih sredstev in vložkov, znanja, finančnih storitev, trgov ter priložnosti za ustvarjanje dodane vrednosti in nekmetijsko zaposlitev.	(glej 1.4) Zadruga spodbujajo proizvodnjo, saj omogočajo ekonomijo obsega prek skupnostne rabe moderne/drage opreme, delitve dela, skupnega oglaševanja in izmenjave znanja in inovacij.
2.c Sprejeti ukrepe za pravilno delovanje trgov primarnih živilskih proizvodov in trgov proizvodov iz njih ter olajšati pravočasen dostop do tržnih informacij, tudi o blagovnih rezervah, da bi preprečili pretirana nihanja cen hrane.	Izmenjava informacij o cenah in trgih je ena osnovnih funkcij ruralnih zadruga ter njihovih zvez in povezav.

Cilj 3. Poskrbeti za zdravo življenje in spodbujati splošno dobro počutje v vseh življenjskih obdobjih – ni ekonomski cilj	
Cilj 4. Vsem enakopravno zagotoviti kakovostno izobrazbo ter spodbujati možnosti vseživljenjskega učenja za vsakogar – ni ekonomski cilj	
Cilj 5. Doseči enakost spolov ter krepi vlogo vseh žensk in deklic	
5.a Z reformami ženskam zagotoviti enake pravice do gospodarskih sredstev, lastništva zemlje in gospodarjenja z njo ter dostop do drugih vrst lastnine, finančnih storitev, podedovanega premoženja in naravnih virov v skladu z notranjo zakonodajo.	Državna zadružna zakonodaja lahko spodbuja enakost spolov tudi prek izboljšanih možnosti za dostop do sredstev in lastništva.
Cilj 6. Vsem zagotoviti dostop do vode in sanitarne ureditve ter poskrbeti za trajnostno gospodarjenje z vodnimi viri	
6.1 Do leta 2030 vsem omogočiti enakopraven dostop do čiste in poceni pitne vode.	Skupnostne zadruge lahko skrbijo za zagotavljanje oskrbe s pitno vodo v regijah, v katerih te ne zagotavlja javni sektor oziroma v katerih to ni dovolj dobičkonosno za zasebnega investitorja.
Cilj 7. Vsem zagotoviti dostop do cenovno sprejemljivih, zanesljivih, trajnostnih in sodobnih virov energije	
7.1 Do leta 2030 vsem zagotoviti dostop do zanesljive in sodobne oskrbe z energijo po sprejemljivih cenah.	Skupnostne zadruge lahko skrbijo za zagotavljanje energije, kjer te ne zagotavlja javni sektor oziroma kjer to ni dovolj dobičkonosno za zasebnega investitorja.
7.b Do leta 2030 razširiti infrastrukturo in posodobiti tehnologijo za sodobno in trajnostno splošno oskrbo z energijo v državah v razvoju, zlasti najmanj razvitih državah, malih otoških državah v razvoju in neobalnih državah v razvoju, ob upoštevanju njihovih programov podpore.	
Cilj 8. Spodbujati trajnostno, vključujočo in vzdržno gospodarsko rast, polno in produktivno zaposlenost ter dostojno delo za vse	

