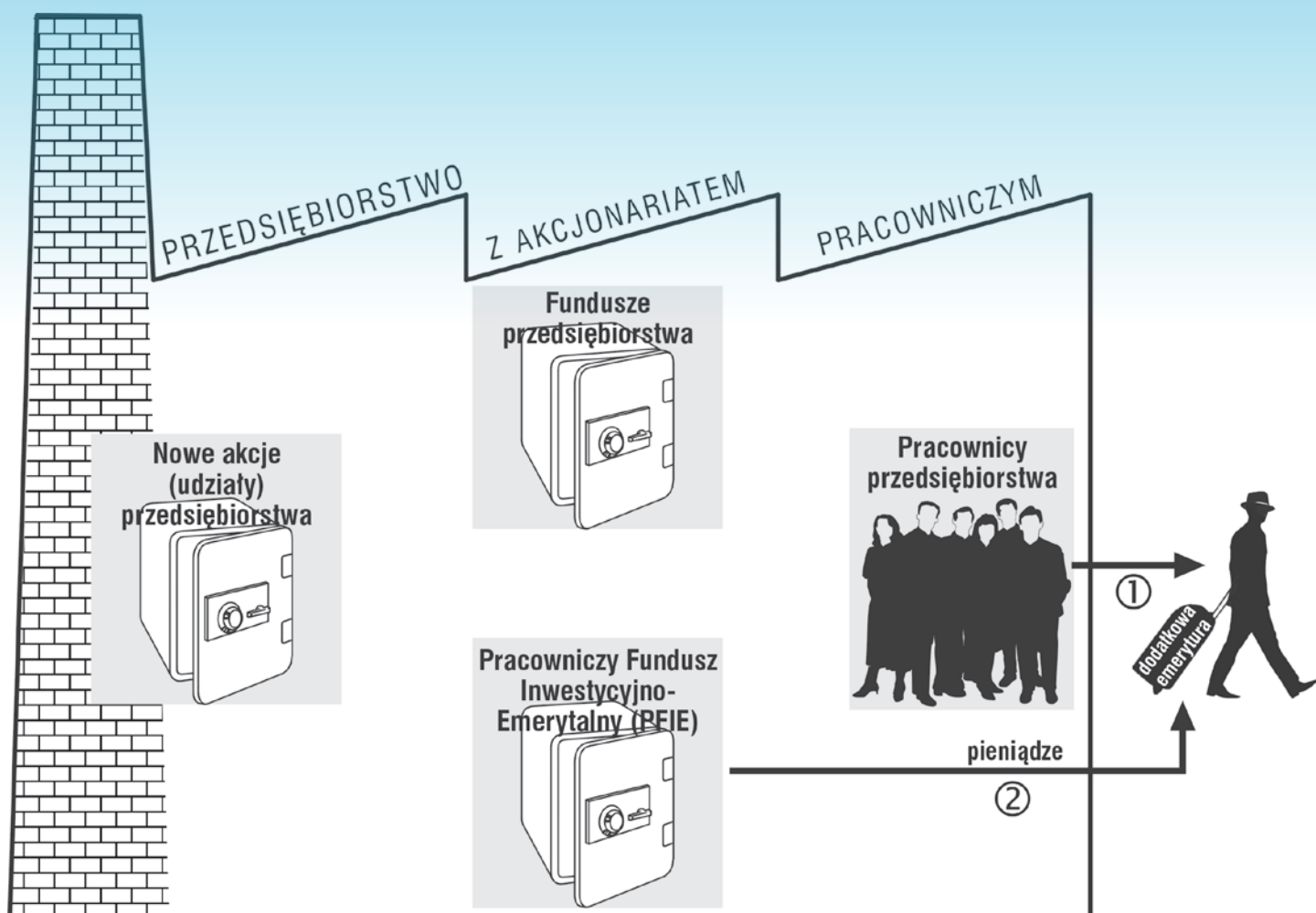


Jan Koziar

PROJEKT POLSKIEGO SYSTEMU WŁASNOŚCI PRACOWNICZEJ



Wrocław, kwiecień 2017
tylko w formie cyfrowej

Prezentowany projekt polskiego systemu własności pracowniczej jest kolejną rozwiniętą modyfikacją tekstów:

1. referowanego przez autora na konferencji pt. **„Spółdzielczość i akcjonariat pracowniczy jako elementy bezpieczeństwa społecznego i trwałego rozwoju”**, zorganizowanej przez Krajową Radę Spółdzielczą i Polskie Lobby Przemysłowe im. Eugeniusza Kwiatkowskiego 12 października 2009 r. w Warszawie (wersja ta została przyjęta w podsumowaniu Konferencji)
2. publikowanego w kwartalniku „Obywatel”, 2010, nr 2, s. 99-105
3. przekazanego na CD organizatorom konferencji pt. **„Prywatyzacja pracownicza”** (w ramach dyskusji na tejże konferencji), zorganizowanej przez Ministerstwo Gospodarki 8 marca 2010 r. w Warszawie,.
4. referowanego w Ministerstwie Gospodarki 27 lipca 2010.

Niniejszy projekt umieszczony jest na stronie internetowej autora, dotyczącej spraw społecznych – **Rzeczpospolita Gospodarna** (www.rp-gospodarna.pl), pod adresem: www.rp-gospodarna.pl/projekt_akcjonariatu.pdf

Oprócz projektu, strona zawiera dużą ilość broszur nt. akcjonariatu pracowniczego – własnych oraz innych autorów, głównie amerykańskich.

Autor jest:

- wieloletnim członkiem Narodowego Centrum Własności Pracowniczej w Stanach Zjednoczonych (National Center for Employee Ownership),
- ekspertem Polskiego Lobby Przemysłowego im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w sprawach demokracji gospodarczej,
- członkiem wspierającym Unii Własności Pracowniczej (Polska),
- członkiem Rady Fundacji „Forum Rozwoju Akcjonariatu Pracowniczego i Kapitału Krajowego”,
- wieloletnim propagatorem własności pracowniczej w Polsce,
- odznaczony przez Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski,
- odznaczony przez Prezydenta RP Andrzeja Dudę Krzyżem Wolności i Solidarności
- uhonorowany przez Urząd do Spraw Kombatantów i Osób Represjonowanych legitymacją oraz odznaką działacza opozycji antykomunistycznej i osoby represjonowanej z powodów politycznych.

Spis treści

WSTĘP	7
A. WPROWADZENIE	8
I. Transformacyjna namiastka akcjonariatu pracowniczego w Polsce	8
II. Rządowy program prywatyzacji pracowniczej 2009	9
III. Amerykański system ESOP	10
1. Wprowadzenie	10
2. Opis struktury i działania ESOP-u	10
3. Schematy działania ESOP-u	12
4. Znaczenie systemów pracowniczego współdecydowania	17
5. Wyniki badań efektywności przedsiębiorstw ESOP-owych	24
6. Możliwe problemy ze zwrotem pracownikom kapitału akcyjnego	27
7. Zmiana właściciela, hamulcem rozwoju ESOP-ów	27
8. Inne bariery na drodze upowszechniania się ESOP-ów	28
a. Bariera błędnego rozumienia ideologicznych nawiązań akcjonariatu	28
b. Bariera kulturowa anglosaskich stosunków konfliktowych	29
c. Bariera informacyjna	30
d. Zarzut wspomagania budżetowego	30
e. Zarzut braku osobistego wkładu pracowników	30
IV. Polski, przedwojenny system Gazoliny	30
1. Wprowadzenie	30
2. Zasady działania akcjonariatu Gazoliny	31
3. Samorządność w akcjonariacie Gazoliny	33

4. Kumulacja siły decyzyjnej w Gazolinie wśród elity pracowniczej	33
5. Schematy działania akcjonariatu Gazoliny	34
V. Podobieństwa i różnice między ESOP-em a akcjonariatem Gazoliny	38
B. PROJEKT POLSKIEGO SYSTEMU WŁASNOŚCI PRACOWNICZEJ – ZASADY OGÓLNE	38
I. Punkt wyjścia	38
1. Synteza polskich i amerykańskich doświadczeń	38
2. Dobrowolność	39
II. Utworzenie dwuczłonowego Pracowniczego Funduszu Inwestycyjnego (PFI)	39
1. Zasady ogólne	39
2. Pierwszy człon – Pracowniczy Fundusz Inwestycyjno – Emerytalny (PFIE)	40
a. Wpłaty pracowników-akcjonariuszy do PFIE	40
b. Wpłaty firmy do PFIE	41
c. Znaczenie górnego limitu wpłat	41
d. Górny limit proporcjonalności wpłat własnych i firmy dla pracowników o wysokich zarobkach	42
e. Możliwość zawieszania wpłat	43
3. Drugi człon – Pracowniczy Fundusz Inwestycyjny Otwarty (PFIO)	43
a. Inwestorzy zasilający PFIO	43
b. Zarządzanie PFIO i uprawnienia inwestujących w niego podmiotów	44
c. Pomocnicze funkcje pełnione przez PFIO względem PFIE	44

III. Zaciąganie i spłata kredytów przez PFI	44
IV. Zasady głosowania i zarządzania w PFI	45
1. Zasady głosowania	45
a. Prawo głosu pracowników – akcjonariuszy w ramach akcjonariatu (wewnętrzne prawo głosu)	45
b. Prawo głosu pracowników-akcjonariuszy w stosunku do innych współwłaścicieli (zewnętrzne prawo głosu)	45
2. Zarządzanie PFI	46
a. Potrzeba integracji załogi	46
b. Przykład Gazoliny	46
c. Wykorzystanie Rad Pracowniczych	46
d. Docelowy system zarządzania	47
e. Konieczność wprowadzania systemów współdecydowania	47
3. Potrzeba wprowadzenia ponadzakładowych ośrodków doradczych i kontrolnych	47
V. Zabezpieczenie funkcji kierowania firmą przez właściciela zaprowadzającego akcjonariat	48
C. PROJEKT POLSKIEGO SYSTEMU WŁASNOŚCI PRACOWNICZEJ – SCHEMATY OGÓLNE I SZCZEGÓŁOWE	48
I. Akcjonariat wprowadzany w przedsiębiorstwach prywatnych – schematy ogólne	49
II. Akcjonariat wprowadzany w przedsiębiorstwach prywatnych – schematy szczegółowe	54
1. Akcjonariat podstawowy (niekredytowany)	54
2. Akcjonariat kredytowany	58

III. Akcjonariat w prywatyzowanych przedsiębiorstwach państwowych	62
1. Uwagi ogólne	62
2. Stan obecny	63
3. Zmiana zakresu przyznawania pakietu darmowego	63
4. Ulokowanie darmowego, inicjalnego pakietu w PFIO	64
5. Uprawnienia przysługujące pracownikom względem darmowego, inicjalnego pakietu akcji	64
6. Podniesienie wysokości inicjalnego pakietu darmowego	64
7. Stopniowy pracowniczy wykup akcji przedsiębiorstwa od Państwa	65
8. Likwidacja spółki pracowniczej	65

D. RELACJA PROJEKTOWANEGO AKCJONARIATU PRACOWNICZEGO DO KRAJOWEGO SYSTEMU EMERYTALNEGO	65
---	----

E. ZAŁĄCZNIKI	66
----------------------	----

I. Amerykańskie oryginały schematów ESOP-ów	67
II. Amerykańskie oryginały wyników badań efektywności przedsiębiorstw ESOP-owych	71
III. Oryginał tekstu Carnegiego	73
IV. Przewodnik amerykańskiego Związku Pracowników Przemysłu Stalowego do własności pracowniczej (okładka)	74
V. Przewodnik amerykańskiego Stowarzyszenia Kooperatyw Przemysłowych do własności pracownicze opracowany dla szeregowych związkowców (okładka)	74
VI. Program Stanisława Grabskiego	75

F. LITERATURA	76
----------------------	----

Wstęp

Właściwie realizowany akcjonariat pracowniczy służy upowszechnieniu własności prywatnej, zachowaniu jej w rękach miejscowych obywateli, podnoszeniu efektywności gospodarki, zasilaniu budżetu państwa większymi wpływami podatkowymi i jest jedną z form zabezpieczenia emerytalnego (III. filar). Akcjonariat służy utrzymaniu i zwiększaniu zatrudnienia a z natury swej (otwartość, transparentność) jest nie korupcyjny.

Właściciele prywatni wprowadzają akcjonariat z różnych powodów:

- by ułatwić inwestowanie w firmę
- poprawić stosunki pracy
- zwiększyć wydajność
- zabezpieczyć firmę przed wykupem z zewnątrz
- i by móc ją sprzedać pracownikom, przechodząc samemu do innej działalności gospodarczej lub w stan spoczynku.

W warunkach polskich akcjonariat może przyczynić się dodatkowo do tworzenia sprawnych spółek pracowniczych w procesie prywatyzacji i do repolonizacji przynajmniej części własności w przedsiębiorstwach przekazanych póldarmo kapitałowi zagranicznemu.

Akcjonariat upowszechnia się coraz bardziej w przedsiębiorstwach różnej wielkości, w różnych branżach i w różnych kulturowo krajach, takich jak Stany Zjednoczone (gdzie przoduje), kraje Europy Zachodniej i Chiny.

Trzy największe spółki pracownicze w świecie to:

1. Publix Supermarkets (USA) – sieć supermarketów; 146 tys. pracowników
2. Huawei (Chiny) – elektronika; 95 tys. pracowników¹
3. Mondragon Corporation (Hiszpania) – spółdzielczy koncern wielobranżowy; 85 tys. pracowników.

Akcjonariat nie może być w Polsce rozumiany wyłącznie jako doraźna forma zasilania budżetu państwa poprzez prywatyzację – choć jest to jej najlepsza forma. Własność pracownicza powinna być u nas rozwijana, tak jak w Stanach Zjednoczonych, przede wszystkim na bazie tradycyjnych przedsiębiorstw prywatnych.

W dalszej kolejności, po obszernym wprowadzeniu, przedstawiam projekt optymalnego systemu własności pracowniczej, opartego na współczesnych amerykańskich i polskich przedwojennych doświadczeniach.

¹ *Employee Ownership Makes Inroads in China*. Employee Ownership Report, 2010/5, s. 1.

A. Wprowadzenie

I. Transformacyjna namiastka akcjonariatu pracowniczego w Polsce

Ustawa prywatyzacyjna z lipca 1990 r. wprowadziła dwie formy własności pracowniczej. Pierwszą z nich stanowi bezpłatny przydział pracownikom 15% akcji przedsiębiorstwa w ramach tzw. prywatyzacji kapitałowej jednoosobowej spółki Skarbu Państwa. Druga, to leasingowy wykup firmy przez jej pracowników: załoga na wstępie musi opłacić 20% jej wartości, reszta spłacana jest stopniowo, z wypracowywanych zysków. Tak wykupywane przedsiębiorstwa nazywane są w Polsce spółkami pracowniczymi.

Żadna z tych form akcjonariatu nie spełnia jednak podstawowych zasad własności pracowniczej, jakimi są:

- 1. przechowywanie akcji we wspólnym funduszu pod wspólnym zarządem oraz**
- 2. ich niezbywalność w okresie zatrudnienia pracownika.**

Obie formy zostały bowiem wprowadzone jako tzw. smar prywatyzacyjny², a nie dla rzeczywistego rozwoju akcjonariatu pracowniczego. Liczono przy tym na szybki wykup akcji pracowniczych, w pierwszym przypadku przez inwestora zewnętrznego, w drugim przez kadrę kierowniczą. Procesy te w sposób nieunikniony nastąpiły, co powodowane było niespełnieniem podanych wyżej, podstawowych zasad własności pracowniczej.

Sprzedaż darmowo przyznanych akcji następowała prawie natychmiast, a uzyskana przez pracowników gotówka została w krótkim czasie zużytkowana konsumpcyjnie. W ten sposób nasz wspólny majątek był marnotrawiony, nie przyczyniając się do rozwoju gospodarki. Konsumpcyjne zachowanie się pracowników zostało ponadto wykorzystane do kompromitowania „akcjonariatu pracowniczego”, gdy tymczasem obciąża ono jedynie autorów tak irracjonalnych i szkodliwych zasad prywatyzacji.

W drugim przypadku (leasing) wykup akcji pracowniczych następuje wolniej, gdyż pracownik nabywa je z własnych środków i funkcjonuje formalnie w ramach „spółki pracowniczej”. Niemniej jednak, spółki te stają się stopniowo spółkami menedżerskimi, a niektóre są nimi od początku³. W spółkach takich nie stosuje się też wypróbowanych na Zachodzie systemów pracowniczego współdecydowania, które istotnie zwiększają efektywność przedsiębiorstwa. Mimo tego, spółki te okazały się najlepszą formą

² Podobne podejście do własności pracowniczej zastosowano w Rosji, gdzie często nie wypłacano wynagrodzeń, by zmusić pracowników do odsprzedania akcji. Natomiast w Chinach potraktowano własność pracowniczą jako rozwiązanie trwałe. Na powyższą różnicę zwrócili wcześniej uwagę eksperci amerykańscy, patrz: *Rusia and China Move in Opposite Directions on Employee Ownership*, Employee Ownership Report, 1995/6, s. 1.

³ Gardawski Juliusz, *Ku własności menedżersko-pracowniczej*, w: M. Jarosz (red.) „Spółki pracownicze ‘95”, PAN ISP, Warszawa 1996.

prywatyzacji, co udowodniły wieloletnie badania zespołu prof. Marii Jarosz. Kolejną zaletą tej formy prywatyzacji jest to, że pozostawia ona majątek narodowy w polskich rękach. Jednak spółki takie mają niewiele wspólnego z rzeczywistymi spółkami pracowniczymi⁴ i dlatego regulujące je prawo również powinno być zmienione.

II. Rządowy program prywatyzacji pracowniczej 2009

Pełna nazwa programu brzmi: „*Wsparcie prywatyzacji poprzez udzielanie poręczeń i gwarancji spółkom z udziałem pracowników i jednostek samorządu terytorialnego (spółkom aktywności obywatelskiej). Program rządowy*”. Program został przygotowany przez Ministerstwo Gospodarki i uchwalony w październiku 2009 roku.

Jak sama nazwa wskazuje, program zasadza się na udzielaniu poręczeń kredytowych dla prywatyzacji pracowniczej. Nie wspomina on o zmianie istniejącego prawa dotyczącego akcji pracowniczych a jest ona problemem najważniejszym. Zwracają na to uwagę eksperci amerykańscy⁵ pisząc, że jeżeli utrzymane zostanie indywidualne przechowywanie akcji nastąpi ponowna degeneracja własności pracowniczej⁶. Brak rozumienia tego problemu zaznacza się zarówno na poziomie ustawodawstwa jak i na poziomie zainteresowanych pracowników. Ten ostatni zarejestrowała ankieta Ministerstwa Gospodarki, której wyniki były przedstawione na konferencji „Akcjonariat pracowniczy a rozwój przedsiębiorstw” zorganizowanej przez to ministerstwo 7. lutego 2011. Ankietowani pracownicy widzą tendencję do pozbywania się akcji pracowniczych jako negatywną cechę charakteru narodowego:

„...to związane z naszą polską mentalnością, liczy się to co w garści, a nie to co będzie w przyszłości. My nie myślimy perspektywicznie. Pieniądze już i teraz, a nie co jest w przyszłości”.

Otóż trzeba podkreślić, że tak samo zachowaliby się pracownicy amerykańscy, gdyby ich obdarzono podobną atrapą akcjonariatu. I dlatego w kraju tym akcje pracownicze przechowywane są w specjalnym funduszu i są niezbywalne w całym okresie zatrudnienia pracownika.

Nawiasem mówiąc, gdy w 1990 roku przedstawiciel Narodowego Centrum Własności Pracowniczej w USA – Margaret Lund wizytowała Wrocław, była zaskoczona wysokim poziomem wiedzy ekonomicznej dolnośląskich samorządowców; o wiele wyższym od przeciętnych amerykańskich robotników nie uczestniczących w żadnych systemach współdecydowania. Ponieważ wiedza o akcjonariacie była w tym czasie na

⁴ Patrz: J. Kozia, *Spółki pracownicze w Polsce jakie są, jakie powinny być*, w: Leszek Gilejko (red.) *Partycypacja i akcjonariat pracowniczy w Polsce – stan i perspektywy*, wyd. Typografia, Warszawa, 1995, s. 155-162. www.rp-gospodarna.pl/spolki_polska.pdf

⁵ *Poland Try Employee Ownership Again*, Employee Ownership Report 2010/6, s. 13.

⁶ It will be interesting to see if the new companies are set up in ways that avoid the degeneration of employee ownership the prior efforts faced. It seems unlikely given the continued emphasis on individual ownership.

Dolnym Śląsku również wysoka, Lund nazwała Wrocław „polskim Ohio”⁷. Ten stan rzeczy można łatwo przywrócić. Sprzyjałaby temu zmiana mentalności, ale głównie na poziomie środowisk akademickich, dziennikarskich i uprawiających politykę.

W ramach wspomnianej ankiety Ministerstwa Gospodarki zaznajamiano pracowników z systemem amerykańskim, w którym akcje są przechowywane we wspólnym pracowniczym funduszu powierniczym. Reakcja była pozytywna. Należy podkreślić jej wagę, gdyż dokumentuje, że wśród pracowników nie ma barier w stosunku do przekazania akcji do zablokowanego depozytu.