<p>8.1 Ohranяти gospodarsko rast na prebivalca v skladu z okoliščinami v posamezni državi in zagotavljati vsaj sedemodstotno letno rast BDP v najmanj razvitih državah.</p>	<p>Po grobih ocenah zadruga in socialna ekonomija prispevajo okoli 7 % k svetovnemu BDP in velik delež k zaposlenosti. Hkrati je veliko ljudi tudi članov zadrug, kar prispeva k izboljšanju njihovega ekonomskega položaja.</p>
<p>8.2 Izboljšati produktivnost gospodarstva z diverzifikacijo, tehnološko prenovo in inovacijami ter s poudarkom na delovno intenzivnih panogah z visoko dodano vrednostjo.</p>	<p>Zadruga omogočajo, da lahko njihovi člani skupaj razvijajo različne inovacije in jih delijo med seboj.</p>
<p>8.3 Spodbujati razvojno naravnane politike v podporo proizvodnih dejavnosti, ustvarjanja dostojnih delovnih mest, podjetništva, ustvarjalnosti in inovativnosti ter ureditev pravnega statusa in rast mikro, malih in srednje velikih podjetij, tudi z dostopom do finančnih storitev.</p>	<p>Razvoj zadružništva in ustrezna državna zakonodaja ter primerno pravno in institucionalno okolje lahko zagotovijo pogoje za oblikovanje različnih (skupnih) podjetniških podjetij, ki omogočajo dostojno delo, kar omogoča premostitev formalnosti in dostop do finančnih sredstev.</p>
<p>8.5 Do leta 2030 doseči polno in produktivno zaposlenost ter vsem moškim in ženskam, tudi mladim in invalidnim, zagotoviti dostojno delo in enako plačilo za delo enake vrednosti.</p>	<p>Zadruga lahko prispevajo k zaposlenosti prek: a) delavskega lastništva; b) skupnega opravljanja dela; c) zagotavljanja dostopa do osnovnih sredstev, trgov, zemlje in financ; in d) delavskih prevzemov podjetij v stečaju ali javni lasti.</p>
<p>8.6 Do leta 2020 občutno zmanjšati delež mladih, ki niso zaposleni ali se ne šolajo ali usposablajo.</p>	<p>Mlade lahko zadružni model posebej zanima zaradi narave organiziranosti in vgrajenih načel enakosti, vzajemnosti in demokratičnega upravljanja. Mladi lahko koristijo zadruga kot odskočno desko za samostojno podjetniško pot ali kot korak do zaposlitve.</p>
<p>8.7 Sprejeti učinkovite takojšnje ukrepe za odpravo prisilnega dela, sodobnega</p>	<p>Zadruga lahko kot posrednik pripomorejo k odpravljanju dela otrok in prisilnega dela, še</p>

suženjstva in trgovine z ljudmi ter prepoved in izkoreninjenje najhujših oblik dela otrok, tudi novačenja in uporabe otrok vojakov, ter do leta 2025 odpraviti vse oblike dela otrok.	posebej v kmetijstvu.
8.9 Do leta 2030 oblikovati in izvajati politike za razvoj trajnostnega turizma, ki ustvarja delovna mesta ter spodbuja lokalno kulturo in izdelke.	Zadruge lahko na različne načine prispevajo k trajnostnemu turizmu in spodbujajo pravičnejšo delitev dobička, ki ga ustvarja turizem (nastanek različnih zadrug, povezanih s turizmom).
Cilj 9. Zgraditi vzdržljivo infrastrukturo, spodbujati vključujočo in trajnostno industrializacijo ter pospeševati inovacije	
9.3 Povečati dostop do finančnih storitev in ugodnih posojil za mala industrijska in druga podjetja zlasti iz držav v razvoju ter jih dejavneje vključevati v vrednostne verige in na trge.	Zadruge spodbujajo delitev komercialnih, finančnih in tehnoloških storitev med svojimi člani. Prek skupnega oglaševanja, skupnega računovodstva in drugih skupnih rešitev omogočajo svojim članom, da dosežajo višjo vrednost za svoje blago in storitve na trgu.
9.b Podpirati domači tehnološki razvoj, raziskave in inovacije v državah v razvoju, med drugim z zagotavljanjem ugodnega okolja za diverzifikacijo industrije in ustvarjanje dodane vrednosti proizvodov.	V številnih državah zadruge in njihove povezane strukture upravljajo s predelovalnimi obrati, s katerimi uspejo povečati dodano vrednost produktov, kot so kava, kakav, bombaž, meso, ribe in mleko. Tega individualni kmeti zaradi finančnih omejitev sami ne bi zmogli.
9.c Občutno povečati dostopnost informacijske in komunikacijske tehnologije ter si prizadevati za splošen in cenovno ugoden dostop do svetovnega spleta v najmanj razvitih državah do leta 2020.	Skupnostne zadruge lahko skrbijo za zagotavljanje dostopa do svetovnega spleta v regijah, v katerih tega ne zagotavlja javni sektor oziroma v katerih to ni dovolj dobičkonosno za zasebnega investitorja.
Cilj 10. Zmanjšati neenakosti znotraj držav in med državami	
10.1 Do leta 2030 postopno povečati rast dohodka najrevnejših 40 odstotkov prebivalstva in jo ohraniti nad državnim	Zadruge si v osnovi prizadevajo za enakopravnost in socialno pravičnost. Zadružna formula je bila oblikovana, da se

povprečjem.	revnejšim delom populacij zagotovi večji delež ekonomske rasti.
10.c Do leta 2030 zmanjšati transakcijske stroške nakazil migrantov na manj kot tri odstotke in odpraviti transakcijske poti, pri katerih stroški presegajo pet odstotkov.	Finančne zadruga lahko s povezovanjem na nacionalni in mednarodni ravni zmanjšajo transakcijske stroške. Zaradi principa dobrobiti ljudi pred dobičkom in sodelovanja med zadrugami lahko minimizirajo transakcijske stroške.
Cilj 11. Poskrbeti za odprta, varna, vzdržljiva in trajnostna mesta in naselja	
11.a Spodbujati pozitivne gospodarske, družbene in okoljske povezave med mestnimi, primestnimi in podeželskimi območji z ustreznim državnim in regionalnim razvojnim načrtovanjem.	Zadruga lahko premostijo razlike med formalnim in neformalnim, med ruralnim in urbanim, med lokalnim in globalnim, saj zagotavljajo organizacijsko obliko, ki omogoča majhnim proizvajalcem, kmetom in potrošnikom, da se povezujejo znotraj večjih skupnosti.
Cilj 12. Zagotoviti trajnostne načine proizvodnje in porabe	
12.2 Do leta 2030 doseči trajnostno gospodarjenje z naravnimi viri in njihovo učinkovito rabo.	V skladu z načelom skrbi za lokalno skupnost zadruga nudijo ustrezno organizacijsko obliko za skupno upravljanje in učinkovito rabo naravnih virov, skupaj z njihovo ponovno uporabo in reciklažo.
12.5 Do leta 2030 občutno zmanjšati količino odpadkov s preventivnimi ukrepi, zmanjševanjem porabe, recikliranjem in ponovno uporabo.	
Cilj 13. Sprejeti nujne ukrepe za boj proti podnebnim spremembam in njihovim posledicam – primarno ni ekonomski cilj	
Cilj 14. Ohranjati in trajnostno uporabljati oceane, morja in morske vire za trajnostni razvoj	
14.b Malim priobalnim ribičem zagotoviti dostop do morskih virov in trgov.	Zadruga ribičem zagotavljajo različne storitve (skupni materiali, skupna nabava, skupna prodaja), kar izboljša njihovo obstojnost in dobičkonosnost.
Cilj 15. Varovati in obnoviti kopenske ekosisteme ter spodbujati njihovo trajnostno	

rabo, trajnostno gospodariti z gozdovi, boriti se proti širjenju puščav, preprečiti degradacijo zemljišč in obrniti ta pojav ter preprečiti izgubo biotske raznovrstnosti – primarno ni ekonomski cilj	
Cilj 16. Spodbujati miroljubne in odprte družbe za trajnostni razvoj, vsem omogočiti dostop do pravnega varstva ter oblikovati učinkovite, odgovorne in odprte ustanove na vseh ravneh	
16.6 Razviti učinkovite, odgovorne in pregledne ustanove na vseh ravneh.	Zadruge so ustanove same po sebi. Njihove vrednote in načela ter način upravljanja so bolj transparentni in odgovorni kakor v drugih oblikah zasebnih ali javnih podjetij ali organizacij. To se nanaša na zadružno strukturo, ki so zgrajene v skladu z združnimi načeli.
16.7 Poskrbeti za odzivno in odprto odločanje vseh ljudi prek njihovih predstavnikov na vseh ravneh.	Zadruge so pogosto »šola demokracije«, saj omogočajo vključujočo in participativno upravljanje tudi v regijah, v katerih ljudje trpijo pod diktaturo.
Cilj 17. Okrepiti načine in sredstva za izvajanje ciljev ter oživiti globalno partnerstvo za trajnostni razvoj	
17.11 Občutno povečati izvoz iz držav v razvoju ter predvsem do leta 2020 podvojiti delež najmanj razvitih držav v svetovnem izvozu.	Zadruge imajo pomembno vlogo pri spodbujanju izvoza v kmetijstvu, saj lahko organizirajo storitve, povezane z izvozom, ki posameznim proizvajalcem niso dostopne. Tako lahko spodbudijo manjše kmete, da gojijo pridelke za izvoz, in povečajo skupni izvoz posamezne države.

Vir: Povzeto po Agenda 2030 za trajnostni razvoj (OZN 2015) in Schwettmann 2014, 6–12.