III. Amerykański system ESOP

1. Wprowadzenie

W Stanach Zjednoczonych masowy rozwój własności pracowniczej rozpoczął się w latach 80., w oparciu o tzw. system ESOP (Employee Stock Ownership Plan⁸) i systemy pokrewne. Są one jednocześnie (łącznie z nim) dodatkowymi systemami zabezpieczenia emerytalnego odpowiadającymi naszemu tzw. „trzeciemu filarowi” (w sytuacji gdy „drugim filarem” były OFE).

Obecnie posiadaczami akcji własnych przedsiębiorstw jest około 30 milionów amerykańskich pracowników. Większość tych akcji wchodzi w skład pakietów mniejszościowych, jednak spółki pracownicze z udziałami pracowników przekraczającymi 50% kapitału zajmują w amerykańskim akcjonariacie poczesne miejsce. Wśród nich są prawdziwe giganty, jak wymieniony na wstępie Publix Supermarkets – sieć sklepów zatrudniająca ponad 146 tys. pracowników-właścicieli, czy inna sieć supermarketów Hy-Vee zatrudniająca 55 tys. pracowników-właścicieli.

Te ze spółek, w których wprowadzono systemy pracowniczego współdecydowania (głównie na poziomie warsztatu pracy, gdzie pracownicy są najczęściej bardziej kompetentni od zarządu), okazują się bardziej efektywne od tradycyjnych przedsiębiorstw prywatnych, co wykazało wiele niezależnych badań. Wiele pracowniczych wykupów przedsiębiorstw w USA jest organizowanych przez związki zawodowe, które poszerzają swą formułę działania w zmienionym układzie praca – kapitał, w którym pracownik zostaje właścicielem.

2. Opis struktury i działania ESOP-u

Przy firmie, która uruchamia system ESOP, zakładany jest tzw. ESOP-trust. Gromadzi on kapitał pracowniczy, generowany wyłącznie przez firmę (nie przez pracowników!). Mechanizm jest następujący: firma wpłaca rocznie do ESOP-trustu pewną

⁷ Margaret Lund, *Report from Tour of Soviet Union and Eastern Europe*, Employee Ownership Report 1991/2, s. 6, cytat: *My next visit was to Wroclaw in Southwestern Poland. The level of interest in and knowledge of employee ownership is so strong there, I dubbed it “the Ohio of Poland”*.

⁸ Plan Pracowniczej Własności Kapitału.

kwotę, maksymalnie do 25 % funduszu płac⁹. Sumę tę firma odlicza od podstawy opodatkowania¹⁰. Trust nabywa za te pieniądze akcje firmy i przydziela je bezpłatnie pracownikom. Obrazowo mówiąc, w systemie amerykańskim właściciel firmy przekazuje zwolnioną z opodatkowania darowiznę swojemu pracownikowi, a ten obowiązkowo inwestuje ją w tę firmę.

Korzyść dla firmy polega na tym, że unika opodatkowania tej kwoty. Ulga podatkowa ma uzasadnienie inwestycyjne i emerytalne, jako że wpłata firmy do ESOP-u jest jednocześnie składką emerytalną płaconą pracownikowi przez zakład pracy (o czym dalej).

Korzyść dla pracowników polega na tym, że oprócz dodatkowego zabezpieczenia emerytalnego stają się właścicielami kapitału inwestowanego w ich zakład pracy.

Żelazną zasadą jest, że pracownik nie otrzymuje „do ręki” wspomnianej „darowizny”. Jest ona przekazywana bezpośrednio z funduszu firmy do ESOP-trustu. Akcje firmy są rozprowadzane w ESOP-truście na indywidualne konta pracowników, proporcjonalnie do ich zarobków – z ograniczeniem dla menedżerów, których zarobki są bardzo wysokie. Chodzi o to, by system generował akcjonariat pracowniczy, a nie menedżerski.

Przyznawane akcje są przechowywane w truście i niezbywalne w okresie zatrudnienia pracownika (drugie żelazne prawo). Staje się on ich właścicielem nie od razu, a dopiero po 5-7 latach, kiedy nabywa do nich prawo własności (vesting). Jeżeli zwolni się wcześniej, nie otrzymuje z ESOP-trustu nic. **Przy odchodzeniu pracownika z firmy, trust ma prawo pierwokupu akcji i otrzymana wówczas przez pracownika gotówka jest swego rodzaju pieniężną odprawą. Przy przechodzeniu na emeryturę kwota ta jest istotnym uzupełnieniem emerytalnego zabezpieczenia.** Prawo Stanów Zjednoczonych zastrzega, że nie może to być zabezpieczenie jedyne, ze względu na ryzyko bankructwa firmy¹¹. Badania wykazały jednak, że firmy ESOP-owe bankrutują rzadziej (ok. 3 razy rzadziej¹²) od tradycyjnych przedsiębiorstw prywatnych.

W systemie głosowania akcjonariuszy pracownicze akcje są zablokowane a przypadającymi na nie głosami dysponuje zarząd trustu na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy. Zarząd trustu stanowią często osoby spoza firmy. Pracownicy nie mają zatem w wielu wypadkach wpływu na sposób głosowania zarządu, za wyjątkiem tzw. ESOP-ów demokratycznych, gdzie wpływ ten jest zagwarantowany. Takimi są spółki pracownicze (ponad 50% pracowniczych udziałów) i ESOP-y powstające z inicjatywy związków zawodowych.

⁹ 25% funduszu płac oznacza jedynie miarę górnego pułapu wpłat firmy z funduszy własnych. Nie są to wpłaty dokonywane z funduszu płac.

¹⁰ Limit 25% funduszu płac jest limitem korzystania z ulg podatkowych.

¹¹ Ryzyko to idzie w parze (jak w większości przedsięwzięć) z możliwością wypracowania ponadprzeciętnych zarobków i zabezpieczenia emerytalnego przy dużym zaangażowaniu pracowników, do czego ESOP motywuje.

¹² *ESOP vs. Conventional LBOs: ESOPs Doing Better*, Employee Ownership Report 1991/3, s.1.

Ważną cechą ESOP-trustu jest jego zdolność zaciągania kredytów, przy pomocy których pracownicy mogą skokowo wykupić znaczną część przedsiębiorstwa lub jego całość. Jest to tak zwany wykup wspomagany (leveraged buyout), czyli kredytowany. Kredyt jest gwarantowany majątkiem przedsiębiorstwa. Spłata kredytów odbywa się ze wspomnianych corocznych, nieopodatkowanych wpłat firmy do ESOP-trustu. Banki kredytujące pracownicze wykupy przedsiębiorstw płacą tylko połowę podatku od dochodów z kredytu, są zatem motywowane do uczestniczenia w kreowaniu kapitału pracowniczego.

Wspomniana wcześniej górna granica wpłaty firmy do ESOP-u równa 25% listy płac (wszystkich płac), jest osiągnięta przy kredytowanych wykupach przedsiębiorstw. Praktyka wykazuje, że realne średnie wpłaty mieszczą się w granicach 5-10% listy płac.

Jak widzimy, narastaniu kapitału pracowniczego w ESOP-ie nie towarzyszy żaden własny wkład pracowników. Ma to swoje dobre i złe strony. Dobre, bo ułatwia wprowadzenie akcjonariatu. Złe, bo mniej wiąże pracownika z akcjonariatem i z firmą, nie zmusza go do oszczędzania (niski poziom oszczędzania jest w USA problemem), mniej zasila firmę w kapitał, w końcu – dostarcza argumentów przeciwnikom akcjonariatu.

3. Schematy działania ESOP-u

Poniżej przedstawiam amerykańskie schematy działania ESOP-u (w porządku chronologicznym ich publikowania) z polskimi tłumaczeniami objaśnień. Anglojęzyczne oryginały tych schematów zamieszczone są na końcu tekstu w formie załączników. Pierwszy schemat pochodzi z 1987 roku, ostatni z 2009 roku. Jak widać zasady działania ESOP-u nie uległy w tym czasie zmianie. Schemat pierwszy uwypukla działanie ESOP-u jako dodatkowego zabezpieczenia emerytalnego.

ESOP KREDYTOWANY

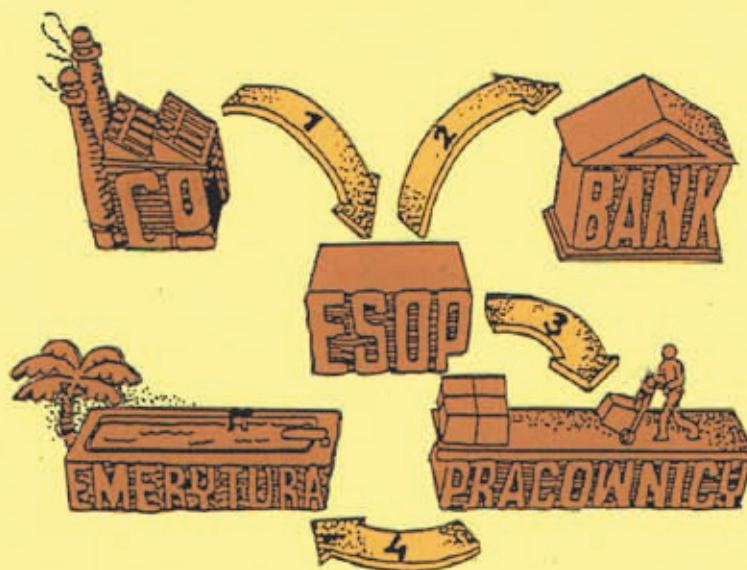
Amerykański system tworzenia własności pracowniczej (ESOP)

PIERWSZY KROK



1. Bank pożycza pieniądze ESOPowi
2. ESOP przekazuje je do korporacji
3. w zamian za równoważną ilość akcji, które są gromadzone na rzecz pracowników.

...I SPOSÓB DALSZEGO DZIAŁANIA



1. Korporacja przekazuje roczne nie podlegające opodatkowaniu wpłaty do ESOPu.
2. ESOP wykorzystuje wpłaty korporacji do spłacania pożyczki. Bank płaci tylko połowę podatku od dochodów z pożyczki.
3. Po spłaceniu pożyczki akcje zostają przekazane na indywidualne rachunki pracowników.
4. Gdy pracownicy zwalniają się lub przechodzą na emeryturę zabierają swoje akcje lub sprzedają je, często z powrotem ESOPowi. Nowi pracownicy wchodzą w ESOP i zaczynają akumulować kapitał.

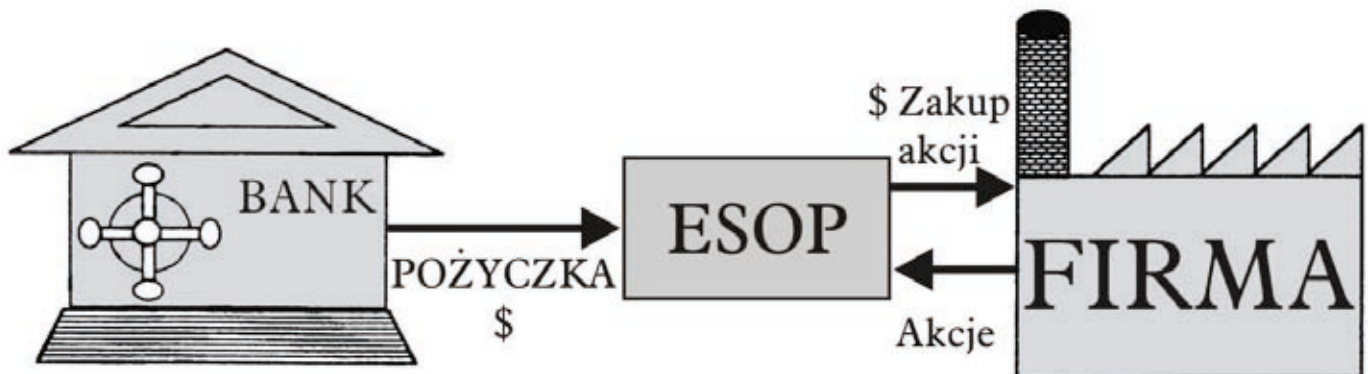


Źródło: Frank T. Adams, Gary B. Hansen, *Putting Democracy to Work*, Hulogos'i Communications, Inc., Eugene, Oregon 1987.

Tłumaczenie polskie: System ESOP, Demokracja Gospodarcza nr 9, Wrocław, 1990, tylna okładka broszury.

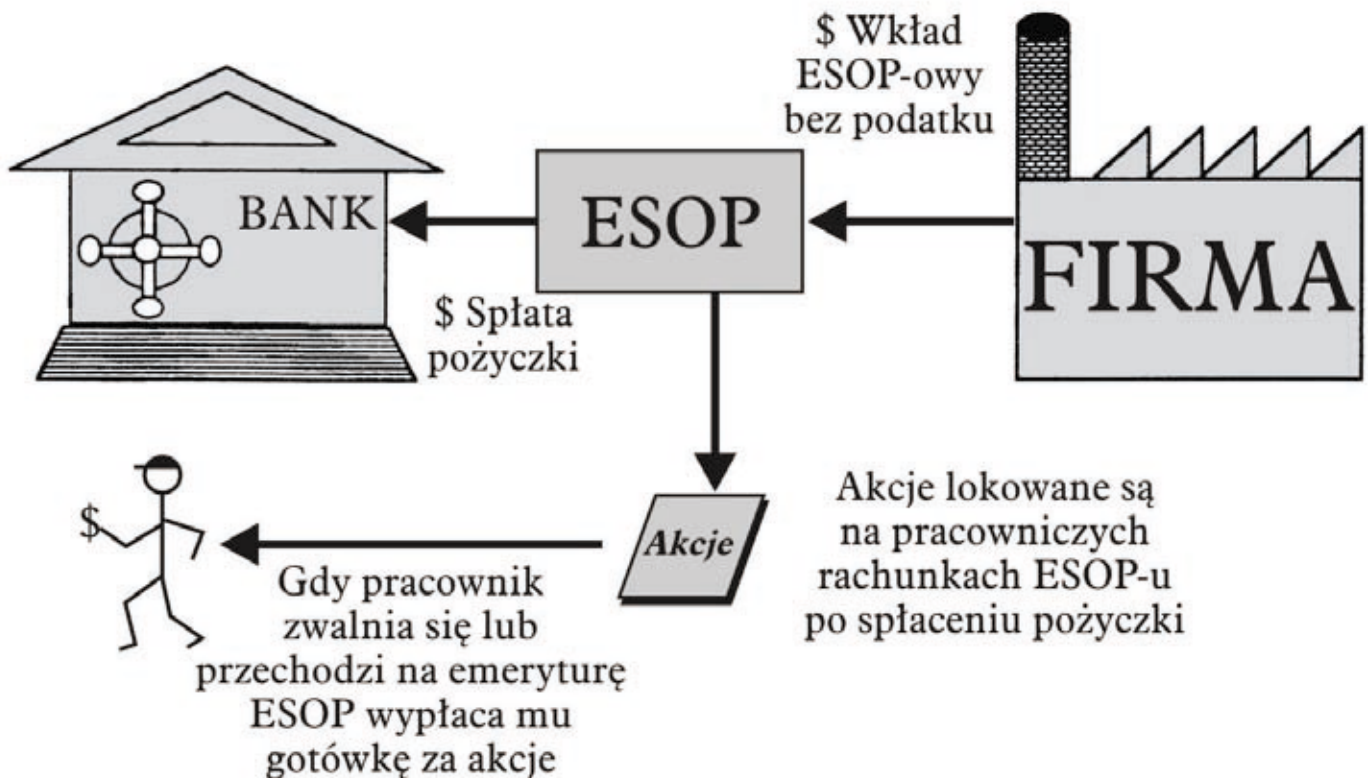
ESOP KREDYTOWANY

Początek działania

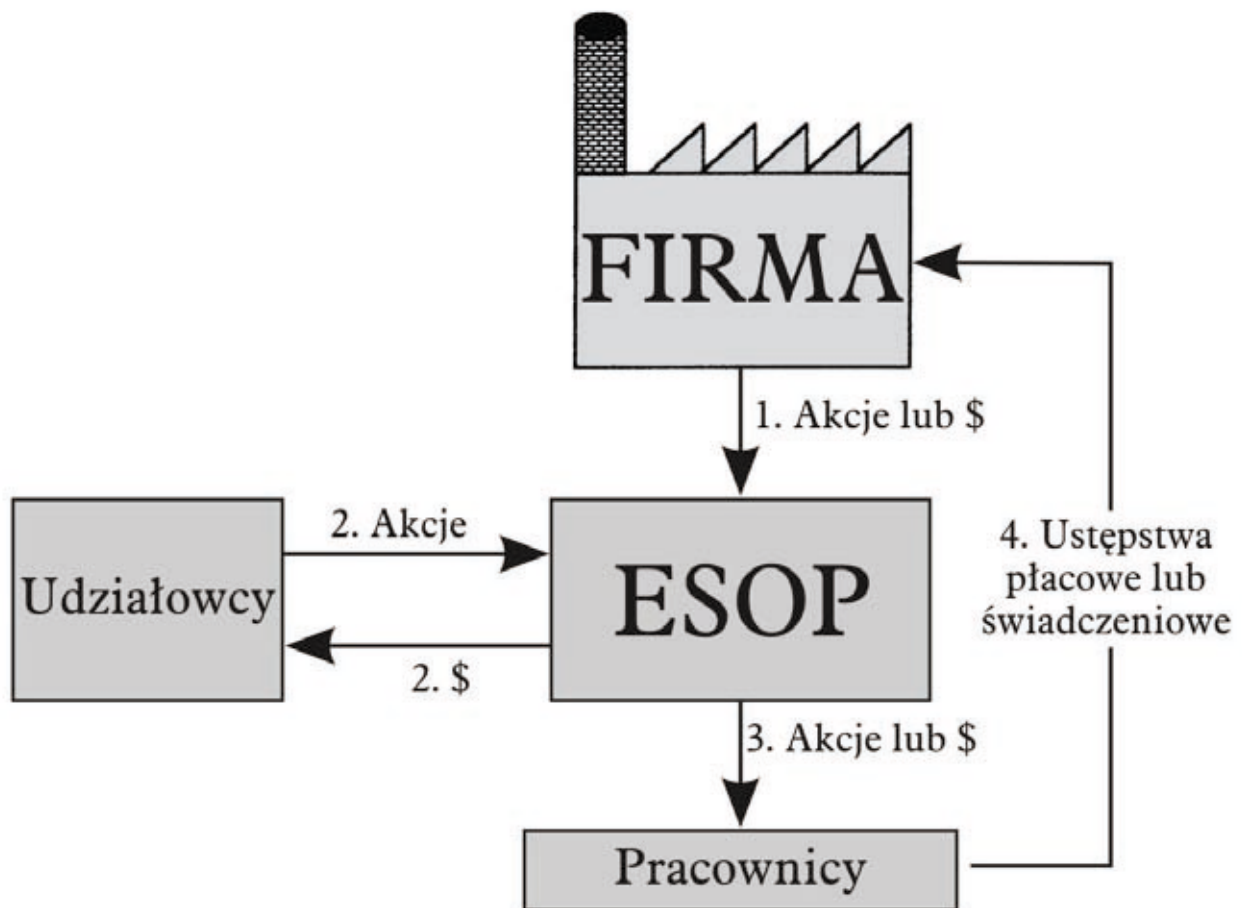


ESOP KREDYTOWANY

Dalsze działanie



ESOP NIEKREDYTOWANY



1. Przedsiębiorstwo dostarcza rocznych wkładów w gotówce lub w postaci akcji do trustu ESOP-u.
2. Gdy wpływa gotówka ESOP kupuje akcje od ich aktualnych właścicieli.
3. Pracownicy przejmują akcje lub gotówkę kiedy przechodzą na emeryturę lub opuszczają przedsiębiorstwo.
4. W niektórych przypadkach pracownicy czynią ustępstwa płacowe by pomóc wzrostowi konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Źródło: Gary B. Hansen, Frank Adams, *ESOPs, Unions, & Rank and File*, Red Sun Press, Boston, 1989.

Tłumaczenie polskie: *ESOP a związki zawodowe*, Demokracja Gospodarcza nr 12, Wrocław, 1991.

ESOP kredytowany

1. Spółka ustanawia ESOP trust, który zaciąga kredyt u kredytodawcy gwarantowany przez spółkę (w praktyce kredytodawca preferuje pożyczki dla spółki z ESOP-em*.)
2. ESOP trust odkupuje akcje od akcjonariuszy i przetrzymuje je w zawieszeniu. (ESOP może również wykupywać akcje od samej spółki.)
3. Spółka dokonuje rocznych nieopodatkowanych wpłat do ESOP-u, który spłaca nimi dług. Gdy dług zostaje spłacony, akcje są zwalniane z zawieszenia i lokowane na indywidualnych rachunkach pracowników proporcjonalnie do ich zarobków.
4. Pracownicy otrzymują swój kapitał, do którego nabyli prawo własności (w akcjach lub gotówce), gdy przechodzą na emeryturę lub w inny sposób odchodzą z przedsiębiorstwa.



* Ponieważ bank udzielający kredytu ESOP-owi płaci tylko połowę podatku od dochodu od tegoż kredytu.(uwaga: J.K.)