PRILOGA B: ZGODOVINSKA ČASOVNICA NCBA CLUSA – AMERIŠKEGA NACIONALNEGA ZDRUŽENJA ZADRUŽNIH PODJETIJ (ang. *National Cooperative Business Association CLUSA International*)

Leto	Dogodek
1916	Formalna organizacija zadružnega združenja ZDA (ang. <i>Cooperative League of America</i>), predhodnice sedanjega Nacionalnega združenja zadružnih podjetij (NCBA CLUSA).
1918	Predsednik združenja James P. Warbasse za ameriško organizacijo za človekove pravice NAACP (ang. <i>National Association for the Advancement of Colored People</i>) na prošnjo W. E. B. Du Boisja napiše članek z naslovom Teorija sodelovanja. Du Bois je namreč spodbujal razvoj zadrug znotraj skupnosti temnopoltih Američanov kot odliko ekonomskega razvoja.
1918	Prvi nacionalni kongres združenja poteka v kraju Springfield, Illinois. Kongresa se udeleži 185 delegatov iz 386 zadrug, ki se odločijo, da bo združenje postalo nacionalno združenje potrošniških zadrug.
1919	Zadružne konvencije potekajo po ZDA s ciljem podpore formalizaciji nastanka zadružnega združenja in centralnega združenja potrošniških zadrug v državi.
1921	Združenje oblikuje pravni oddelek, uspešno lobira za sprejem zadružne zakonodaje v New Yorku in se registrira.
1922	CLUSA kupi lastno stavbo v New Yorku in tja preseli svoj sedež.
1923	Prvič se obeležuje mednarodni dan zadrug. ICA določi prvo soboto v juniju za proslavitev zadružnih načel in gibanja po vsem svetu.
1935	Z ukazom predsednika Roosevelta je ustanovljena Administracija za elektrifikacijo podeželja. V tem času je bilo 9 od 10 podeželskih domov brez električne energije. Do leta 1953 so elektro zadruge omogočile dostop in nove priložnosti okoli 90 % kmetij v ZDA.
1938	Številne kmetijske nabavne zadruge se pridružijo CLUSA, skozi prihodnja leta se združenju pridruži tudi zavarovalna zadruga, ki je danes znana pod imenom Nationwide. S spremembo članstva se spremeni tudi pristop do izobraževanja glede potrošniških zadrug, ki začne vključevati več prodajnih zadrug.

1939	Združenje preseli svoj sedež v Chicago.
1942	Združenje začne organizirati izobraževalne inštitute, ki se kasneje razvijejo v Združenje zadružnih izobraževalcev (ang. <i>Association of Cooperative Educators</i>).
1944	Združenje se pridruži drugim zadružnim voditeljem pri javni kampanji za obrambo načina davčne obravnave zadrug v kongresu.
1944	Ustanovljen je Sklad za razvoj zadrug (ang. <i>Cooperative Development Foundation</i>) s ciljem, da omogoči vojno pomoč prek razvoja zadrug in drugih iniciativ za samopomoč v ZDA.
1946	Združenje podpre ustanovitev Zadružnega združenja severnoameriških študentov (ang. <i>North American Student Cooperative League</i>), ki kasneje postane Organizacija sodelovanja severnoameriških študentov (ang. <i>North American Students of Cooperation</i>).
1949	Združenje si zagotovi garancije FHA za hipoteke stanovanjskih zadrug in organizira Nacionalno združenje stanovanjskih zadrug (ang. <i>National Association of Housing Cooperatives</i>).
1950	Nacionalno združenje podeželskih elektro zadrug (ang. <i>National Rural Electric Cooperative Association</i>) postane član združenja.
1951	Zadružno združenje iz Portorika postane član združenja.
1953	Vzpostavi se mednarodna veja organizacije kot odgovor na prošnjo za pomoč s strani Indijske zadružne zveze (ang. <i>Indian Cooperative Union</i>). Prek prve pisarne v tujini organizacija pomaga razvijati in okrepiti mlečne zadruge, zadruge za gnojila, mehanizacijo in druge zadruge po državi.
1956	S podporo združenja začne Združenje za menedžment potrošniških zadrug (ang. <i>Consumer Cooperative Management Association</i>) z izobraževanjem za zadružne menedžerje. Danes je njihova letna konferenca glavni izobraževalni dogodek za prehranske zadruge.
1961	Ameriški sekretar za kmetijstvo Orville Freeman oblikuje Zadružni posvetovalni odbor (ang. <i>Cooperative Advisory Committee</i>), v katerem služi tudi izvršni sekretar združenja Jerry Voorhis.
1963	Združenje s pomočjo vladnih sredstev prevzame glavno vlogo v oblikovanju Mednarodnega centra za zadružno usposabljanje (ang. <i>International Cooperative Training Center</i>) na University of Wisconsin. Center ima