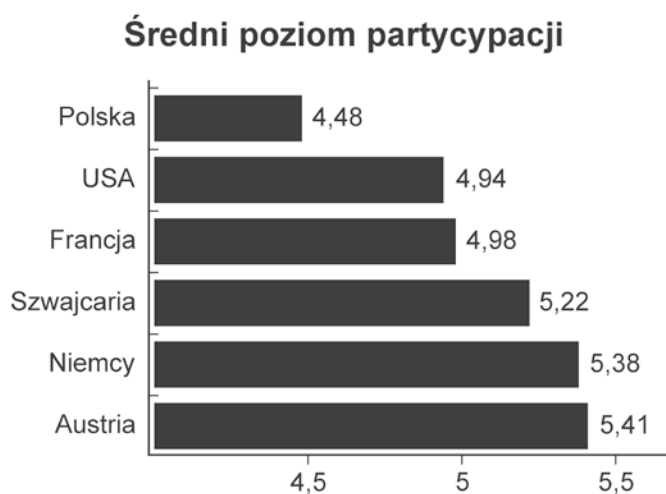
Źródło: Scott Rodrick,
An Introduction to ESOPs,
The National Center for Employee Ownership,
Oakland, California, 2009, s. 9

4. Znaczenie systemów pracowniczego współdecydowania

Amerykańskie ESOP-y łączone są z różnymi systemami pracowniczego współdecydowania. Nie zawsze ma to miejsce, ale jest prawie powszechne w spółkach pracowniczych, czyli wtedy gdy kapitał pracowniczy przekracza połowę wartości przedsiębiorstwa. Systemy takie są niezależne od okresowego decydowania o sprawach najważniejszych poprzez głosowanie na bazie posiadanego kapitału. Dotyczą one spraw bieżących i dziejących się na poziomie warsztatu pracy. Na tej problematyce pracownicy znają się zazwyczaj lepiej od kierownictwa. Chodzi tu o usprawnienie organizacji pracy, ulepszenie technologii, oszczędności materiałów i energii. Daje to duże efekty ekonomiczne i jest dzisiaj głównym warunkiem konkurencyjności.

Pracownicy w spółkach ESOP-owych niekoniecznie pracują ciężiej, ale (jak podkreślają autorzy amerykańscy) pracują mądrzej. W sytuacjach kryzysowych są jednak o wiele bardziej skłonni do poświęceń (dodatkowa praca, obniżenie płac) niż pracownicy przedsiębiorstw tradycyjnej wartości prywatnej.

Znaczenie pracowniczego współdecydowania jest w Polsce prawie totalnie nie rozumiane i panuje u nas moda autorytarnego zarządzania działająca „pod prąd” światowej tendencji. Udokumentowały to wcześniej szczegółowe badania prof. Jerzego Mączyńskiego prowadzone wspólnie z Arthurem Jago z Uniwersytetu Missouri i Gerhardem Reberem z Uniwersytetu Linzu¹³. Badania te prowadzone najpierw w latach 1988/89 dały następujące wyniki (patrz Wykres I – „Nasz Dziennik” 19 maja 2000).



Wykres I

Analogiczne badania powtórzone w latach 1993/94 dały prawie te same wyniki. O ile stabilność wyników dla krajów zachodnich jest normalna to stabilność wyników polskich jest nienormalna. Autor słusznie wiąże powtórzenie wcześniejszych polskich wyników ze schedą po systemie komunistycznym. Jednak ich utrzymywanie się wiąże on ze zwykłą bezwładnością, zwracając przy tym uwagę na dziwnie dużą bezwładność

¹³ Mączyński Jerzy, *Styl zarządzania polskich i zachodnich menedżerów*, Nasz Dziennik, 19 maja 2000.

Mączyński Jerzy, *Jak przezwyciężyć autorytarne zachowanie polskich menedżerów*, Nasz Dziennik, 26 maja 2000.

zjawiska. Nie o bezwładność tu jednak chodzi a o nowe zaindoktrynowanie kolejną patologiczną ideologią – tym razem „dzikiego kapitalizmu”. Minęły już przecież dwie dekady i nadal niewiele się zmieniło. Wspomniana ankieta Ministerstwa Gospodarki dokumentuje to bardzo dobrze. Na pytanie „Czy zarząd firmy zamierza wprowadzić w przyszłości program partycypacji finansowej pracowników?” najwięcej respondentów odpowiedziało „zdecydowanie nie” (Wykres II).



x

Wykres II

Zaś niechęć do partycypacji finansowej wynika głównie z „obawy przed wpływem pracowników na decyzje” (Wykres III).



y

Wykres III

Dużym osiągnięciem ankiety jest wydobyć na światło dzienne ideowe źródła takich postaw. Mianowicie respondenci argumentowali m.in., że „właściciele nie wyraziliby na to zgody, nie mają takich tradycji, to są zagraniczni inwestorzy” (poniższa plansza).

Dlaczego nie?

- „Decyzja należy do firmy matki”
- „Właściciele nie wyraziliby na to zgody, nie mają takich tradycji, to są zagraniczni inwestorzy”
- „Niezbýt bogaci pracownicy”
- „Obecnie walczymy o utrzymanie się na rynku i jest to teraz kluczowe zadanie”
- „Przedsiębiorstwo wymaga dużych środków na modernizację”

Zestawmy tę opinię z wykresem I. Można ją też zestawić z innym paradoksem wydobytym na światło dzienne przez konferencję w Ministerstwie Gospodarki (rozdz. A. II). Mianowicie w sesji poświęconej polskim doświadczeniom w zakresie własności pracowniczej jedynymi przykładami były działające w Polsce firmy zagraniczne: sieć supermarketów „Auchan” i światowy potentat w produkcji soczewek okularowych „Essilor”.

Sprawa jest zatem jasna. Respondenci bazują na fałszywym obrazie gospodarki zachodniej. Obraz ten został wykreowany u progu transformacji ustrojowej na użytek uwłaszczającej się nomenklatury i jest podtrzymywany do dziś głównie w ośrodkach akademickich o profilu społecznym a w szczególności ekonomicznym. **W neoliberalnych sferach akademickich tkwi główne źródło polskich problemów ekonomicznych i społecznych.** Szczególnie szkodliwe jest negowanie potrzeby prowadzenia przez państwo polityki gospodarczej, w nawiązaniu do tegoż fałszywego obrazu gospodarki światowej. Wykazuję to w osobnej broszurze¹⁴. Na szczęście po ostatnich wyborach parlamentarnych i dojściu do władzy formacji propolskiej sytuacja ta uległa zmianie i potrzeba polityki gospodarczej jest jasno wyartykułowana w programie naprawczym Mateusza Morawieckiego. Zaczęła też być realizowana w praktyce.

¹⁴ J. Koziar, *Nie ma gospodarki bez polityki gospodarczej państwa. Na marginesie „Sztafety”* Melchiora Wańkowicza, Wrocław 2003; www.rp-gospodarna.pl/polityka_gosp.pdf.

Dla lepszego naświetlenia znaczenia pracowniczej partycypacji prezentuję poniżej tekst przemysłowca japońskiego Konosuke Matsushity.

MY WYGRAMY

"My wygramy, a Zachód przemysłowy przegra. Nic na to nie poradzicie, bo wy w samych sobie nosicie przyczynę waszej przegranej.

Wasze organizacje są taylorowskie, ale co gorsze, wasze głowy są także takie. Wy jesteście przekonani, że aby wasze przedsiębiorstwa funkcjonowały dobrze, trzeba rozróżniać z jednej strony szefów, a z drugiej wykonawców, z jednej strony tych, którzy myślą, z drugiej tych, którzy przykręcają śruby.

My jesteśmy potaylorowcami, my wiemy, że przedsiębiorstwa stały się tak skomplikowane, że przeżycie firmy w środowisku coraz bardziej niebezpiecznym, zmiennym i konkurencyjnym, jest tak problematyczne, że musi ona każdego dnia mobilizować całą inteligencję wszystkich, aby mieć szansę dania sobie rady.

Dla nas zarządzanie to sztuka mobilizowania i włączania całej inteligencji wszystkich dla dobrej pracy przedsiębiorstwa. Ponieważ my, lepiej niż wy, oceniliśmy wymiary nowego wyzwania techniki i ekonomii, my wiemy, że inteligencja kilkunastu menedżerów, choćby byli najzdolniejsi, jest niewystarczająca, aby wyzwaniom sprostać.

Tylko inteligencja wszystkich pracowników przedsiębiorstwa może mu pozwolić na stawienie czoła komplikacjom i wymaganiom nowego środowiska.

Dlatego właśnie nasze wielkie firmy wydają na szkolenie całego personelu trzy lub cztery razy więcej niż wasze, dlatego wewnątrz przedsiębiorstwa prowadzą dialog i dwustronny przekaz informacji, dlatego domagają się sugestii usprawnień od wszystkich i dlatego żądają, aby system szkolny przygotowywał ciągle więcej absolwentów, oświeconych i kulturalnych, niezbędnych dla przemysłu, który musi żywić się ustawicznie inteligencją.

Wasi działacze społeczni, często ludzie dobrej woli, są przekonani, że trzeba chronić człowieka w przedsiębiorstwie. My, jako realiści, myślimy odwrotnie, że ludzie muszą bronić przedsiębiorstw, a one oddadzą im stokrotnie to, co od nich otrzymają. Tak postępując my jesteśmy bardziej społeczni niż wy."

Przemysłowiec japoński

Konosuke Matsushita

Tekst Matsushity, adresowany do „Zachodu”, odnosi się jednak tylko to kapitalizmu typu anglosaskiego i to do jego tradycyjnej postaci poza sektorem własności pracowniczej, w której partycypacyjne zarządzanie nie jest popularne (patrz niżej).

W Japonii akcjonariat pracowniczy jest słabo rozwinięty, ale gospodarka tego kraju należy do tzw. japońskiego typu kapitalizmu (Japonia i dalekowschodnie „tygrysy”),

który razem z typem niemieckim (kontynentalna Europa Zachodnia – w mniejszym stopniu kraje romańskie) rozwinął tzw. kooperacyjne stosunki przemysłowe. W tych typach kapitalizmu kooperacja kapitału i pracy wpisana jest w całą gospodarkę i realizowana właśnie poprzez różne systemy pracowniczego współdecydowania (np. niemiecki „Mittbestimmung”)¹⁵. W przeciwieństwie do nich kapitalizm anglosaski ma konfliktowe stosunki przemysłowe, w których kultywuje się przeciwstawność kapitału i pracy wpisując ją dysfunkcyjnie w ogólny kanon konkurencji¹⁶.

Kapitalizmy typu japońskiego i niemieckiego są bardziej solidarystyczne i propracownicze od anglosaskiego oraz operują w społeczeństwach mniej indywidualistycznych od anglosaskich. Stąd pracownicy w tych gospodarkach, będąc traktowani partnersko i mając wgląd w ekonomię firmy, podział zysków, oraz mając udział w jej zarządzaniu na różnych szczeblach, są mało zainteresowani udziałem w jej własności.

Inaczej jest w kapitalizmie anglosaskim – konfliktowym i bardziej indywidualistycznym. Tu również, w przedsiębiorstwach tradycyjnej własności prywatnej, czynione są próby wprowadzania systemów motywujących do większej wydajności pracy. Mają one jednak na ogół krótki żywot, gdyż często mają na celu po prostu wykorzystanie pracowników i ci ostatni się z nich wycofują.

Sytuacja zmienia się diametralnie, gdy pracownik anglosaski (obecnie głównie amerykański) staje się współwłaścicielem. Będąc współgospodarzem osiąga poziom zaangażowania wyższy od pracowników w kapitalizmach z tradycyjnymi stosunkami kooperacyjnymi, nie opartymi o własność pracowniczą. Kapitał, będący jego własnością, kooperuje dobrze z wykonywaną przez niego pracą.

Znajomość i uwzględnianie powyższych relacji ma fundamentalne dla Polski znaczenie. Nasze społeczeństwo ma bowiem, podobnie do Anglosasów, charakter indywidualistyczny i zwiększanie efektywności przedsiębiorstw w oparciu o własność pracowniczą (a nie o same systemy współdecydowania) jest właściwym dla nas rozwiązaniem.

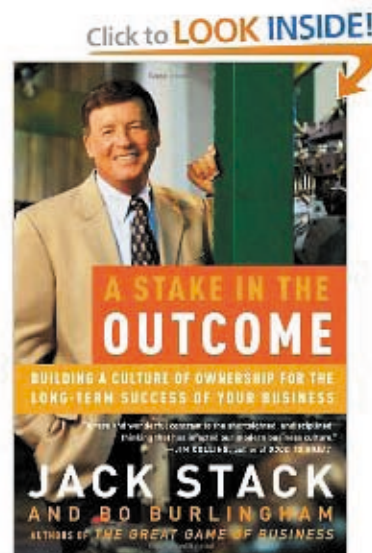
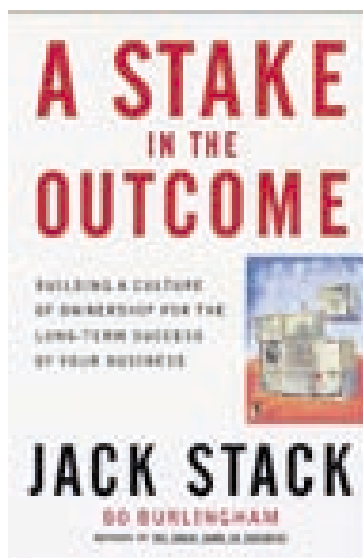
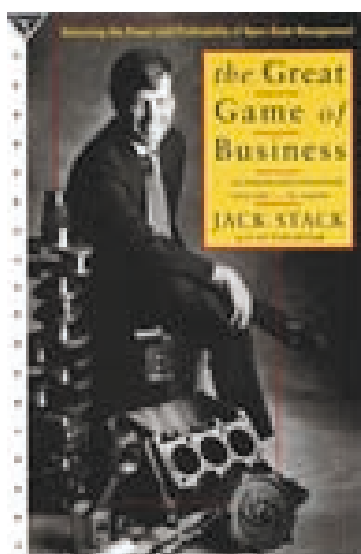
W amerykańskim akcjonariacie działają różne rodzaje współdecydowania. Każda firma może wprowadzać własny. Najbardziej ogólne zasady zostały opisane przez Coreya Rosena i Karen Young¹⁷. Natomiast najbardziej wydajny system został wy-

¹⁵ Zachodnioeuropejski system współdecydowania zastał niedawno do Polski wprowadzony (rady pracowników) z zewnątrz przez ustawodawstwo europejskie budząc konsternację wśród naszych neoliberalnych elit.

¹⁶ Patrz J. Kozia, *Typy gospodarek kapitalistycznych*, w: Materiałach Sympozjum *Jaka forma kapitalizmu w Polsce?* KIK, Wrocław, 12-14 IV 1996
www.rp-gospodarna.pl/typy_kapitalizmow.pdf

¹⁷ Rosen Corey, Karen Young, *Beyond Taxes. Managing an Employee Ownership Company*, The National Center for Employee Ownership, Oakland, California, 1988. Tłum. pol. *Zarządzanie przedsiębiorstwem pracowniczym*, Wrocław 1993 oraz Nasz Dziennik 30 czerwca, 7 i 14 lipca 2000; www.rp-gospodarna.pl/zarzadz_przeds_prac.pdf

pracowany przez Jacka Stacka w jego Wielkiej Grze w Biznes¹⁸ i systemie jawnego zarządzania (Open Book Management). Jack Stack prowadzi corocznie szkolenia dla pracowników wielu firm ze swej metody zarządzania. Zamieszczam poniżej próbki literatury przedmiotu.

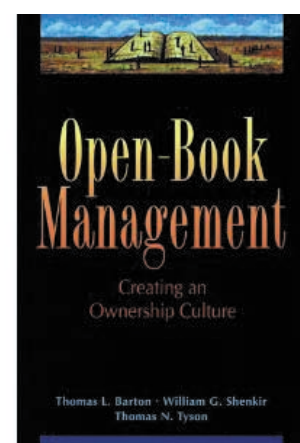
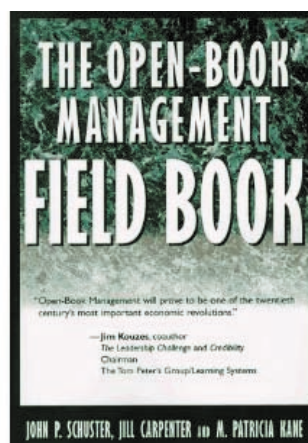
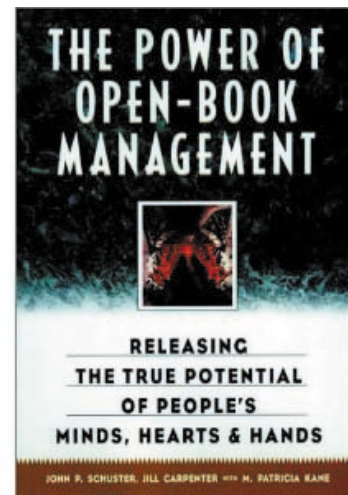
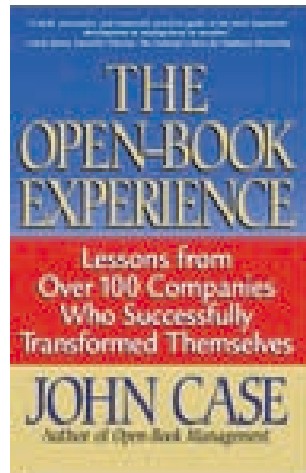
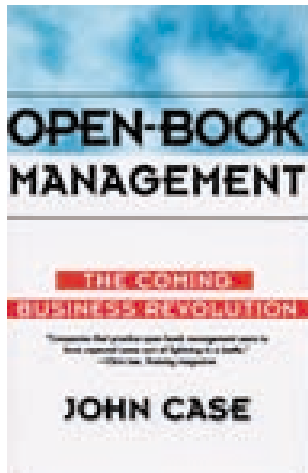


¹⁸ Jack Stack with Bo Burlingham, *The Great Game of Business*, Currency Doubleday, New York 1992.

Jack Stack and Bo Burlingham, *A Stake in the Outcome. Building a Culture of Ownership for the Long-Term Success of Your Business*, Currency Doubleday, New York 2003.

Jack Stack with Bo Burlingham, *The Great Game of Business. The only Sensible Way to Run a Company*, Crown Business, New York, 2013. Patrz również:

www.rp-gospodarna.pl/stack_1.pdf oraz www.rp-gospodarna.pl/stack_2.pdf

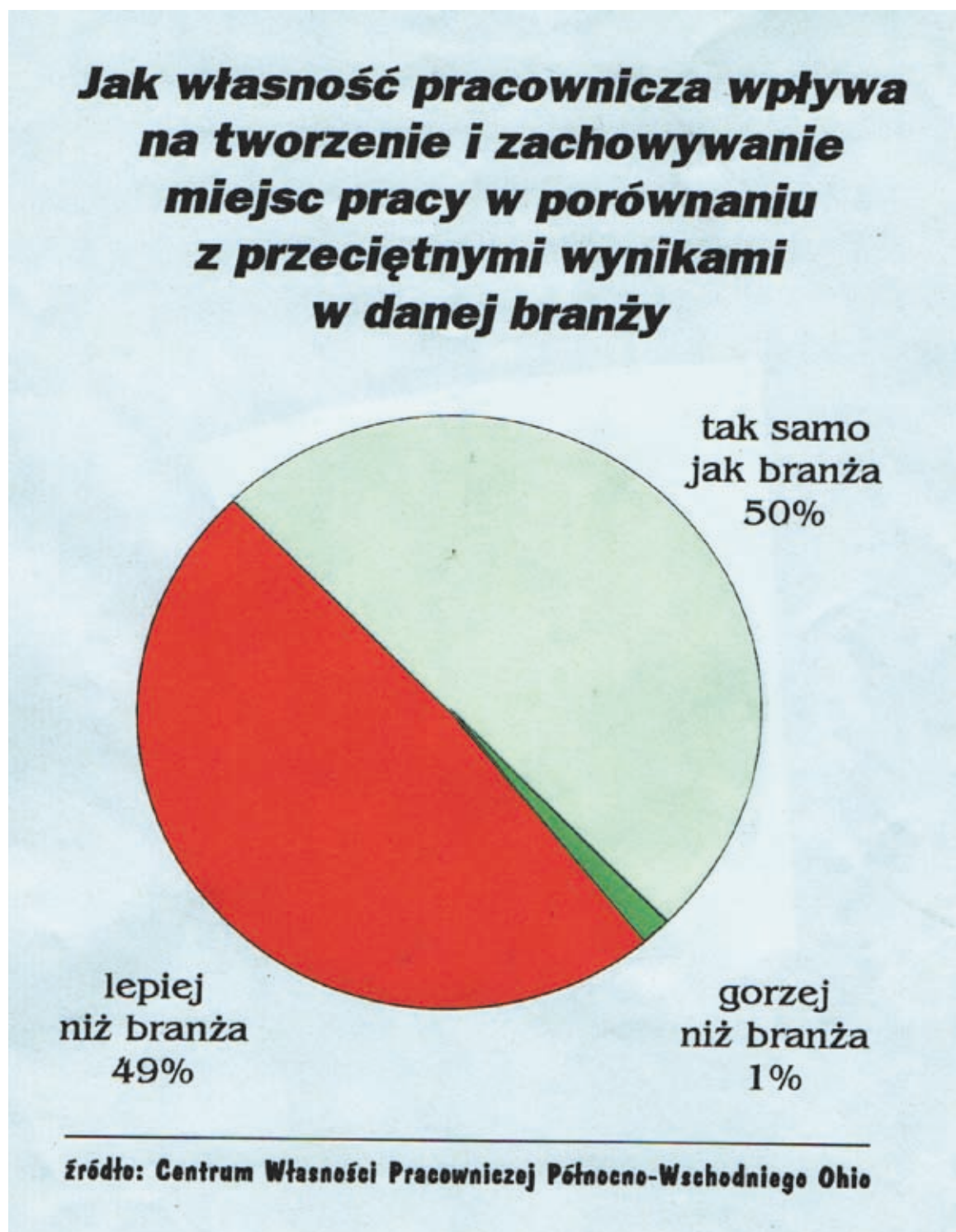


<http://openbookconference.com/>

5. Wyniki badań efektywności przedsiębiorstw ESOP-owych

W Stanach Zjednoczonych przeprowadzono wiele badań efektywności firm ESOP-owych. Większość z nich została zrealizowana w początkowym okresie rozwoju amerykańskiego akcjonariatu. Wszystkie zgodnie wykazują wyższość akcjonariatu nad tradycyjną własnością prywatną, przy czym decydujące znaczenie dla wzrostu efektywności mają systemy współdecydowania. Późniejsze badania nie wnoszą wiele nowego.

Poniżej przedstawiam wyniki wielu badań efektywności ESOP-ów.

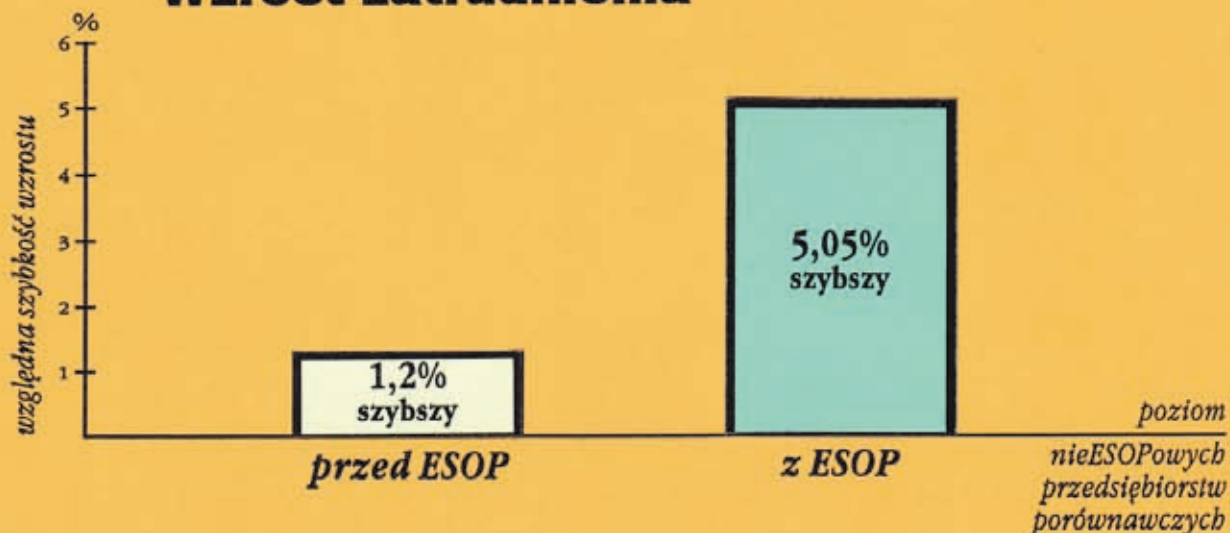


Przedsiębiorstwa z własnością pracowniczą rozwijają się szybciej

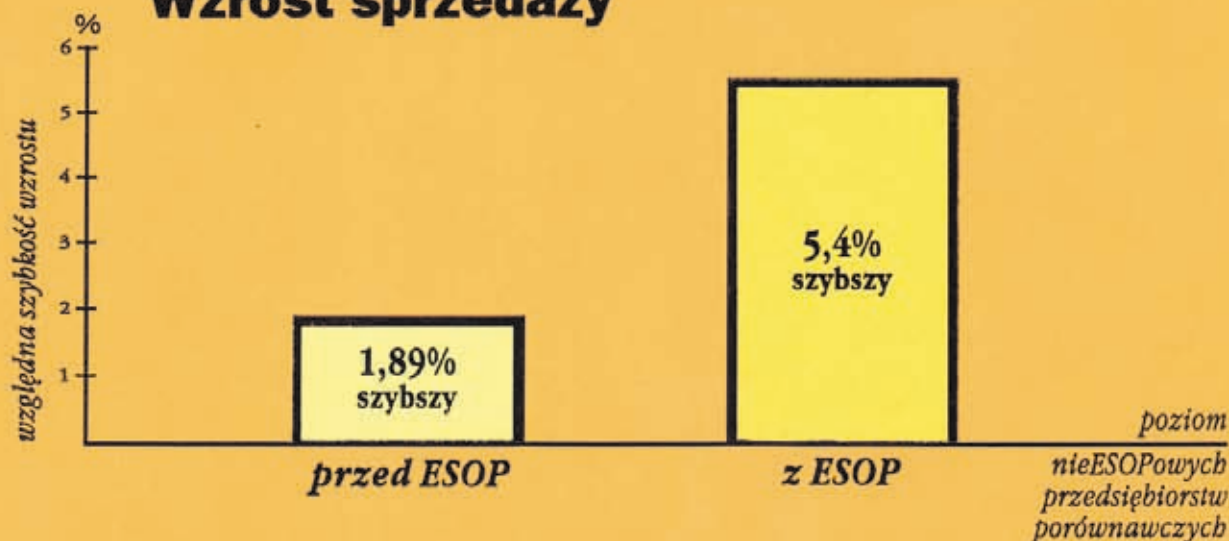
Względna szybkość wzrostu grupy 45 przedsiębiorstw ESOPowych

(za okres 5 lat przed i po wprowadzeniu ESOPów, mierzona względem
grupy 238 nieESOPowych przedsiębiorstw porównawczych)

Wzrost zatrudnienia



Wzrost sprzedaży



na podstawie: Corey Rosen, Michael Quarey
"How well is employee ownership working"
Harvard Business Review 1987/5, str. 126-129

Własność pracownicza lepsza od tradycyjnej własności prywatnej

W 1979 roku Senacka Komisja Finansów przeprowadziła badania 75 przedsiębiorstw z własnością pracowniczą. Jak pisze Stanisław Rudolf "Ich wyniki okazały się rewelacyjne". W ciągu trzech lat od wprowadzenia akcjonariatu, zyski tych przedsiębiorstw wzrosły średnio o 157%.

Stanisław Rudolf - "Demokracja przemysłowa w rozwiniętych krajach kapitalistycznych", PWN, Warszawa 1986

W 1980 r. M.Conte i A.Tannenbaum z Uniwersytetu Michigan przeprowadzili badania 98 spółek pracowniczych. Okazało się, że są one 50-70% bardziej dochodowe od podobnych przedsiębiorstw z tradycyjną własnością prywatną.

Michael Conte, Arnold Tannenbaum - "Employee Ownership", Ann Arbor, Mich.: Survey Research Center, University of Michigan, 1980

W 1981 roku T.Marsh i D.McAllister opublikowali wyniki badań 128 przedsiębiorstw z tzw. ESOPami (Planami Pracowniczej Własności Kapitału). Wykazały one roczny średni wzrost produktywności o 1,52% wyższy od przedsiębiorstw konwencjonalnych.

Thomas R.Marsh, Dale E.McAllister - "ESOP Tables: A Survey of Companies with Employee Stock Ownership Plans", Journal of Corporation Law 6, no. 3 (1981)

W tym samym roku ukazał się raport R.Longa prezentujący wyniki badań 75 firm z ESOPami. Produktywność wzrastała w nich 4-krotnie szybciej a zyski 2-krotnie szybciej od odpowiednich przeciętnych wskaźników wszystkich przedsiębiorstw amerykańskich.

Russell Long - "Expanded Ownership - Its Importance to the Free Enterprises System", Congressional Record 127, no. 50 (March 27, 1981)

W 1985 r. A.Cohen opublikował wyniki badań 28 przedsiębiorstw sprzedanych pracownikom przez wycofujących się z interesu właścicieli. Sprzedaż wzrastała w nich średnio 1,3 razy szybciej niż w porównawczych przedsiębiorstwach zwykłych.

Alan Cohen - "After the Owner Leaves: Corporate Performance after an ESOP Buys out an Owner", Employee Ownership 5, no. 4 (August 1985)

W tym samym roku I.Wagner i C.Rosen ogłosili wyniki badań 13 spółek akcyjnych z ponad 10% własności pracowniczej. Okazały się one bardziej efektywne od 2/3 porównawczych zwykłych spółek akcyjnych.

Ira Wagner, Corey Rosen - "Employee Ownership: Its Effects on Corporate Performance", Employee Relations Today, Spring 1985

W 1987 r. ukazał się raport C.Rosena i M.Quarreya prezentujący wyniki badań 45 przedsiębiorstw ESOPowych w zestawieniu z 238 przedsiębiorstwami. Analizę prowadzono dla okresu 5 lat przed i po wprowadzeniu ESOPu. W okresie pierwszym późniejsze firmy ESOPowe miały tylko o 1,2% szybszy wzrost zatrudnienia i o 1,89% szybszy wzrost sprzedaży od firm porównawczych. Po wprowadzeniu ESOPu powyższe wskaźniki wzrosły odpowiednio do 5,05% i 5,4%. Kluczowym czynnikiem podnoszącym efektywność okazał się współudział pracowników w zarządzaniu; ESOPy, które wprowadziły takie zarządzanie, rozwijały się 3-4 razy szybciej od tych, które poprzestały na samym współudziale we własności.

Corey Rosen, Michael Quarrey - "How well is employee ownership working?", Harvard Business Review, 5/1987

W 1991 r. Narodowe Centrum Własności Pracowniczej z Oakland (Kalifornia) opublikowało zestawienie efektów 74 zwykłych wykupów przedsiębiorstw z 23 wykupami pracowniczymi. W pierwszej grupie zbankrutowało 13,5%, a w drugiej tylko 4,5%.

"ESOPvs. Conventional LBOs: ESOPs Doing Better", Employee Ownership Report, 3/1991

W 1992 r. ta sama instytucja podała, że z 15 ESOPów z większościowym udziałem pracowniczym znajdujących się na liście Forbesa 400 największych spółek zamkniętych, 11 poprawiło swoją pozycję na liście w stosunku do roku ubiegłego. Wynika z tego, że spółki te rozwijają się szybciej od pozostałych spółek listy.

"15 Employee Owned Companies on List of Top 400 private Firms", Employee Ownership Report, 1/1992

W 1993 roku opublikowano wyniki badań 25 ESOPów w stanie Nowy York przeprowadzonych przez G.Winthera z Uniwersytetu Aalborg (Dania). Metoda badań była analogiczna do zastosowanej przez C.Rosena i M.Quarreya. Badaniami porównawczymi objęto 108 spółek zwykłych. Okazało się, że spółki ESOPowe zwiększają sprzedaż i zatrudnienie średnio 4,8% szybciej w skali roku, od spółek zwykłych.

"New Data Show Employee Ownership Firms Grow Faster", Employee Ownership Report, 1/1993

Wyniki amerykańskich badań zestawil Jan Kozlar

6. Możliwe problemy ze zwrotem pracownikom ich kapitału akcyjnego

Głównym problemem jest tak zwany problem „jednego koszyka” (amerykańskie biznesowe porzekadło), do którego wkłada się wszystkie jajka i w razie stłuczki traci się je wszystkie. Chodzi tu o inwestowanie wszystkich środków w jedno przedsięwzięcie i w razie jego bankructwa traci się je wszystkie. W przypadku spółki pracowniczej traci się dodatkowo pracę. Oczywiście spółki pracownicze mogą bankrutować, ale zdarza się im to o wiele rzadziej niż zwykłym spółkom. Poza tym istnieje też inna zasada (zasada Carnegiego), że właściciel, który wkłada wszystkie jajka do jednego koszyka najlepiej go pilnuje (najlepiej spółką zarządza). Podany wyżej niski wskaźnik bankructw spółek pracowniczych potwierdza tę regułę. Trzeba też dodać, że według prawodawstwa amerykańskiego kapitał pracowniczy nie może być jedynym sposobem zabezpieczenia emerytalnego. Zatem pracownik w wieku emerytalnym bankrutującej spółki pracowniczej nie znajduje się w beznadziejnej sytuacji. Zaś pracownik młodszy traci mniej a poza tym zmienia pracę.

Innym problemem jest duży ciężar dla przedsiębiorstwa zwrotnego wykupu akcji pracowniczych przy koniecznej znacznej redukcji zatrudnienia. Z tego powodu znana huta Weirton (uratowana przez akcjonariat) zmuszona była wyjść na giełdę i przestała być spółką pracowniczą. Jednakże wiele spółek pracowniczych zwalnia pracowników w trudnych sytuacjach tylko okresowo przyznając im prawo pierwszeństwa w ponownym przyjęciu do pracy. Zachowują oni w tym czasie własność akcji.

7. Zmiana właściciela, hamulcem rozwoju ESOP-ów

W związku z wysoką efektywnością ESOP-ów można zapytać – dlaczego wobec tego wszystkie firmy amerykańskie nie stały się przedsiębiorstwami ESOP-owymi? Przyczyna jest prosta – własność pracownicza prowadzi do zmiany właściciela. Lepiej może (z punktu widzenia właściciela) mieć gorsze przedsiębiorstwo niż dzielić się zyskami z pracownikami. Amerykanie formułują to następująco: *Lepiej mieć duży kęs gorszego przedsiębiorstwa niż mały kawałek lepszego*¹⁹. Odpowiada to zasadom dzikiego kapitalizmu, ale nie odpowiada zasadom dobrej ekonomii. Zauważamy przy tym znamioną zależność - prawdziwi ludzie przemysłu, często budujący przedsiębiorstwa od podstaw i znający od podstaw swoją branżę, są zwolennikami akcjonariatu. Działają oni ze swoimi pracownikami jak jedna załoga i wolą mieć ich za współwłaścicieli niż ludzi z zewnątrz. Zwłaszcza takich, którzy wchodzić przez giełdę, są często niewidoczni i potrafią dokonać nagłego wrogiego przejęcia przedsiębiorstwa (hostile takeover).

Takimi ludźmi przemysłu byli: Henry Ford, James Lincoln i Andrew Carnegie. Ten ostatni dobitnie wyraził swój punkt widzenia w przytoczonym poniżej tekście:

Mija czas nieobecnego kapitalisty akcjonariusza pobierającego tylko dywidendę i nie zainteresowanego działalnością przedsiębiorstwa. Nadchodzi czas wartościowego aktywnego pracownika /.../. Wielkie przedsiębiorstwa przyszłości dzielić będą dochody nie pomiędzy setki bezczynnych kapitalistów, nie przyczyniających

¹⁹ “They would rather own a big chunk of a company that is not doing quite well than a smaller chunk of a company doing better”. Employee Ownership Report 2010/4, s.15.

*się w żaden sposób do ich osiągnięć, lecz pomiędzy setki najzdolniejszych pracowników, od których zdolności i wysiłku powodzenie najbardziej zależy. Miejsce nieobecnego akcjonariusza kapitalisty zajmie zdolny i obecny pracownik*²⁰

U nas takim człowiekiem przemysłu był Marian Wieleżyński, twórca pierwszej polskiej spółki pracowniczej – patrz poniższy, podobny tekst:

*Fundamentem naszej Spółki jest teza: Wspólna praca – wspólny plon. Hasło uwłaszczenia robotnika wprowadziliśmy w życie i odsłoniliśmy przed myślą społeczną nieznane horyzonty, pełne najpiękniejszych ideałów. Udział naszego pracownika w kapitale spółki był nam miłszy od wkładów klienta z ulicy, kupującego nasze akcje na giełdzie. /.../*²¹

Odwrotnie – niechętni akcjonariatowi są wynajęci menedżerowie. Są oni wykształceni najczęściej w szkołach biznesu, gdzie uczy się ich głównie prawa i finansów. Na branży, w której się znaleźli najczęściej dobrze się nie znają. Na stanowisku, na którym się znaleźli reprezentują krótkowzroczne interesy rzeszy zewnętrznych akcjonariuszy, domagających się maksymalizacji kwartalnego zysku. Oni sami zaś prezentują bardziej ducha spekulacji finansowych niż ducha produkcji.

8. Inne bariery na drodze upowszechniania się ESOP-ów

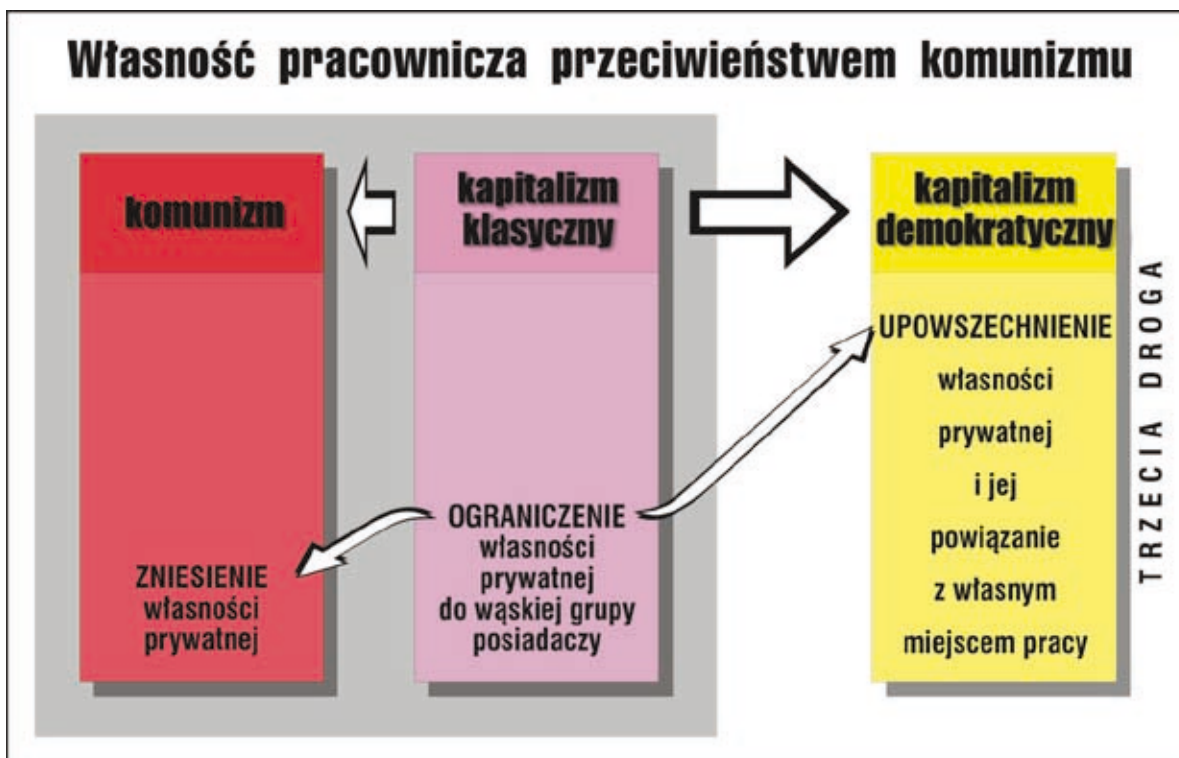
a. Bariera błędnego rozumienia ideologicznych nawiązań akcjonariatu

Dość często uważa się akcjonariat za jakąś formę komunizmu. Trzeba jednak nadmienić, że rozumienie takie jest o wiele powszechniejsze w Polsce niż w Stanach Zjednoczonych. Takiemu rozumieniu przeciwstawił się od razu na wstępie Louis Kelso, nazywając traktat, promujący własność pracowniczą *Manifestem Kapitalistycznym* i przeciwstawiając go *Manifestowi Komunistycznemu* Marksa i Engelsa. Ci ostatni autorzy zwalczali ideę akcjonariatu jako rozwiązanie drobnomieszczańskie.

Właściwą relację kapitalizmu z upowszechnioną własnością pracowniczą do komunizmu i kapitalizmu tradycyjnego, a zwłaszcza do neoliberalizmu, przedstawia poniższy graf.

²⁰ Andrew Carnegie (twórca amerykańskiego przemysłu stalowego), *The Empire of Business*, Harper & brothers, London and New York 1906, s. 117.

²¹ Z przemówienia do pracowników w dniu 20 maja 1937 roku.