	prvotno nalogo usposabljanja zadrušnikov iz tujine, kar počne do leta 1970, ko zaradi spremembe v financiranju začne skrbeti predvsem za usposabljanja v državi.
1964	Ko ameriško ministrstvo za kmetijstvo pripravi tritedenski dogodek, v okviru katerega predstavi podporo zadrugam s strani svojih agencij, zvezna vlada razglasi oktober za zadružni mesec. Predsednika Kennedy in Johnson sta podpirala takšen mesec odprtih vrat; pojavlja pa se vprašanje, kdo je dejansko podpisal razglasitev.
1967	Z delom na jugu ZDA organizacija sodeluje v t. i. vojni proti revščini (ang. <i>War on Poverty</i>), ki privede do ustanovitve Združenja zadrug juga (FSC).
1974	Ustanovljena je t. i. zadružna hiša slavnih, ki obeležuje najvišja priznanja znotraj zadružnega gibanja.
1977	Združenje začne s svojih delom v Indoneziji; njihova podpora kmetijskim zadrugam se v jugovzhodni Aziji nadaljuje še danes. Skupaj z majhnimi kmeti so te kmetijske zadruge med vodilnimi v regiji na področju izvoza začimb in kave, ki jo prodajajo vsem večji prodajalcem.
1978	Kongres z zakonom ustanovi Nacionalno banko potrošniških zadrug (ang. <i>National Consumer Cooperative Bank</i>), ki se kasneje preimenuje v Nacionalno zadružno banko (ang. <i>National Cooperative Bank</i>).
1978	Združenje v Egiptu začne projekt financiranja mikro in malih podjetij. Ta šestnajstletni projekt je posodil več kot 810 milijonov dolarjev strankam z nizkimi prihodki in njihovim podjetjem, pri čemer so dosegli 99-odstotno vračilo sredstev.
1984	S podporo CLUSA nastane mednarodno zadružno podjetje (ang. <i>Cooperative Business International</i>), ki pomaga pri poslovnih priložnostih za zadruge po vsem svetu.
1985	Organizacija se preimenuje v Nacionalno združenje zadružnih podjetij (ang. <i>National Cooperative Business Association, NCBA</i>).
1986	Po zgledu CLUSA se v sredini osemdesetih let v Nigru razvijejo trajnostno naravnane zadruge. Zgledujejo se po metodah sprejemanja odločitev in opolnomočenja, kot jih je razvila NCBA CLUSA.
1989	Združenje razvije prvi program ravnanja z naravnimi viri na ravni lokalne skupnosti, ki združi zadružna načela in aktivno participacijo lokalnega

	prebivalstva.
1989	Združenje izoblikuje nacionalno delovno skupino za združni razvoj (ang. <i>National Rural Cooperative Development Task Force</i>) za vključitev razvoja združništva v zvezno razvojno politiko.
1990	Oblikuje se Fond za razvoj združništva na podeželju (ang. <i>Rural Cooperative Development Grant</i>), ki je še vedno ena glavnih točk zagovorništva združenja.
1994	S pomočjo NCBA CLUSA je ustanovljena zadruga za pridelavo kave Cooperativa Café Timor, ki danes svojim 22.000 članom lastnikom nudi dostop do globalnega trga. Med drugim s kavo oskrbuje tudi verigo Starbucks. Zadruga članom omogoča tudi boljše cene in dostop do zdravstvenih storitev prek svoje mreže klinik.
1996	OZN sprejme resolucijo, v kateri poudari potrebo po upoštevanju zadrug pri doseganju ciljev družbenega in ekonomskega razvoja.
1997	Združenje začne izvajati kmetijska načela minimalne obremenitve tal, rotacije zemlje in zastiranja skupaj z majhnimi kmeti v Zambiji. Ta tehnika pomaga ponovno vzpostaviti rodovitno prst, ki je bila uničena v letih intenzivnega obdelovanja in gnojenja s kemikalijami.
1999	Vzpostavi se organizacija CooperationWorks!, ki se razvije v združenje združnih razvijalcev in organizatorjev.
2000	NCBA CLUSA predlaga ustanovitev spletne domene .coop, kar podprejo številne podobne organizacije po vsem svetu, vključno z Mednarodno združno zvezo (ICA). Spletno domeno .coop razvije delavska zadruga Poptel iz Združenega kraljestva; delovati začne januarja 2002.
2002	Kava, ki jo proizvede zadruga Cooperativa Café Timor, je postrežena na proslavi ob podelitvi Nobelove nagrade za mir v Stockholmu. V obdobju med 2000 in 2012 je ta proizvajalec kave zabeležil skoraj 40 milijonov dolarjev prihodkov z naslova prodaje kave. Povprečni prihodki gospodinjstva z naslova prodaje kave so se povečali za 60 %. S profiti od prodaje kave je zadruga lahko odprla mrežo zdravstvenih klinik.
2004	Združenje pomaga ustanoviti Ameriško združenje delavskih zadrug (ang. <i>U.S. Federation of Worker Cooperatives</i>) in NCBA postane pridružen član združenja.