Kapitalizm demokratyczny (jak go można nazwać) jest owszem „trzecią drogą”, ale w żadnym przypadku nie „**pomiędzy**” (jak to się regularnie formułuje) komunizmem a klasycznym kapitalizmem, ale daleko **poza** jednym i drugim. Pozycję „**pomiędzy**” komunizmem a kapitalizmem demokratycznym zajmuje natomiast kapitalizm klasyczny i, co więcej, jego pozycja ta jest mocno asymetryczna, gdyż jest on bardziej zbliżony do komunizmu pod względem ograniczenia własności prywatnej niż do kapitalizmu demokratycznego. Powyższy graf wyjaśnia zaskakujący paradoks – jak to się mianowicie dzieje, że dziki kapitalizm, który ponoć jest skrajnym przeciwieństwem komunizmu, tak niewiele się od niego różni. Szukanie jakiegoś pozytywnego rozwiązania pomiędzy tymi dwoma patologicznymi ustrojami mija się z celem.

W dzisiejszej Polsce relację tę stwierdzamy zarówno w zakresie wywłaszczenia społeczeństwa oraz autorytarnego stosunku do pracownika jak i nomenklaturowej genezy, uwłaszczonych na wspólnie wypracowanym majątku państwowym, komunistyczno-neoliberalnych kapitalistów.

b. Bariera kulturowa anglosaskich stosunków konfliktowych

Ta bariera jest typowa dla kapitalizmu anglosaskiego. Wielu amerykańskich przedsiębiorców mówi, że tyle lat wojowali z pracownikami i w związku z tym nie mogą się pogodzić z myślą, że mogą być oni właścicielami²².

Ta argumentacja jest chyba spotęgowana w umysłach polskich komunistyczno-neoliberalnych kapitalistów, pamiętających dobrze walkę ze światem pracy w czasach delegalizacji NSZZ „Solidarność”.

²² Employee Ownership Report 2010/4, s.15.

c. Bariera informacyjna

Ta bariera jest bardzo prozaiczna. Amerykańscy przedsiębiorcy korzystają z zawodowych pośredników-doradców przy sprzedaży swoich przedsiębiorstw. Ci pośrednicy pobierają prowizję od transakcji, która jednak nie przysługuje im przy wykupie pracowniczym. Dlatego też nie informują o tej korzystnej, możliwej transakcji swojego klienta²³.

d. Zarzut wspomagania budżetowego

Ten zarzut jest szeroko nagłaśniany w Stanach Zjednoczonych. Jednakże trzeba podkreślić, że ESOP-y są jednocześnie systemami emerytalnymi, które z założenia oparte są na ulgach podatkowych. W tym przypadku jednak ten szczególny system emerytalny jest potężnym narzędziem napędu gospodarki. Tym bardziej więc zasługuje na wsparcie podatkowe.

e. Zarzut braku osobistego wkładu pracowników

Ten zarzut jest w sporej mierze słuszny i można domniemywać, że pominięcie wkładów własnych w ESOP-ach było powodowane zamiarem zminimalizowania barier ze strony pracowników przy zaprowadzaniu tak przełomowego rozwiązania. Obecnie po sprawdzeniu się akcjonariatu pracowniczego, można postulować wkład własny pracowników.

Proponowany niniejszym system własności pracowniczej taki wkład uwzględnia.

IV. Polski, przedwojenny system Gazoliny²⁴

1. Wprowadzenie

Polska dysponuje kapitalnym przykładem sprawnej spółki pracowniczej, którą jest „Gazolina S.A.” z okresu przedwojennego.

Spółka ta, z siedzibą we Lwowie, utworzona została przez inż. Mariana Wieleżyńskiego w 1920 r. przez połączenie dwóch założonych przez niego wcześniej spółek. Pierwszą z nich był powstały w 1912 r. w Borysławiu „Zakład Gazu Ziemnego, Inż. Marian Wieleżyński Sp. z o.o.”, drugą – założona w 1916 r. w Tustanowicach „Gazolina Sp. z o.o”. W tej drugiej spółce Wieleżyński wprowadził od razu akcjonariat pracowniczy. W 1919 r. założyciel spółki został przez Ukraińców internowany, a gdy po pół roku wrócił do firmy, zastał ją w jak najlepszym porządku, prowadzoną przez pracowników. Ten stan rzeczy skłonił go do połączenia obu firm i przekształcenia ich w spółkę pracowniczą pod nazwą „Gazolina S.A.”.

Spółka zajmowała się eksploatacją ropy naftowej, eksploatacją i rozprowadzaniem gazu ziemnego własnymi rurociągami oraz produkcją wynalezionej przez Wieleżyńskiego gazoliny. Pierwsza polska spółka pracownicza doskonale prosperowała, poko-

²³ Employee Ownership Report 2010/4, s.15.

²⁴ Więcej informacji w: J. Koziać „Gazolina” – pierwsza polska spółka pracownicza www.rp-gospodarna.pl/gazolina.pdf

nując krytyczne sytuacje, a w 1929 r. jej pracownicy oparli się propozycji wykupu przez kapitał zagraniczny, który oferował im cenę 45 razy (!) przekraczającą wartość nominalną ich akcji imiennych.

Pierwszy statut Gazoliny, określający zasady akcjonariatu pracowniczego, został zatwierdzony przez Radę Zawiadowczą (nadzorczą) w końcu 1920 r., a przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy w lutym 1922 roku. Statut ten był stopniowo udoskonalany, jednak bez wprowadzania zasadniczych zmian. Ostatnia wersja pochodzi z 5 maja 1936 r. Konstrukcja akcjonariatu pracowniczego w Gazolinie jest świadectwem dużych zdolności Mariana Wieleżyńskiego nie tylko w zakresie petrochemii, co można należycie ocenić dopiero po latach, przez jego porównanie z formami współczesnego akcjonariatu.

2. Zasady działania akcjonariatu Gazoliny

Statut Gazoliny dzielił pracowników na stałych i prowizorycznych. Pracownicy stali to ci, którzy włączyli się w akcjonariat i zostali współwłaścicielami firmy. Pracownicy prowizoryczni – to zwykli pracownicy najemni. Struktura była więc elastyczna. Akcjonariat nie był obowiązkowy i nikogo się do niego nie przymuszało, a tylko zachęcało. Zachęcie służył m.in. każdorazowy przydział pewnej ilości nowo emitowanych akcji po cenach preferencyjnych; obejmował on obie kategorie pracowników, a jego wielkość była proporcjonalna do zarobków. Jednak nie te akcje były podstawą akcjonariatu Gazoliny.

Każdy pracownik stały, o ile już się zdecydował żeby nim być, miał obowiązek corocznie zakupić akcje Gazoliny za swą jednomiesięczną pensję. Nie był to duży wysiłek finansowy, zważywszy, że Gazolina wypłacała – jak wiele innych firm – tzw. trzynastki, a oprócz tego tzw. remuneracje, które obejmowały wszystkich pracowników stałych. Remuneracja to liczone w skali rocznej wynagrodzenie wyrównawcze, uzależnione od zysków firmy, płacone w innych przedsiębiorstwach tylko członkom kierownictwa. Ta forma udziału w zyskach też była wypłacana proporcjonalnie do zarobków, a więc również proporcjonalnie do wartości obowiązkowo nabywanych akcji. Do tego dochodziły dywidendy z akcji już posiadanych. W okresie największej prosperity firmy, w latach 1925-1930, wynosiły one aż 20% od zainwestowanego kapitału. Dodajmy jeszcze, że pracownik stały zarabiał więcej (o czym statut nie mówił) od pracownika zwykłego i była to różnica duża. Przykładowo, w roku 1927 przeciętna płaca pracownika zwykłego wynosiła 300 zł, a stałego – 450 zł.

Podstawowy, obligatoryjny kapitał pracownika stałego narastał więc – zgodnie z o wiele późniejszą amerykańską zasadą – proporcjonalnie do zarobków. Jednak amerykański pracownik dostaje udziały od firmy za darmo, a pracownik Gazoliny musiał je kupić! Jak jednak dalej zobaczymy, spółka rekompensowała mu ten wydatek.

Akcje pracowników stałych były imienne i niezbywalne przez cały okres zatrudnienia ich posiadaczy. Jest to żelazne prawo akcjonariatu pracowniczego, szeroko dziś w świecie stosowane (poza dzisiejszą Polską i Rosją). Co więcej akcje te, nie mogły być przechowywane indywidualnie, ale składane były do wspólnego depozytu, którym opiekował się Syndykat Pracowników Spółki Akcyjnej „Gazolina”, czyli

jej związek zawodowy. **Związek nabywał akcje dla pracowników, przechowywał je i nimi zarządzał.** Wieleżyński znalazł więc nową trafną funkcję dla związku zawodowego w zmienionych relacjach między pracą a kapitałem, wyprzedzając jednocześnie o ok. pół wieku wynalazek amerykańskiego ESOP-trustu.

Oprócz akcji nabywanych obowiązkowo, pracownicy stali mogli nabyć dowolną ilość dodatkowych niezbywalnych akcji imiennych, i wielu z nich to robiło. Mogli też nabywać na giełdzie zbywalne akcje Gazoliny, ale było to prawie niemożliwe, bo mało kto je odsprzedawał ze względu na wysoką dywidendę. Poza tym nie opłacało im się to, bo cena na giełdzie była nawet trzykrotnie wyższa od ceny nominalnej i były to akcje zwykłe z siłą jednego głosu, akcje imienne zaś były akcjami uprzywilejowanymi, z pięciokrotną siłą głosu. Kapitał pracowników stałych był zablokowany w depozycie i zablokowana była ich (jego) siła głosu. Corocznie wszyscy pracownicy stali wybierali swego przedstawiciela, reprezentującego zbiorczo ich (i ich łączny kapitał) na corocznym Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy. Dzięki swym akcjom uprzywilejowanym, pracownicy szybko uzyskali głos decydujący na tych zgromadzeniach.

Przy opuszczaniu firmy, pracownikom stałym przysługiwała specjalna, wysoka odprawa. Zagadnienie to może się wydać drugorzędne, ale właśnie sposób naliczania tej odprawy stanowi o istocie systemu akcjonariatu Gazoliny. Znaczenie tej innowacji Wieleżyńskiego może być porównane do znaczenia „zasady roczdelskiej”, która nadała rozmach spółdzielczości konsumenckiej. Przed ustanowieniem tej ostatniej wypłacano spółdzielcy zyski od zainwestowanego w spółdzielnię kapitału, co nie zmuszało go do kupowania we własnym sklepie. Po wprowadzeniu wypłaty proporcjonalnie do dokonanych w spółdzielni zakupów, sytuacja się zmieniła. Podobnie, pracownik nie zawsze jest skłonny do inwestowania w swoje przedsiębiorstwo. System odpraw Wieleżyńskiego skłaniał go do tego, czyniąc go tzw. właścicielem obecnym, czyli działającym w firmie, w którą inwestuje.

Sens zasady Wieleżyńskiego jest prosty: otóż pracownikowi stałemu przysługiwała odprawa w wysokości obowiązkowego wkładu własnego do depozytu. Innymi słowy, Gazolina dokładała odchodzącemu pracownikowi stałemu drugie tyle, ile on sam w nią obligatoryjnie zainwestował, podczas gdy zainwestowany kapitał pozostawał nadal jego własnością i odprawa nie była formą jego wykupu przez firmę. Taki prezent na rozstanie się to dla pracownika duży zysk (i forma zabezpieczenia emerytalnego przy przechodzeniu w stan spoczynku), dlatego zasada „**tyle darmowo od firmy dostajesz, ile w nią obowiązkowo zainwestujesz**”, była główną sprężyną akcjonariatu Gazoliny.

Odprawy są czymś standardowym w dzisiejszej gospodarce. Jednak w Gazolinie były one nieporównywalnie większe.

Wieleżyński wprowadził istotne ograniczenie nie pozwalające korzystać z dobrodziejstwa nadzwyczajnych odpraw w sposób niezasłużony. Mianowicie, dyplomowany pracownik stały mógł korzystać z nich dopiero po przepracowaniu w Gazolinie pięciu lat w charakterze pracownika stałego, a pracownik stały, niedyplomowany – po dziesięciu latach. I tu znowu Wieleżyński wyprzedził Amerykanów, którzy też podobną zasadę wymyślili, ale o tym później.

Odprawy były dla Gazoliny dużym obciążeniem, ale motywowały i nagradzały pracowniczą akumulację kapitału. Inwestowanie w przedsiębiorstwo – cudze czy swoje – to inwestycja wyższego ryzyka niż deponowanie pieniędzy w banku. Odprawa niwelowała to ryzyko. Robiła to na zasadzie stuprocentowej lokaty terminowej w skali całego okresu zatrudnienia pracownika (niezależnie od otrzymywanych na bieżąco dywidend). Wreszcie odprawa nagradzała codzienne zaangażowanie pracownika czującego się współwłaścicielem. W sumie korzyści były obustronne.

Oddajmy głos Bronisławowi Wojciechowskiemu, komentującemu przed wojną statut Gazoliny:

Utrzymanie związku przyczynowego pomiędzy zabezpieczeniem pracownikowi bytu, również po opuszczeniu przedsiębiorstwa, a posiadaniem przez niego akcji, stało się podstawą całej organizacji Spółki. Jeżeli bowiem z jednej strony firma wzięła na swoje barki ciężar rosnących z roku na rok odpraw, to z drugiej – zapewniła sobie oddanych pracowników zainteresowanych w rozwoju i powodzeniu firmy i gorliwą pracę odpłacających za stworzenie takiego środowiska produkcji, w którym nie czuli się niewolnikami, lecz świadomymi swych praw współwłaścicielami.²⁵

3. Samorządność w akcjonariacie Gazoliny

Samorządność w systemie Gazoliny nie była sformalizowana, ale jej poziom był wysoki. Realizowała się spontanicznie. To właśnie sprawne prowadzenie firmy przez pracowników, w czasie internowania Wieleżyńskiego w czasie wojny polsko-ukraińskiej spowodowało, że stworzył on spółkę pracowniczą. Ciekawym elementem samorządności było angażowanie nowych pracowników przez pracowników już zatrudnionych. Dzięki temu każdy nowy pracownik był już na starcie dobrze wprowadzony w system Gazoliny i w kulturę własności pracowniczej.

4. Kumulacja siły decyzyjnej w Gazolinie wśród elity pracowniczej

Możliwość inwestowania pracowników w Depozyt Gazoliny poza kwotą obligatoryjną powodowała, że kilku z nich, najlepiej zarabiających i zaangażowanych, robiło to intensywnie. Po pewnym czasie stali się elitą kapitałową i (w systemie Gazoliny) również decyzyjną spółki. Przy wspomnianej wcześniej próbie przejęcia Gazoliny przez kapitał zagraniczny Marian Wieleżyński musiał się konsultować tylko z trzema największymi akcjonariuszami wśród pracowników. Ich głosy, łącznie z jego własnym, były decydujące. System Gazoliny prowadził zatem do tworzenia swoistej oligarchii pracowniczej, co było w ówczesnych warunkach nieuniknione.

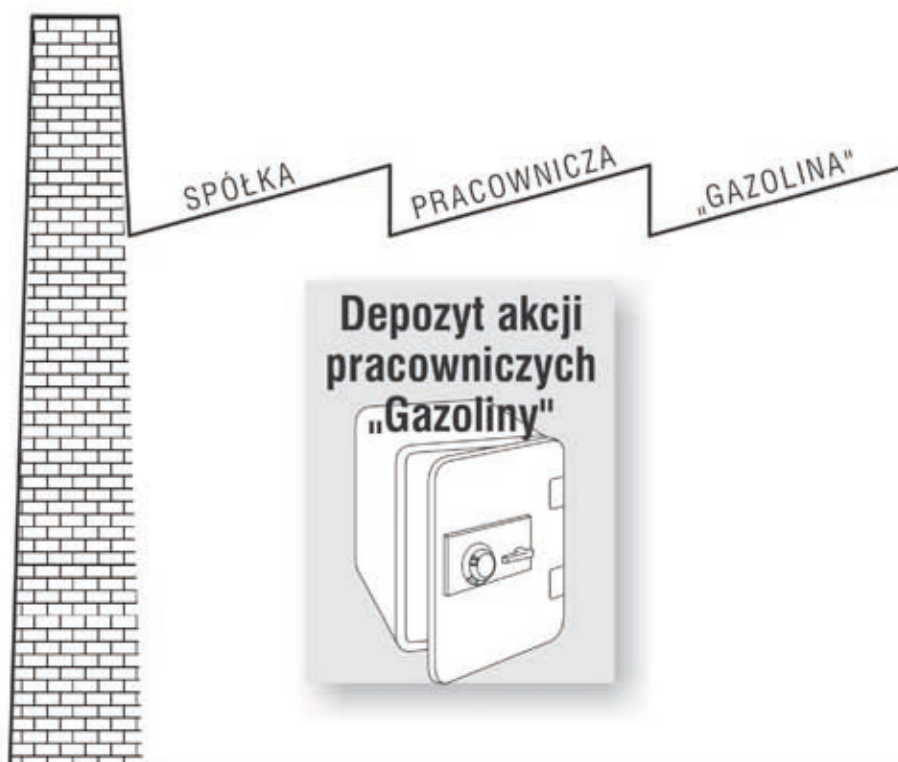
Projektowany obecnie system jest bardziej demokratyczny, zachowując możliwość nieograniczonego inwestowania pracowników w swoją firmę, lecz siła decyzyjna tych ponad obowiązkowych inwestycji jest cedowana na demokratycznie wyłaniane kierownictwo akcjonariatu. Co więcej, w systemie tym część inwestycji z zewnątrz rów-

²⁵ Bronisław Wojciechowski, *Ze świata pracy*, „Wiedza i Życie”, nr 2, luty 1928, ss. 115-123.
Za: Leszek Wieleżyński, *Wspólna praca – wspólny plan. Życie i dzieło mądrego człowieka*, Veritas Foundation Publication Centre, Londyn, s. 157-158.

niez podlega decyzyjne pod akcjonariat pracowniczy, nie naruszając jego demokratycznej struktury.

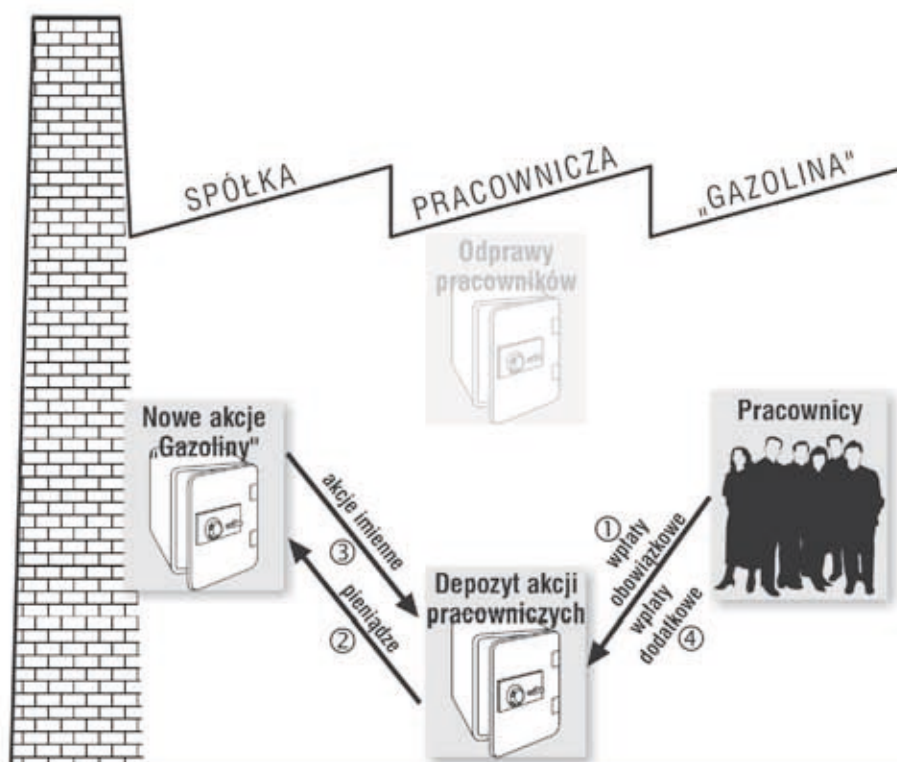
5. Schematy działania akcjonariatu Gazoliny

1. Depozyt akcji pracowniczych „Gazoliny”



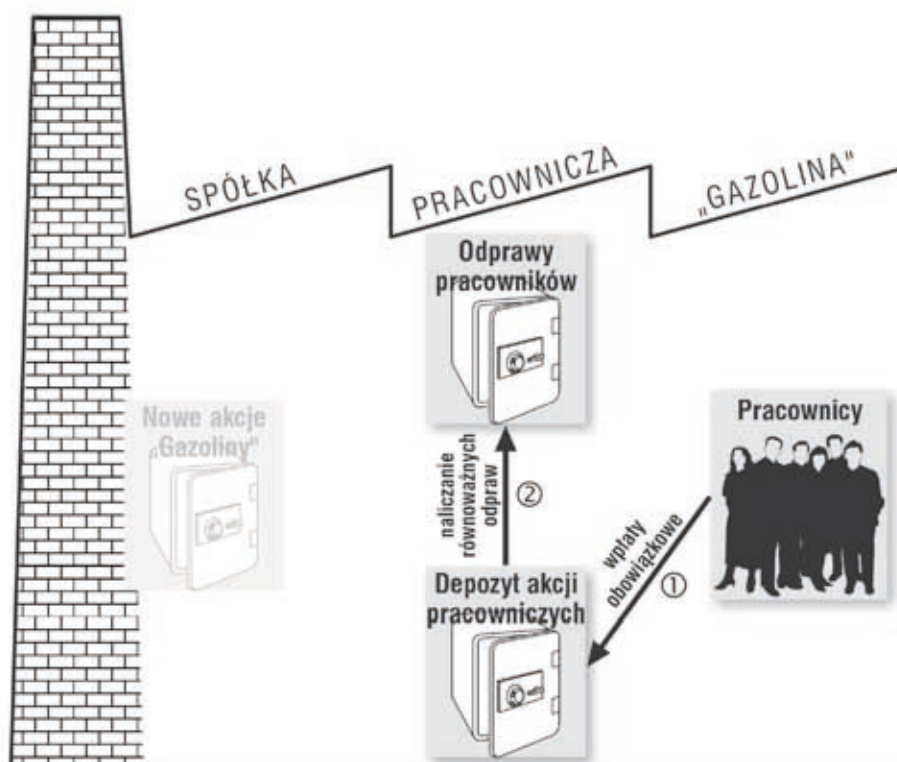
W „Gazolinie” istniał Depozyt akcji pracowniczych (zwany dalej krótko „Depozytem”). Był on centralnym elementem jej akcjonariatu. W Depozycie przechowywane były imienne akcje pracownicze z pięciokrotną siłą głosu. Akcje te nie mogły być podejmowane z Depozytu w ciągu całego okresu zatrudnienia pracownika. Depozytem zarządzał związek zawodowy „Gazoliny” (Syndykat), który zajmował się też zakupem akcji pracowniczych. Pracownicy-akcjonariusze odbywali co roku zebrania wysłuchując sprawozdania Zarządu Spółki i dyskutując oraz zatwierdzając jego plany. Na zebraniach tych wybierali przedstawiciela reprezentującego ich oraz ich łączny kapitał (zgromadzony w Depozycie) na dorocznych Walnych Zebraniach wszystkich akcjonariuszy „Gazoliny”. Na Walnych Zebraniach przedstawiciel ten miał głos decydujący, również w sprawie wyboru Rady Nadzorczej (Rady Zawiadowniczej). Inny przedstawiciel pracowników-akcjonariuszy, wybierany spoza kadry administracyjnej, wchodził w skład Rady Nadzorczej „Gazoliny”.

2. Udział pracowników „Gazoliny” w akcjonariacie



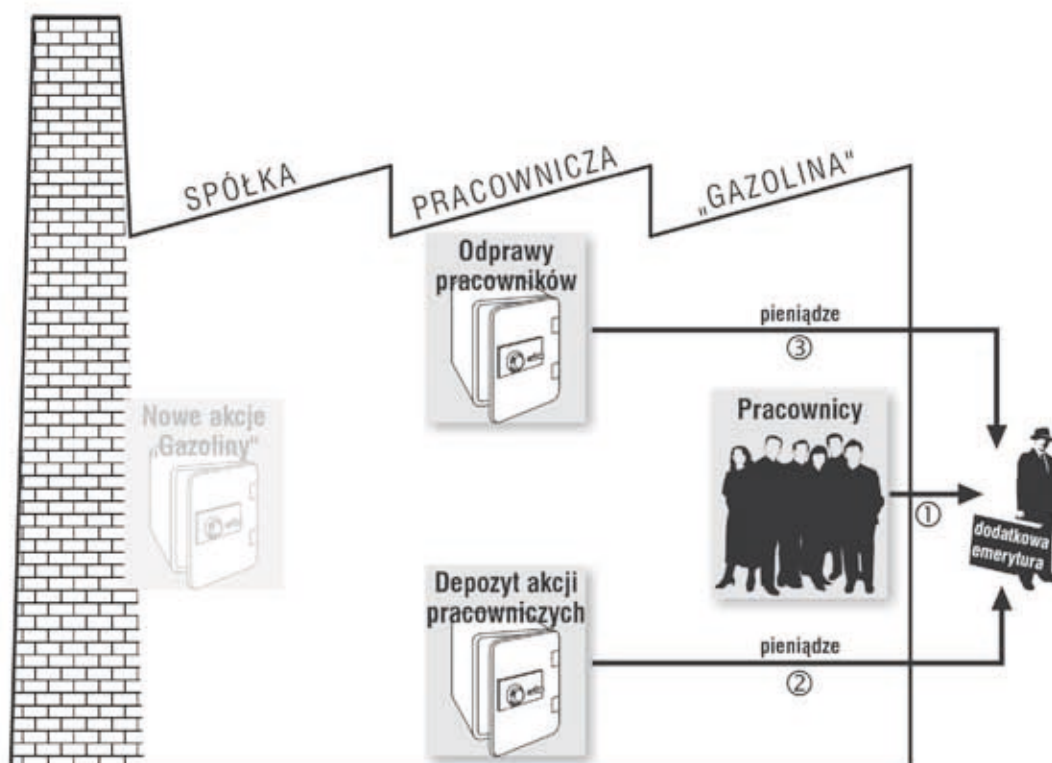
Każdy pracownik „Gazoliny”, uczestniczący w jej akcjonariacie, obowiązany był wpłacić do Depozytu rocznie swą jedną miesięczną pensję (1). Za pieniądze te (2) Syndykat „Gazoliny” nabywał dla niego akcje imienne (3) i umieszczał je w Depozycie na jego rachunku indywidualnym. Niezależnie od wpłaty obowiązkowej, pracownik - akcjonariusz mógł wpłacać do Depozytu dodatkowe kwoty (4), co wielu z nich robiło, i nabywać za nie dodatkowe akcje imienne.

3. Udział funduszy „Gazoliny” w akcjonariacie



Każdej obowiązkowej wpłacie pracownika do Depozytu (1) towarzyszyło naliczenie odprawy (2) tej samej wysokości, wypłacanej z funduszy „Gazoliny” przy odchodzeniu pracownika z firmy. Odprawa ta była jednak wypłacana dopiero po przepracowaniu w akcjonariacie 5 lat przez pracownika dyplomowanego i 10 lat przez pracownika fizycznego.

4. Przechodzenie pracowników „Gazoliny” na emeryturę



Pracownik - akcjonariusz „Gazoliny”, przechodząc na emeryturę (1), pobierał z Depozytu swoje akcje, które mógł odsprzedać „Gazolinie” otrzymując odpowiednią ilość gotówki (2), jak też otrzymywał odprawy (3) równe wpłaconemu wkładowi obowiązkowemu, czyli jednej miesięcznej pensji za każdy rok przepracowany w akcjonariacie. Stanowiło to istotne uzupełnienie jego podstawowego, pozazakładowego, zabezpieczenia emerytalnego.

V. Podobieństwa i różnice między ESOP-em a akcjonariatem Gazoliny

Odpowiednikiem ESOP-trustu jest Depozyt akcji imiennych Gazoliny i zarządzający nim Syndykat Pracowników. Rozwiązanie Wieleżyńskiego, w którym opieka nad akcjami została powierzona zakładowemu związkowi zawodowemu i zapewniona była demokratyczna procedura realizacji prawa głosu, góruje nad amerykańskim. Wynikające z pracowniczych akcji prawo głosu jest w obu przypadkach zablokowane. W obu też systemach kapitał pracowniczy narasta proporcjonalnie do płac. W systemie Gazoliny dotyczy to zarówno akcji imiennych, jak i osobno wypłacanych odpraw.

Jeżeli przyjrzymy się dokładnie obu systemom, to widzimy, że odpowiednikiem ESOP-u nie są akcje imienne Gazoliny, ale narastające z czasem prawo do pieniężnej odprawy, w wysokości wkładu kapitałowego poszczególnych pracowników. System odpraw Gazoliny to jakby amerykański ESOP bez ulg podatkowych. Odprawa przysługująca każdemu pracownikowi była corocznie obliczana i znana. Gdy potraktujemy ją jako darowane pracownikowi co roku, nieoprocentowane depozyty, wypłacane w momencie odchodzenia pracownika, to analogia z ESOP-em staje się wyraźniejsza.

Istnieje istotna analogia problemu zbyt szybkiego korzystania z wysokich darmowych odpraw w Gazolinie do problemu zbyt szybkiego spieniężania darmowych akcji ESOPu. Dlatego Wieleżyńskiemu należy się pierwszeństwo na wiele lat przed Amerykanami, w wymyśleniu owego „vestingu” – czyli kilku-letniego okresu nabywania prawa, w tym przypadku do odprawy.

Na porównanie zasługuje też poziom samorządności pracowników, który – jak wykazały amerykańskie badania – wpływa w decydujący sposób na efektywność firm z akcjonariatem. W Stanach Zjednoczonych samorządność ta jest najczęściej sformalizowana w różnego rodzaju programach partycypacyjnych. W Gazolinie nie była ona sformalizowana, ale jej poziom był wysoki (patrz punkt A. IV. 3).

B. Projekt polskiego systemu własności pracowniczej - zasady ogólne

I. Punkt wyjścia

1. Synteza polskich i amerykańskich doświadczeń

Obecne polskie prawo regulujące nabywanie akcji przez pracowników posiada, opisane wcześniej, zasadnicze wady, które nie pozwalają zaliczyć go do prawa kreującego akcjonariat pracowniczy. Poza tym ograniczone jest ono tylko do prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Tymczasem przepisy powinny regulować zarówno stopniowe tworzenie akcjonariatu w zwykłych przedsiębiorstwach prywatnych oraz państwowych, jak i jednorazowy pracowniczy wykup dużej części lub całości przedsiębiorstwa państwowego czy prywatnego. Praktyka amerykańska wykazała, że pracownicy są często jedyną grupą skłoną wykupić przedsiębiorstwo, które dotychczasowy właściciel

chce sprzedać. Szczególnie często zachodzi tam sprzedaż firmy pracownikom przez pojedynczego właściciela przechodzącego w stan spoczynku.

Podstawą polskiego systemu własności pracowniczej powinien być system polskiej Gazoliny skojarzony z amerykańskim ESOP-em. System Gazoliny obywateli się bez państwowych regulacji prawnych i państwowej pomocy w postaci inwestycyjno-emerytalnych ulg podatkowych. Wymagał on jednak wyjątkowego formatu twórcy i kierownika spółki. Warunkiem upowszechnienia tego systemu w Polsce obecnie jest uzupełnienie go, wzorem amerykańskim, o państwowe regulacje prawne oraz inwestycyjno-emerytalne ulgi podatkowe. „Sprężyną” polskiego akcjonariatu powinna być zasada Wieleżyńskiego „tyle od firmy dostajesz ile w nią sam obowiązkowo zainwestujesz”, z tym że wzorem amerykańskim powinien to być **kapitał akcyjny a nie same odprawy odchodzącego pracownika**.

2. Dobrowolność

Wprowadzanie akcjonariatu przez właściciela prywatnego powinno być dobrowolne, motywowane potrzebą dofinansowania przedsiębiorstwa i podniesienia jego efektywności lub chęcią korzystnego sprzedania go pracownikom. Dobrowolne powinno być też angażowanie się w akcjonariat samych pracowników (ponad ich połowy). Jeżeli dotychczasowy właściciel nie chce zmienić swojego przedsiębiorstwa w spółkę pracowniczą, chcąc zachować w nim głos decydujący, trzeba mu to umożliwić (patrz dalej). Z kolei pracownicy powinni decydować, czy będą wchodzić w tak ograniczony akcjonariat.

II. Utworzenie dwuczłonowego Pracowniczego Funduszu Inwestycyjnego (PFI)

1. Zasady ogólne

Przy przedsiębiorstwie, wprowadzającym akcjonariat tworzony jest Pracowniczy Fundusz Inwestycyjny (PFI) składający się z dwóch sprzężonych funduszy inwestycyjnych działających pod wspólnym zarządem i inwestujących wyłącznie we własne przedsiębiorstwo. W nawiązaniu do nowoczesnej nomenklatury technicznej można PFI nazwać „funduszem dwurdzeniowym”

Pierwszym z tych funduszy to **Pracowniczy Fundusz Inwestycyjno-Emerytalny (w skrócie PFIE)**, realizujący akcjonariat pracowniczy w ścisłym tego słowa znaczeniu.

Drugi, to **Pracowniczy Fundusz Inwestycyjny Otwarty (w skrócie PFIO)**, zapewniający akcjonariatowi dodatkowe fundusze i pełniący względem niego istotne pomocnicze funkcje, omówione w dalszej kolejności (punkt B. II. 3).



Do PFIE wnoszą wpłaty tylko pracownicy-akcjonariusze i przedsiębiorstwo. Są to wpłaty nieopodatkowane, ograniczone i o wielkości ustalonej dla każdego roku (patrz dalej).

Do PFIO wnoszą wpłaty (opodatkowane i nieograniczone) dowolne podmioty, łącznie z pracownikami akcjonariuszami, chcącymi dodatkowo inwestować we własne przedsiębiorstwo.

Pierwszy z tych funduszy można nazwać funduszem zamkniętym a drugi otwartym, choć nie pokrywa się to ze znaczeniem analogicznych terminów przyjętych dla funduszy inwestycyjnych.

Proponowany tu Pracowniczy Fundusz Inwestycyjny (i jego części składowe) nie może opierać się na istniejących w Polsce regulacjach prawnych odnośnie funduszy inwestycyjnych. Trzeba stworzyć dla niego nowe regulacje prawne, które będą w dużej mierze odpowiednikami regulacji amerykańskich kreujących akcjonariat pracowniczy.

2. Pierwszy człon – Pracowniczy Fundusz Inwestycyjno – Emerytalny (PFIE)

Pracowniczy Fundusz Inwestycyjno-Emerytalny jest odpowiednikiem amerykańskiego ESOP-trustu i Depozytu Gazoliny. Jego celem jest gromadzenie akcji pracowniczych na indywidualnych kontach pracowników – akcjonariuszy. Akcje te są imienne i niezbywalne przez cały okres zatrudnienia pracownika. W przypadku odejścia pracownika przed emeryturą, PFIE powinien odkupywać jego akcje. Podobnie przy przejściu pracownika na emeryturę, co jest formą częściowego zabezpieczenia emerytalnego. Jednak przy przechodzeniu na emeryturę pracownik mógłby zachować swoje akcje, ale PFIE miałby wobec nich prawo pierwokupu.

a. Wpłaty pracowników-akcjonariuszy do PFIE

Wzorem Gazoliny, pracownik wchodzący w akcjonariat powinien godzić się na bezpośrednie i stałe, obowiązkowe przekazywanie do PFIE (wprost z funduszu płac) minimum 5% swoich wynagrodzeń. Powinno to być ogólnopolskim wymogiem ustawowym. Wpłata taka jest o ponad 30% mniejsza od obowiązkowej miesięcznej wpłaty

pracowników w Gazolinie. Podstawowa wpłata obowiązkowa może być jednak corocznie podnoszona na podstawie uzgodnień wewnątrzzakładowych (a zależnie od bieżącej kondycji finansowej przedsiębiorstwa) do określonego procentu zarobków, nie może jednak przekroczyć wysokości 12,5 % rocznego funduszu płac (wyjaśnienie w następnym punkcie).

Kwota wpłacana obowiązkowo jest jednocześnie obowiązkową składką emerytalną i powinna być zwolniona z podatku na zasadzie ulgi inwestycyjnej i emerytalnej. Równoważne jej akcje powinny być lokowane w PFIE na indywidualnym koncie pracownika.

b. Wpłaty firmy do PFIE

Wzorem amerykańskim, firma również dokonywałaby wpłaty do PFIE pewnej kwoty na rachunek indywidualny pracownika. Kwota ta byłaby proporcjonalna do zarobku pracownika i zwolniona (też na zasadzie ulgi inwestycyjno-emerytalnej) od opodatkowania (czyli wliczanej w koszty firmy).

W naszym systemie, wykorzystującym również wzór Gazoliny, kwota ta powinna mieć obowiązkowe minimum (czego nie ma w Stanach Zjednoczonych) równe stałym, minimalnym wpłatom pracownika – czyli równe 5% jego wynagrodzenia.

Powyższa norma powoduje, że obowiązkowa, stała wpłata firmy będzie na poziomie minimum średniego zakresu realnych wpłat firm amerykańskich do ESOP-u. Jednakże razem z minimalnymi wpłatami pracowników pełna wpłata do PFIE będzie odpowiadać maksimum średniego zakresu realnych wpłat firm amerykańskich do ESOP-u.

W uzupełnieniu do stałej minimalnej wpłaty obowiązkowej firma powinna wpłacać do PFIE dodatkowo i również obowiązkowo, kwoty równe corocznie wspólnie ustalonym, dodatkowym obowiązkowym wpłatom pracowników. Spełniona byłaby tu zasada Wieleżyńskiego „tyle dostajesz od firmy darmowo ile sam w nią obowiązkowo zainwestujesz” (czego nie ma w Stanach Zjednoczonych).

Udział firmy w akcjonariacie byłby jednak strukturalnie mocniejszy niż w systemie Gazoliny. To już nie sama odprawa, czyli odroczone świadczenia konsumpcyjne a bieżące wspomaganie kapitałowe (inwestycyjne). Jednakże minimalne finansowe nakłady firmy na akcjonariat byłyby ponad 30% mniejsze niż w Gazolinie, analogicznie do minimalnych wpłat pracownika.

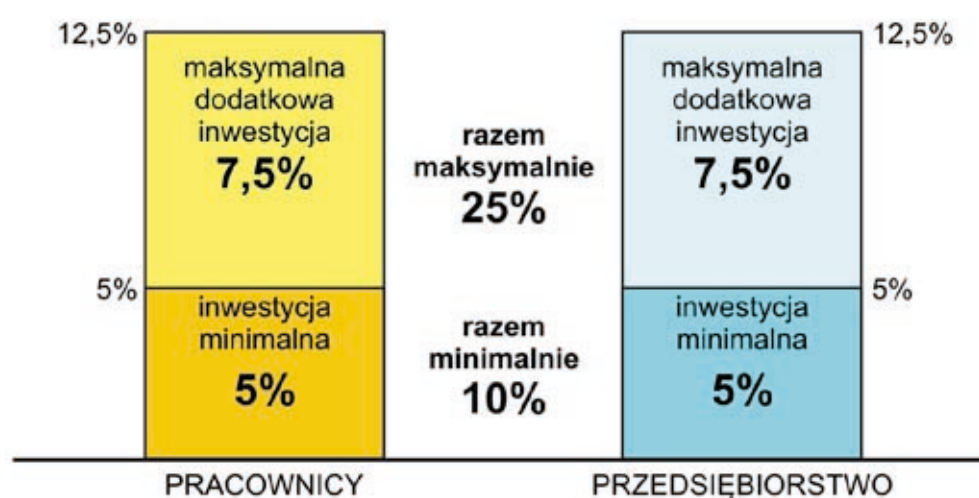
Przy odchodzeniu z firmy pracownik będzie mógł spieniężać akcje otrzymane od niej, co odpowiada odprawie w systemie Gazoliny. W międzyczasie jednak będzie mógł korzystać z dywidend i prawa głosu, co nie ma miejsca w przypadku samych odpraw.

c. Znaczenie górnego limitu wpłat

Górny limit 12,5% obowiązkowych (ale ustalanych corocznie) wpłat pracowników określa taki sam limit obowiązkowych wpłat przedsiębiorstwa i powoduje, że całkowicie nieopodatkowane wpłaty do akcjonariatu (PFIE) nie mogą przekroczyć wysokości

25% funduszu płac (patrz wykres IV), co jest limitem przyjętym w Stanach Zjednoczonych i może być uznane za wzorcową normę. Limit taki z jednej strony ogranicza rozmiary inwestycyjno-emerytalnego wsparcia budżetowego a z drugiej zmniejsza obciążenie przedsiębiorstwa przy spłacaniu odchodzących pracowników. W proponowanym systemie obciążenie przedsiębiorstwa będzie dwukrotnie mniejsze niż w Stanach Zjednoczonych, bo połowa wycofywanego przez pracownika funduszu to jego własne pieniądze a tylko połowa to wkład firmy.

Rozmiary i rodzaj inwestycji pracowników i przedsiębiorstwa w PFIE



Miara procentowa odniesiona jest do wielkości rocznego funduszu płac

Wykres IV

O ile do własnych wpłat pracownik musi mieć prawo niezależnie od momentu odchodzenia z firmy, to do udziałów przyznanych mu przez firmę nabywałby prawo (wzorem amerykańskim i przedwojennym polskim) dopiero po przepracowaniu w akcjonariacie określonego czasu (np. 5 lat).

d. Górny limit proporcjonalności wpłat własnych i firmy dla pracowników o wysokich zarobkach

W każdym akcjonariacie wpłaty firmy na indywidualne konta pracowników są proporcjonalne do wysokości ich zarobków. W amerykańskim systemie istnieją jednak różne ograniczenia dla proporcjonalnych wpłat na ESOP-owe konta menedżerów, gdyż ich zarobki są bardzo wysokie. Wyrównywanie, poprzez ograniczanie wysokości wkładów, służy rozwojowi tzw. kultury własności (ownership culture) do której Amerykanie przywiązują wielką wagę.