2010	NCBA CLUSA začne izvajati svoj najpomembnejši projekt zagotavljanja hrane za prihodnost (ang. <i>Feed the Future project Yaajeende</i>), ki temelji na pristopu izgradnje prehranske varnosti: dostopnost, razpoložljivost, uporaba in upravljanje.
2011	Projekt združenja z imenom Yes Youth Can! s pomočjo vladnih sredstev začne pomagati mladim, da bi si ustvarili boljše ekonomske priložnosti in da bi prispevali k svoji lokalni skupnosti, tako da bi postali odgovorni člani družbe.
2012	Mednarodno leto zadružništva Organizacije združenih narodov prispeva k spodbudi procesov, povezanih z zadrugami. Prvi zadružni vrh (ang. <i>Cooperative Summit</i>) je organiziran v mestu Quebec v Kanadi.
2013	Mednarodna zadružna zveza (ICA) predstavi novo grafično podobo zadrug in kampanjo prenove blagovne znamke. Začne se globalna kampanja za razlikovanje zadrug od drugih tipov podjetij.
2014	NCBA CLUSA uspešno ponovno zagotovi javna sredstva za razvoj podeželja za financiranje zadrug.
2014	Junija članstvo v ameriških kreditnih zadrugah preseže 100 milijonov.
2015	NCBA CLUSA skupaj z zakonodajalci oblikuje dolgo pričakovano dvostrankarsko kongresno združenje zadružnih podjetij, ki ga skupaj vodita republikanski kongresnik Ed Royce in demokratski kongresnik Mark Pocan.
2015	Združenje pridobi sredstva fundacije Starbucks za podporo preživetja kmetov, ki gojijo kavo v Indoneziji.
2015	Prvo srečanje Medagencijske delovne skupine za zadružni razvoj (ang. <i>Interagency Working Group on Cooperative Development</i>) poteka v oktobru. Za oblikovanje te delovne skupine si je združenje prizadevalo pri sprejemanju zakonodaje.
2015	V NCBA CLUSA se formalno začne delo ameriško-kubanske zadružne delovne skupine s ciljem, da organizacija pomaga pri ekonomskem napredku Kube.

Vir: Povzeto po NCBA CLUSA 2016b.

PRILOGA C: PRIMERJAVA POSLOVNE UREDITVE ZADRUG Z DRUGIMI OBLIKAMI PODJETIJ V ZDA

	Zadruga (ang. <i>cooperative</i>)	Nekorporativni vzajemni sklad (ang. <i>unincorporated cooperative association</i>)	Gospodarska družba (ang. <i>corporation</i>)	Družba z omejeno odgovornostjo (ang. <i>limited liability company</i>)	Partnerstvo (ang. <i>partnership</i>)	Samostojni podjetnik (ang. <i>sole proprietor</i>)	Neprofitna organizacija (ang. <i>non-profit</i>)
Kdo so lastniki?	Člani (pravne ali fizične osebe).	Člani (pravne ali fizične osebe); lahko obstaja več različnih kategorij.	Eden ali več delničarjev (pravne ali fizične osebe).	Ena ali več pravnih ali fizičnih oseb.	Najmanj dve pravni ali fizični osebi.	Posameznik.	Brez lastnika.
Kakšni so pogoji za članstvo?	Določeni z zadružnimi pravili. Praviloma gre za vplačilo članskega vložka. Pravila lahko določajo tudi druge omejitve.	Določeni s pravili sklada.	Ena delnica s pravicami in dolžnostmi, kot so določene v pravilih podjetja, pri čemer lahko velja tudi delničarski sporazum.	Odvisni od lastnikov družbe.	Odvisni od partnerjev.	Odločitev posameznika.	Članarina je lahko pogoj za članstvo.
Kaj je namen podjetja?	Izpolnjevanje potreb članov po blagu in storitvah ter povrnitev članskega vložka.	Izpolnjevanje potreb članov po blagu in storitvah ter povrnitev članskega vložka.	Zagotavljanje dobička na podlagi investicije.	Zagotavljanje dobička na podlagi investicije in (praviloma) zagotavljanje zaposlitve za delničarje.	Zagotavljanje zaposlitve za vse partnerje in povračilo investicije partnerjev.	Zagotavljanje zaposlitve za lastnika in povrnitev investicije lastniku.	Zagotavljanje storitev in informacij.
Kako se podjetje financira?	S članskimi vložki in/ali z zunanji investitorji ter z rezervacijo dobičkov.	S članskimi vložki in/ali z zunanji investitorji ter z rezervacijo dobičkov.	S prodajo delnic; z zadržanjem dobičkov.	Investicija delničarjev; z zadržanjem dobičkov.	Investicija partnerjev; z zadržanjem dobičkov.	Investicija lastnika; z zadržanjem dobičkov.	Prostovoljni prispevki, donacije, plačilo za storitve.
Kdo je deležen dobička?	Člani proporcionalno glede na uporabo storitev zadruga ali glede na višino investicije.	Člani proporcionalno glede na uporabo storitev zadruga ali glede na višino investicije.	Delničarji proporcionalno glede na investicijo.	Delničarji glede na višino vložka ali glede na lastniški sporazum.	Sorazmerno med partnerji glede na investicijo ali glede na medsebojni sporazum.	Lastnik.	Zadržan znotraj organizacije.
Kdo plača dohodnino z naslova	Člani glede na višino finančnega	Člani plačajo individualno dohodnino ali se	Korporacija plača glede na dohodke	Delničarji plačajo individualne	Partnerji z naslova dohodnine.	Lastnik glede na dohodnino.	/

dobička?	nadomestila oziroma glede na vložek. Zadruga plača davke za nerazporejen dobiček.	odločijo, da so obdavčeni kot sklad.	pravne osebe, delničarji pa individualno glede na dividende.	davke, družba je lahko obdavčena kot korporacija.				
Kakšna je pravna odgovorno st lastnika?	Omejena z višino članskega vložka.	Omejena z višino članskega vložka.	Omejena z višino članskega vložka.	Omejena z višino članskega vložka.	Neomejena odgovornost za partnerje, omejena z višino investicije za investitorje.	Omejena z višino članskega vložka.	Omejena s premoženjem organizacije.	

Vir: Povzeto po UWCC 2017b.

PRILOGA Č: INTERVJU Z BRENTOM HUETHOM, DIREKTORJEM CENTRA ZA ZADRUGE UNIVERZE WISCONSIN (ang. *University of Wisconsin Center for Cooperatives*); 29. MAREC 2017

Kako se je po vašem mnenju združni sektor v ZDA spremenil od vaše raziskave o ekonomskem vplivu zadrug v ZDA iz leta 2009?

Večina podatkov iz raziskave je sicer izvirala že iz časa pred finančno krizo. A kljub temu je bila največja sprememba predvsem odziv ljudi na krizo, kar je povzročilo nekaj dvomov v tradicionalna kapitalistično organizirana podjetja. Zato sedaj nekateri ljudje vidijo v zadrugah nekakšno alternativo oziroma dopolnitev klasičnim podjetjem, zaradi česar je prišlo tudi do večjega zanimanja za zadruge, posebej za delavske zadruge. Na to je vplival tudi porast družbene neenakosti. Morebitne večje spremembe ekonomskega vpliva zadrug kljub krizi niso bile zabeležene, je pa nekaj indicev, da so kreditne zadruge bolje preživele krizo in da se zanje od takrat odloča več ljudi, nezadovoljnih s tradicionalnimi bankami. Nekaj napredka je bilo tudi na področju zagotavljanja širokopasovnega interneta na podeželju s pomočjo elektro zadrug; podobno se je pojavilo večje zanimanja za že omenjene delavske zadruge in trgovine z živili, sicer pa je večina združnega sektorja ostala dokaj stabilna.