W projektowanym systemie proponuję spółdzielczą zasadę głosowania „jeden czło-

wiek – jeden głos” (patrz punkt B. IV. 1a), która jest przyjmowana w ESOP-ach organizowanych przez związki zawodowe. Zasada ta nie współgra z większą rozpiętością posiadanego kapitału również wśród pozostałych dobrze zarabiających pracowników także na nie kierowniczych stanowiskach. Można tu zatem wprowadzić górny limit proporcjonalności dla wpłat pracownika i ekwiwalentnych wpłat firmy równy dwukrotności średniej pensji we własnym zakładzie. Resztę, i dowolne inne kwoty, może pracownik (jeśli chce) wpłacać do funduszu otwartego, co nie narusza demokracji w akcjonariacie, bo tamte wpłaty dają tylko dywidendy bez żadnej siły głosu. Poza tym lepiej zarabiający pracownicy nie powinni w nadmierny sposób korzystać ze wsparcia budżetowego. Wprowadzony limit powoduje, że suma nieopodatkowana wpłacana rocznie do PFIE będzie w rzeczywistości mniejsza od 25% rocznego funduszu płac

W początkowym okresie działania spółdzielczości mondragońskiej przyjęto stosunek 1:3 dla zarobków najniższych i najwyższych. Później rozpiętość tę zwiększono ze względu na potrzebę lepszego opłacania menedżerów. Ponieważ w proponowanym systemie chodzi o wyrównywanie wkładów wśród nie menedżerów (które obejmuje również menedżerów), to początkowy stosunek mondragoński można uznać za miarodajny. Jednakże lepiej jest określać górny limit dofinansowanych wkładów w akcjonariacie względem zarobku średniego a nie najniższego. Tak liczony stosunek 1:2 (dwie średnie pensje) odpowiadałby w przybliżeniu mondragońskiemu stosunkowi 1:3 (3 najniższe pensje).

e. Możliwość zawieszenia wpłat

Przedsiębiorstwo z akcjonariatem pracowniczym może się znaleźć w sytuacji kryzysowej. W takich sytuacjach powinna istnieć formalna możliwość zawieszenia wpłat do Pracowniczego Funduszu Inwestycyjno-Emerytalnego.

3. Drugi człon - Pracowniczy Fundusz Inwestycyjny Otwarty (PFIO)

a. Inwestorzy zasilający PFIO

PFIO będzie gromadził dodatkowe środki na rzecz akcjonariatu lecz ze źródeł leżących poza nim i poza bankami. Jest to istotne uzupełnienie w stosunku do akcjonariatu amerykańskiego, który takich możliwości nie posiada.

W PFIO będą mogli inwestować dowolne lecz opodatkowane kwoty:

- pracownicy-akcjonariusze poza ich określonymi, nieopodatkowanymi wkładami w akcjonariacie
- pracownicy tej samej firmy lecz nie biorący udziału w akcjonariacie
- członkowie rodzin pracowników
- członkowie społeczności lokalnej
- kooperanci
- lokalna gmina lub miasto
- dowolny inwestor zewnętrzny

Generalnie fundusz ten jest adresowany do społeczności lokalnej i może być bardzo

skuteczny w gromadzeniu środków. Świadczy o tym historia korporacji spółdzielczej Mondragonu, która startowała właśnie w oparciu o środki gromadzone przez społeczność lokalną (w tym przypadku w specjalnie założonym banku).

Oprócz gromadzenia środków PFIO będzie pełnił ważne funkcje w stosunku do PFIE, o czym dalej. PFIO będzie też pełnił istotną rolę przy prywatyzacji pracowniczej (patrz rozdz. C-III-4).

b. Zarządzanie PFIO i uprawnienia inwestujących w niego podmiotów

PFIO będzie zawiadywany przez wspólny z PFIE zarząd i związku z tym będzie podlegał strategii gospodarczej firmy, realizowanej przez pracowników-akcjonariuszy. Podmioty inwestujące w PFIO przekazują uprawnienia decyzyjne związane z wnoszonym kapitałem zarządowi funduszu i zachowują jedynie prawo do dywidend. Jest to regułą w funduszach inwestycyjnych, nie jest tu zatem jakimś nietypowym ograniczeniem. Inwestorzy mają też prawo do wycofania swych wkładów w dowolnym czasie. Potwierdzeniem wniesionego kapitału jest imienny tytuł uczestnictwa, który jest niezbywalny i podlega tylko dziedziczeniu.

c. Pomocnicze funkcje pełnione przez PFIO względem PFIE

Funkcje te są następujące:

- umożliwienie pracownikom-akcjonariuszom, większego od obowiązkowego, inwestowania w akcjonariat z uniknięciem tworzenia się pracowniczej oligarchii finansowo-decyzyjnej²⁶ (inaczej mówiąc, umożliwia to utrzymanie demokratycznej struktury akcjonariatu bez rezygnowania z dodatkowych pracowniczych kapitałów)
- uniemożliwienie przejmowania firmy przez zewnętrzny kapitał mogący wykorzystywać niektórych pracowników-akcjonariuszy jako tzw. „słupy” (niemożliwe jest bowiem wytworzenie pracowniczej oligarchii finansowo-decyzyjnej)
- umożliwienie wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa krótkookresowego oszczędzania w akcjonariacie, który dzięki PFIO służy również jako „kasa oszczędnościowa”
- pozyskiwanie dodatkowych środków dla akcjonariatu.

Pierwsze dwie funkcje są najważniejsze, ale wszystkie są istotne. W poprzedniej wersji projektu próbowałem je włączyć w PFIE, co powodowało jego dużą komplikację. Wydzielenie PFIO ogromnie upraszcza organizację akcjonariatu i zwiększa jego przejrzystość.

III. Zaciąganie i spłata kredytów przez PFI

PFI powinien mieć prawną możliwość zaciągania kredytów, gwarantowanych majątkiem przedsiębiorstwa, czego nie było w Gazolinie, a co jest normą w amerykańskich ESOP-ach. Kredyty te powinny też korzystać z gwarancji państwowych, co w polskim

²⁶ W Gazolinie było to niemożliwe.

akcjonariacie jest od niedawna realizowane (regulacje z 2009 roku), jednakże bez istnienia instytucji odpowiadających PFI.

Splata kredytów dokonywana byłaby z generowanego w PFIE (w poprzednio opisany sposób) kapitału pracowniczego. Kredyty te, tak jak w Stanach Zjednoczonych, mogłyby być wykorzystywane przez pracowników do skokowego wykupu całego przedsiębiorstwa lub jego części, przy czym bank udzielający kredytu pracowniczym wykupom przedsiębiorstw powinien też korzystać, tak jak w Stanach Zjednoczonych, z ulg podatkowych.

Akcje uzyskane poprzez kredyt, byłyby rozdzielane na indywidualne rachunki pracowników dopiero po spłaceniu kredytu, według zasady obowiązującej w ESOP-ach.

IV. Zasady głosowania i zarządzania w PFI

1. Zasady głosowania

a. Prawo głosu pracowników – akcjonariuszy w ramach akcjonariatu (wewnętrzne prawo głosu)

Polski system własności pracowniczej powinien być, jak najlepsze amerykańskie ESOP-y, systemem demokratycznym. W ESOP-ach organizowanych przez związki zawodowe obowiązuje spółdzielcza zasada: jeden człowiek – jeden głos. Taką zasadę można też przyjąć w proponowanym systemie. Służy temu wprowadzony wcześniej limit (punkt B. II. 2d) wyrównujący wkłady pracowników.

O ile jednak można wyrównywać bieżące wkłady, to nie można wyrównywać sumarycznego wkładu pracowników o różnym stażu działania w akcjonariacie. Siłą rzeczy pracownik o dwukrotnie większym stażu od pracownika podobnie zarabiającego, będzie miał wkład dwukrotnie większy. Można zatem wprowadzić zasadę, że każda przepracowana w akcjonariacie dekada daje pracownikowi dodatkowy głos. W ten sposób nadal byłaby zachowana spółdzielcza zasada, że siła głosu powinna bardziej zależeć od pracy niż od kapitału. Dłuższy staż pracy w akcjonariacie daje pracownikowi większe emocjonalne zżycie się z systemem, większe doświadczenie zawodowe i większe doświadczenie gospodarskie. Tym samym, zwiększająca się z czasem siła głosu jest nadal bardziej funkcją pracy niż narastającego kapitału.

Powyższe spółdzielcze reguły mogą być stosowane tylko na wewnętrznych zebraniach pracowników akcjonariuszy. Na zewnątrz, na walnych zebraniach wszystkich akcjonariuszy liczy się siła kapitału.

b. Prawo głosu pracowników-akcjonariuszy w stosunku do innych współwłaścicieli (zewnętrzne prawo głosu)

Prawo głosu na zewnętrznych walnych zgromadzeniach wszystkich akcjonariuszy musi być bezwzględnie realizowane zbiorczo przez wybranego demokratycznie przedstawiciela wszystkich pracowników-akcjonariuszy, który realizuje ich postanowienia powzięte na ich wewnętrznych zgromadzeniach. Siła głosu takiego przedstawiciela oparta będzie na całym kapitale zgromadzonym w obu funduszach PFIE i PFIO.

Można zwiększać zewnętrzną łączną siłę głosu przypisując każdej imiennej akcji pracowniczej kilkukrotną siłę głosu. Jak pamiętamy, w Gazolinie była ona pięciokrotna. Struktura taka jest korzystna dla wprowadzającego akcjonariat właściciela, który obawia się wrogiego przejęcia. W szczególności jest korzystna jeżeli niezbędnym staje się pozyskanie środków na giełdzie a chce się uniknąć decyzyjnego zdominowania przez kapitał giełdowy.

2. Zarządzanie PFI

a. Potrzeba integracji załogi

W akcjonariacie a w szczególności w jego zawansowanej formie – spółkach pracowniczych wielką wagę ma integracja wszystkich pracowników (również tych poza akcjonariatem) wokół wspólnych celów. Służą temu różne programy współzarządzania. Jednakże sam akcjonariat powinien jak najbardziej zazębiać się z istniejącymi strukturami organizacyjnymi wszystkich pracowników, by całość działała w sposób spójny. Za punkt wyjścia analizy tego problemu weźmiemy sytuację w Gazolinie.

b. Przykład Gazoliny

Jak pisaliśmy, w Gazolinie depozytem akcji pracowniczych zarządzał zakładowy związek zawodowy. On też zajmował się sprzedażą akcji wśród pracowników działających poza akcjonariatem. Jednakże związek zawodowy był organizacją dla wszystkich pracowników, zaś akcjonariat ograniczał się do ich podgrupy. Przewodniczący związku zawodowego a delegat pracowników akcjonariuszy na Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy to dwie różne osoby wybierane w różny sposób i realizujący generalnie różne cele. Teoretycznie mogło dochodzić między nimi do konfliktu nie tylko personalnego, ale i kompetencyjnego. Konflikt personalny w relacji zwierzchnik – podwładny rozwiązuje się łatwo tu jednak takiej relacji nie było a wszystko dobrze działało na zasadzie dobrych relacji osobistych i dobrej atmosferze w całej firmie.

Rozważmy poniżej jak najlepiej, w obecnych polskich warunkach, zharmonizować akcjonariat z istniejącymi ogólnopracowniczymi organizacjami ich organami, unikając zagrożeń jakie teoretycznie istniały w Gazolinie.

c. Wykorzystanie Rad Pracowniczych

W obecnych polskich realiach zarząd PFI mógłby działać w ramach instytucji likwidowanej w czasie transformacji ustrojowej, a przywróconej na mocy regulacji europejskich, czyli w ramach rady pracowników.

W dzisiejszych polskich przedsiębiorstwach związków jest często kilka, zaś rada pracowników reprezentuje je wszystkie, łącznie z pracownikami nie należącymi do żadnego związku. W ten sposób związki mogłyby czynnie uczestniczyć w akcjonariacie, zwiększając swój zakres przydatności pracownikom, jednakże najważniejszym organem dla akcjonariatu byłaby rada pracownicza.

Akcjonariat z założenia musi obejmować w punkcie startu ponad połowę załogi. W konsekwencji ponad połowa rady pracowniczej będzie reprezentowała grupy pra-

owników-akcjonariuszy. W praktyce udział ten będzie większy bo pracownicy-akcjonariusze będą stanowili od początku grupę elitarną wśród reszty załogi. Nie można jednak oczywiście sprowadzić rady pracowniczej do organu reprezentującego tylko tę grupę. Można jednak dokonać następującego sprzężenia rady pracowniczej z akcjonariatem. Mianowicie pracownicy-akcjonariusze, głosując w ramach akcjonariatu, według zasad podanych wcześniej, wybieraliby zarządcę PFI a następnie, korzystając ze swojej liczebnej przewagi, wybieraliby go na przewodniczącego rady pracowniczej. W samej radzie utworzone byłby dwa podzespoły: jeden zajmujący się tradycyjnymi zagadnieniami rady (problemami całej załogi) a drugi – zarządzający PFI. Do obsługi tego ostatniego powinien być zatrudniony etatowy fachowiec lub, przy dużych przedsiębiorstwach, grupa fachowców.

d. Docelowy system zarządzania

Przy niewielkiej przewadze pracowników-akcjonariuszy nad pozostałymi pracownikami można się spodziewać (przy obecnie utrwalonej w Polsce kulturze konfliktowych stosunków przemysłowych) powstania związku zawodowego tych ostatnich, wojującego z pierwszą grupą.

Jednakże jednym z celów akcjonariatu (jeżeli już powstanie w jakimś przedsiębiorstwie) jest objęcie nim prawie wszystkich członków załogi i przekształcenie się w spółkę pracowniczą. Wtedy struktura organizacyjna załogi i przedsiębiorstwa bardzo się upraszcza. Załoga wybiera w takiej sytuacji, w nakreślonej wcześniej procedurze głosowania, radę nadzorczą spółki, ta zaś mianuje fachowy zarząd, niekoniecznie spośród pracowników firmy.

Powyższa możliwość może mieć miejsce nawet wtedy gdy akcjonariat nie osiąga poziomu udziałów spółki pracowniczej (ponad 50%) jednak osiąga poziom pakietu kontrolnego.

e. Konieczność wprowadzania systemów współdecydowania

Sprawne zarządzanie na szczeblu najwyższym spółki z akcjonariatem pracowniczym, musi iść w parze z wprowadzeniem skutecznego systemu pracowniczego współzarządzania. Uzasadnienie znajduje się w punkcie A-III-4. Nierozumienie tych systemów znajduje się u nas na poziomie średniowiecznym, zwłaszcza wśród środowisk, które uważają się za supernowoczesne.

Upowszechnienie w Polsce, wspomnianego wcześniej, systemu Jacka Stacka wywoływałoby prawdziwą rewolucję gospodarczą. Niezależnie od tego spowodowałoby duży wzrost pragmatyzmu i poziomu kultury obywatelskiej.

3. Potrzeba wprowadzenia ponadzakładowych ośrodków doradczych i kontrolnych

Akcjonariat w poszczególnych przedsiębiorstwach powinien korzystać z ośrodków doradczych na poziomie ponadzakładowym – branżowym regionalnym a nawet centralnym. W Stanach Zjednoczonych istnieje duża ilość takich ośrodków w tym cen-

trale związkowe, zajmujące się również promowaniem własności pracowniczej (patrz wykaz literatury). Akcjonariaty zakładowe wymagają też pozazakładowej kontroli dla uniknięcia nieprawidłowego działania i nadużyć. Można tu skorzystać z wzoru spółdzielczej kontroli a nawet włączyć instytucje spółdzielczej kontroli w kontrolę akcjonariatów. Siłą rzeczy kontrola ma zawsze spory zakres działania doradczego.

V. Zabezpieczenie funkcji kierowania firmą przez właściciela zaprowadzającego akcjonariat

Właściciel wprowadzający akcjonariat kieruje się wieloma powodami: chce podnieść wydajność firmy, ułatwić inwestycje, zabezpieczyć ją przed przejęciem, mieć na miejscu nabywców swego przedsiębiorstwa przy przechodzeniu w stan spoczynku, czy też wcześniejszym wycofaniu się z dotychczasowej działalności. Jednakże nie jest on zainteresowany utratą kontroli nad przedsiębiorstwem na rzecz pracowników w trakcie swej aktywnej działalności w firmie. Tymczasem narastający kapitał pracowniczy zmierza do tego stanu rzeczy.

Problem powyższy można rozwiązać poprzez postawienie warunku, że łączna siła głosów pracowników, związana z narastaniem ich kapitału, rośnie aż np. do 90% siły głosu pakietu kontrolnego właściciela (właścicieli) i wtedy jest blokowana. Kapitał pracowniczy jest jednak kumulowany nadal. Jednakże w momencie, gdy ponad połowa pakietu kontrolnego zmieni właściciela (właścicieli) blokada ta przestaje obowiązywać i firma zamienia się w spółkę pracowniczą.

Zmiana własności ponad połowy pakietu kontrolnego oznacza bowiem, że poprzedni właściciel stracił kontrolę w inny sposób i poprzednie zastrzeżenie w stosunku do nowego właściciela przestaje obowiązywać.

C. Projekt polskiego systemu własności pracowniczej – schematy ogólne i szczegółowe

W prezentowanych poniżej schematach, ilustrujących graficznie funkcjonowanie projektowanego akcjonariatu pracowniczego, pominięto dla uproszczenia Pracowni- czy Fundusz Inwestycyjny Otwarty (PFIO). Nie wpływa to na zrozumienie mechanizmu działania projektowanego systemu własności pracowniczej.

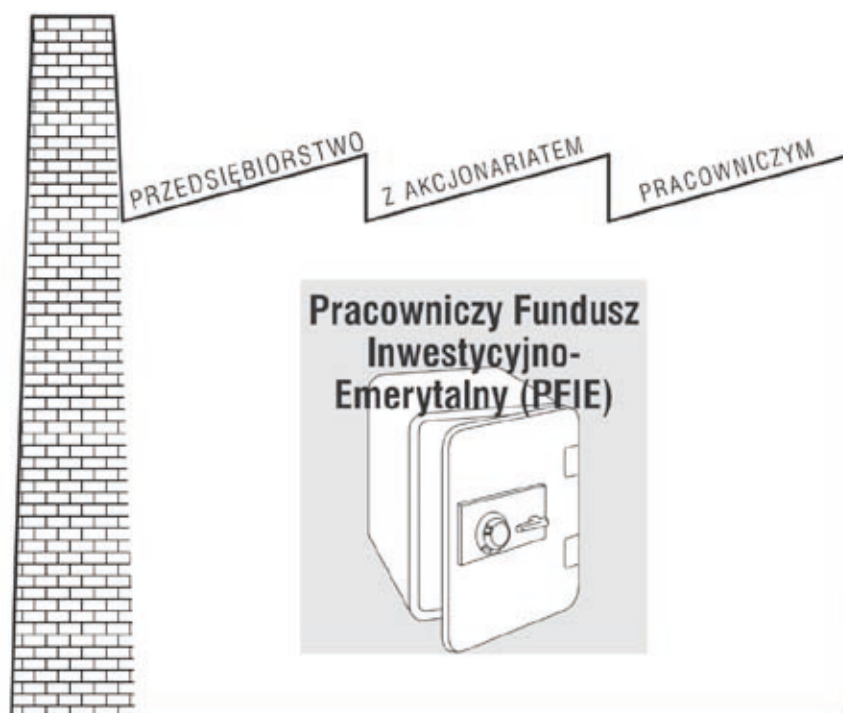
I. Akcjonariat wprowadzany w przedsiębiorstwach prywatnych – schematy ogólne

I. Zasady ogólne

Jan Kozia

1. Utworzenie Pracowniczego Funduszu Inwestycyjno – Emerytalnego (PFIE)

Akcjonariat wprowadzany jest za zgodą właściciela przedsiębiorstwa i ponad połowy jego pracowników. W przedsiębiorstwie tworzony jest Pracowniczy Fundusz Inwestycyjno – Emerytalny (PFIE).