Ali se strinjate, da sta imela mednarodno leto združništva leta 2012 in gibanje Okupirajmo Wall Street pozitiven vpliv na razvoj združništva v ZDA?

Da, oba sta imela pozitiven vpliv na razvoj združništva v ZDA, in sicer predvsem z vidika povečanega zanimanja javnosti. Sicer je prišlo do povečanja zanimanja za sektor, vendar pa ni zaznati, da bi to občutno neposredno povečalo samo strukturo in delovanje združništva v ZDA.

Zakaj so po vašem mnenju potrošniške zadruge prevladujoč del združnega sektorja v ZDA?

To je sicer odvisno od kazalnikov, ki jih uporabite. Če gledamo na višino premoženja in število članstva, so potrošniške zadruge tako razširjene zaradi kreditnih zadrug, v katere je vključenih veliko ljudi in ki imajo zaradi svoje narave veliko premoženja. Vsak posamezen član kreditnih zadrug in drugih potrošniških zadrug pa nima velikega neposrednega finančnega vložka. Podobno je tudi pri trgovinah, v katerih imajo člani manjši vložek. V kmetijske zadruge pa je vključenih manj ljudi, ampak te kljub temu ustvarjajo visoke prihodke zaradi narave svojega delovanja in zastavljenih ciljev.

Ali bi se strinjali s trditvijo Gara Alperovitza, ki v svoji knjigi *Amerika onstran kapitalizma* (ang. *America Beyond Capitalism*) opisuje potrošniško zadrugo REI kot uspešen moderen model zadruge, na izkušnje katere se bodo v prihodnje naslanjale nove nastajajoče zadruge v ZDA?

Kolikor se spominjam, Alperovitz v svoji knjigi poudarja tudi delavsko lastništvo. Vprašanje je torej, ali takšnemu modelu ustreza potrošniška zadruga REI ali katera druga zadruga – gre torej za vprašanje delavskega lastništva zadrug. Verjamem, da obstaja še veliko prostora za delovanje potrošniških zadrug na trgu, še posebej tam, kjer je potrošniški združni model bolj primeren za uporabo.

Zakaj po vašem mnenju delavske zadruge predstavljajo tako majhen del ameriškega združnega sektorja?

Razlogov je več in so povezani s človeškim kapitalom in načinom organiziranja dela. Delavske zadruge kot takšne so seveda zelo zanimive z vidika delitve med delom na eni in kapitalom na drugi strani. Razvoj delavskih zadrug je povezan tudi z različnimi tipi deležnikov, ki so vključeni v njihovo lastništvo. Vzpostavitev delavskih zadrug je zahtevna zaradi dvojne vloge delavcev kot zaposlenih v podjetju in lastnikov hkrati. Vzpostavljen pa je bil mehanizem ESOP, ki pomaga pri razvoju delavskega lastništva; delavsko lastništvo je bilo deležno tudi podpore sindikatov. Res pa je, da razvoj delavskih zadrug ni bil deležen toliko podpore kot razvoj drugih oblik zadrug. Tukaj gre tudi za povezavo med delovanjem gospodarstva in politične ekonomije ter probleme, ki jih imajo delavci pri zagovarjanju interesov za delavsko lastništvo. Pri prizadevanjih za zakonodajo, ki bi podprla delovanje kmetijskih zadrug, so bili kmetje uspešni, pri delavskih zadrugah pa takšnih uspešnih poskusov ni bilo. Kreditne zadruge so recimo nastale zaradi naprednih socialnih podjetnikov v tistem času. Danes se oglašajo močni zagovorniki razvoja delavskih zadrug. Pomembno pa je, da se delavske zadruge razlikujejo od drugih zadrug, saj tisti, ki upravljajo z delavskimi zadrugami, v njih tudi delajo, zato imajo dvojno, marsikdaj nasprotujočo vlogo. Poleg tega velika podjetja za uspešno poslovanje potrebujejo določeno stopnjo hierarhije. Zato je pri velikih organizacijah treba doseči določeno predstavništvo prek upravnih odborov in uprav – to pa je pri delavskih zadrugah zahteven proces. Tudi v Mondragonu so tako morali vzpostaviti določeno predstavniško strukturo.

Vir: Hueth 2017.