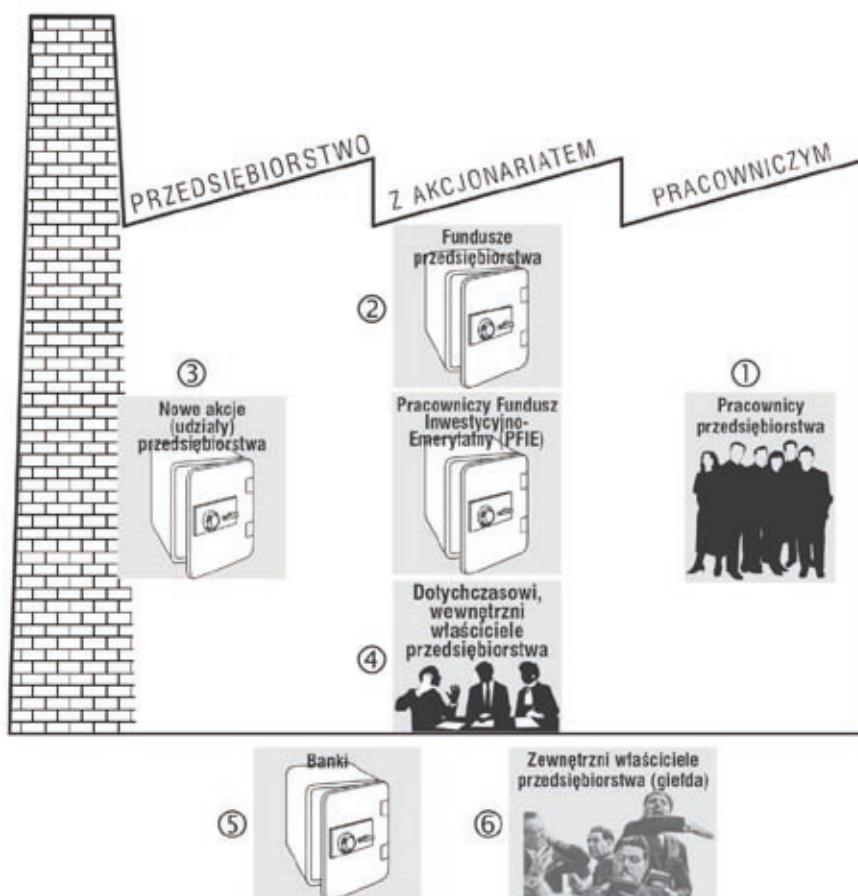
- PFIE zasilany jest nieopodatkowanymi wpłatami pracowników i przedsiębiorstwa do maksymalnej wysokości równej 25% funduszu płac.
- PFIE nabywa akcje (udziały) przedsiębiorstwa i przechowuje je na indywidualnych rachunkach pracowników. Akcje te nie mogą być podejmowane przez pracowników przez cały okres ich zatrudnienia w przedsiębiorstwie.
- PFIE wypłaca pracownikom dywidendy odpowiadające ich przechowywanym akcjom.
- PFIE może zaciągać kredyt w banku do inwestowania w akcje pracownicze i zobowiązany jest do jego spłacenia. Kredyt ten jest gwarantowany majątkiem przedsiębiorstwa i może korzystać z poręczeń państwowych. Kredyt spłacany jest z wpłat pracowników i przedsiębiorstwa.
- PFIE inwestuje wyłącznie we własne przedsiębiorstwo.
- PFIE nadzorowany jest przez radę pracowników akcjonariuszy przedsiębiorstwa a zarządzany przez ustanowiony przez nią fachowy zarząd.

Pracownicy – akcjonariusze dyskutują sprawy związane z posiadanymi udziałami przedsiębiorstwa na swoich walnych zebraniach co najmniej raz w roku i podejmują uchwały według spółdzielczej zasady: jeden człowiek – jeden głos. Na zebraniach tych wybierają swojego przedstawiciela, który reprezentuje ich oraz ich łączny kapitał na Walnym Zebraniu wszystkich akcjonariuszy.

2. Elementy przedsiębiorstwa oraz instytucje poza nim, współdziałające z PFIE

PFIE wchodzi w określone (wyjaśnione w dalszej kolejności) współdziałanie z innymi elementami przedsiębiorstwa:

- (1) pracownikami przedsiębiorstwa
- (2) funduszami (dochodami) przedsiębiorstwa
- (3) zbiorem nowych akcji (udziałów) przedsiębiorstwa
- (4) właścicielami wewnętrznymi przedsiębiorstwa (obecnymi i działającymi w przedsiębiorstwie).

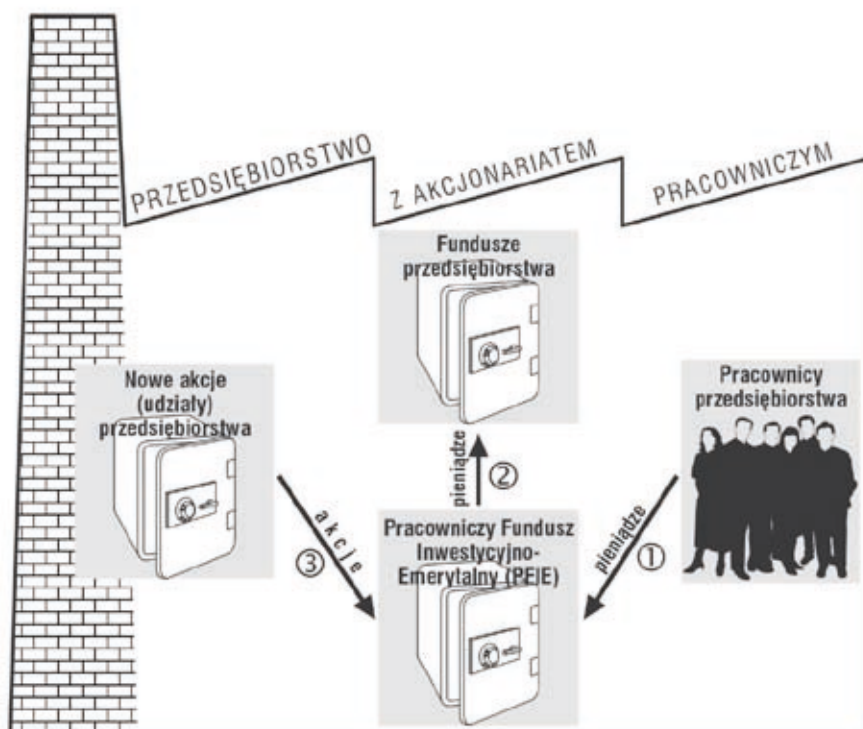


W szczególnych sytuacjach (wyjaśnionych w dalszej kolejności na schematach szczegółowych) PFIE może wchodzić we współdziałanie z elementami poza przedsiębiorstwem:

- (5) bankami
- (6) właścicielami (akcjonariuszami) zewnętrznymi przedsiębiorstwa (właścicielami nieobecnymi), sprzedającymi swoje akcje na giełdzie.

3. Wkład pracowników do PFIE

Każdy pracownik uczestniczący w akcjonariacie przekazuje do PFIE obowiązkowo i stale minimum 5% swych poborów brutto (1). Przekazuje również do PFIE co roku wspólnie ustaloną (w zależności od kondycji przedsiębiorstwa) dodatkową wpłatę obowiązkową do wysokości 7,5% swych poborów. Wpłaty te nie podlegają opodatkowaniu.



Uzyskane od pracowników pieniądze przekazuje PFIE do funduszy przedsiębiorstwa (2) w zamian za akcje (3).

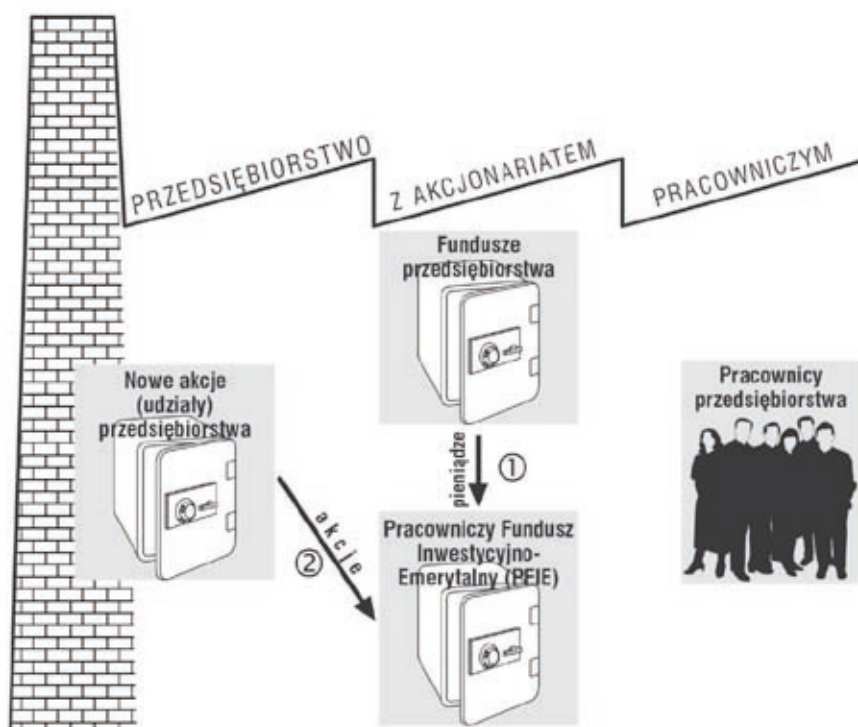
W praktyce obowiązkowe wpłaty pracowników są potrącane przez przedsiębiorstwo z funduszu płac przed naliczeniem podatku. Jeżeli są one przeznaczone na inwestycje, to przenoszone są do funduszy przedsiębiorstwa a do PFIE przekazywane są tylko nowe akcje jako tytuły własności tych wpłat. Jeżeli natomiast wpłaty pracownicze są przeznaczone na wykup akcji od właścicieli dotychczasowych (wewnętrznych lub zewnętrznych), to do PFIE przekazywana jest potrącana z zarobku kwota, przy pomocy której PFIE przeprowadza wykup (patrz dalsze schematy szczegółowe).

Oba typy akcji (nowe i odkupione) lokowane są w PFIE na indywidualnych rachunkach pracowników w wielkości kwoty obowiązkowej potrąconej z ich zarobków.

Pracownicy mają prawo podejmowania swoich wkładów obowiązkowych w dopiero momencie odchodzenia z przedsiębiorstwa.

4. Wkład przedsiębiorstwa do PFIE

Równoległe do wpłat pracowników do PFIE, przedsiębiorstwo przekazuje do niego również obowiązkowy stały wkład minimalny w wysokości 5% funduszu płac brutto oraz ustalany co roku obowiązkowy wkład dodatkowy równy dodatkowemu obowiązkowemu wkładowi pracownika.



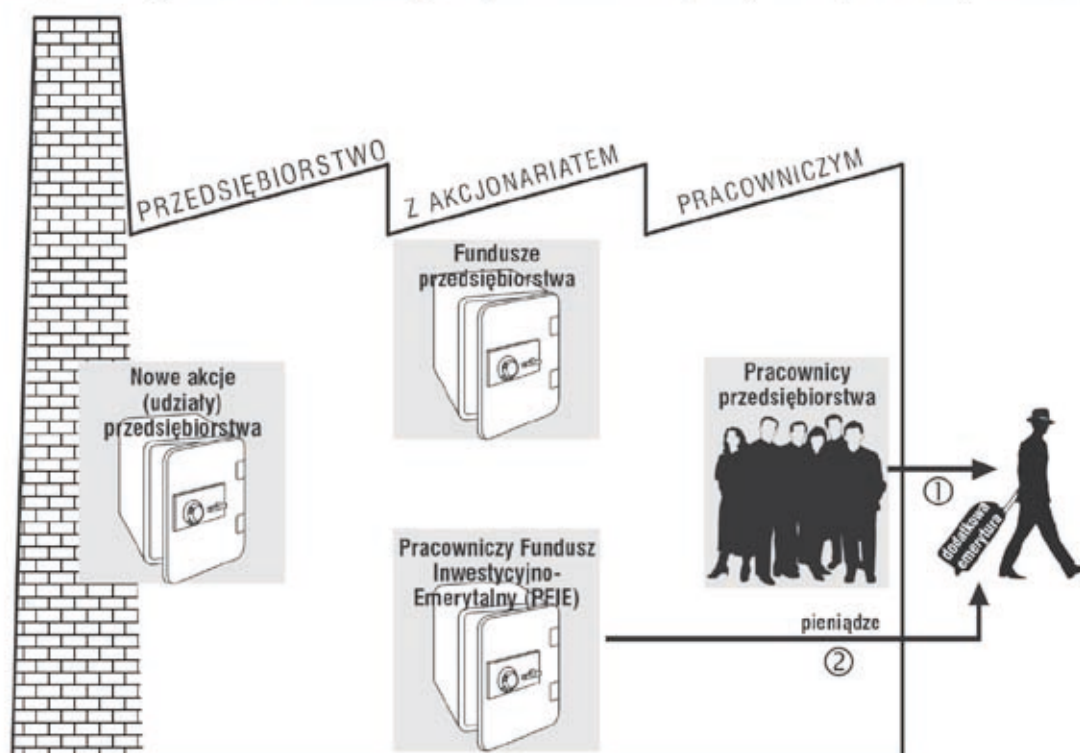
Wkład przedsiębiorstwa przekazywany jest w postaci pieniędzy (1), gdy przeznaczony jest na wykup akcji od dotychczasowych właścicieli, lub w postaci nowych akcji (2), jeżeli jest inwestowany.

Akcje pracownicze tworzone przez wkład przedsiębiorstwa są lokowane w PFIE na osobnych, indywidualnych rachunkach pracowników. Uzyskują oni do nich prawo własności dopiero po upływie 5 lat pracy od momentu wejścia w akcjonariat. Odchodząc z przedsiębiorstwa przed upływem tego czasu, pracownicy nie otrzymują z tych rachunków żadnych akcji. Przed uzyskaniem prawa własności do akcji tworzonej przez przedsiębiorstwo, pracownicy nie otrzymują też z nich dywidend.

5. Przechodzenie pracowników na emeryturę

Pracownik, przechodząc na emeryturę, odsprzedaje do PFIE akcje nabyte za własne pieniądze i akcje uzyskane od przedsiębiorstwa ekwiwalentnie do swych wkładów. Uzyskana gotówka (1) staje się jego dodatkowym zabezpieczeniem emerytalnym (obok obowiązkowego, pozazakładowego zabezpieczenia zasadniczego). Pracownik emerytowany może opcjonalnie przysługujące mu akcje zatrzymać, ale PFIE ma prawo ich pierwokupu.

Akcje odkupywane od odchodzących pracowników są nabywane przez dotychczasowych

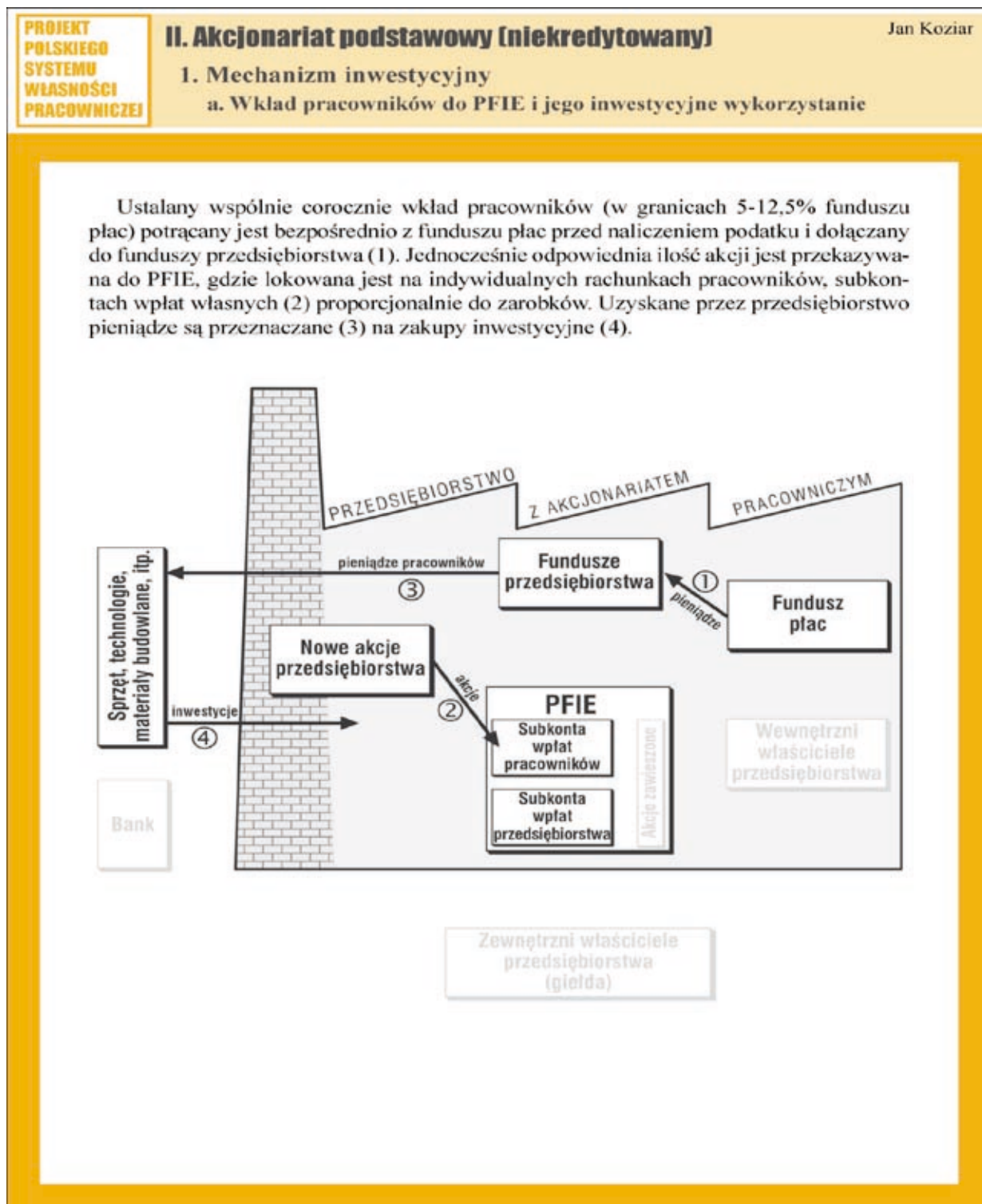


i nowych pracowników. Procedura ta jest analogiczna do odkupywania akcji od dotychczasowych właścicieli wewnętrznych (patrz mechanizm wykupowy, schematy II. 2. i III. 2), którymi w początkowym etapie działania akcjonariatu jest grupa prywatnych właścicieli spółki z o.o.

Ponieważ PFIE jest jednocześnie zakładowym funduszem inwestycyjnym jak i emerytalnym, zatem zwolnienie z opodatkowania wkładów dokonywanych zarówno przez przedsiębiorstwo jak i przez pracowników (ich obowiązkowych wkładów minimalnych) ma podwójne uzasadnienie: inwestycyjne i emerytalne.

II. Akcjonariat wprowadzany w przedsiębiorstwach prywatnych – schematy szczegółowe

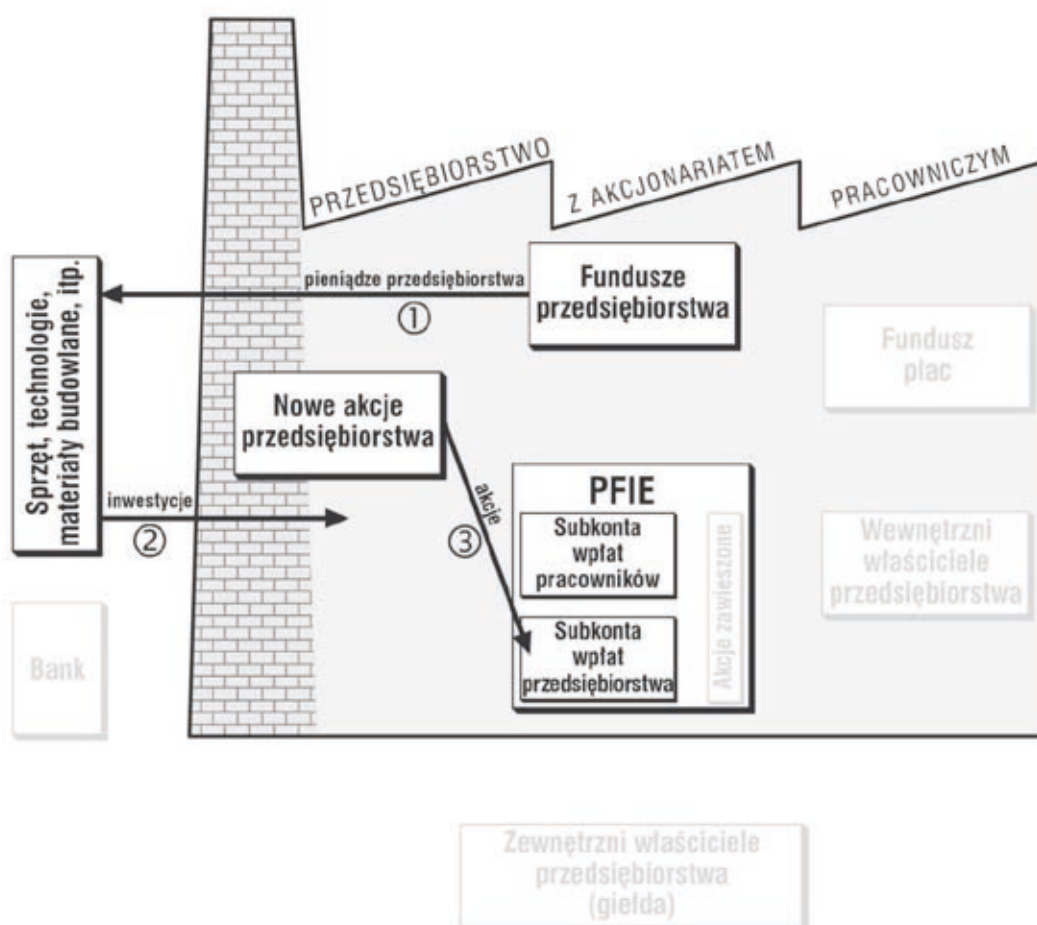
1. Akcjonariat podstawowy (niekredytowany)



1. Mechanizm inwestycyjny

b. Wkład funduszy przedsiębiorstwa do PFIE i jego inwestycyjne wykorzystanie

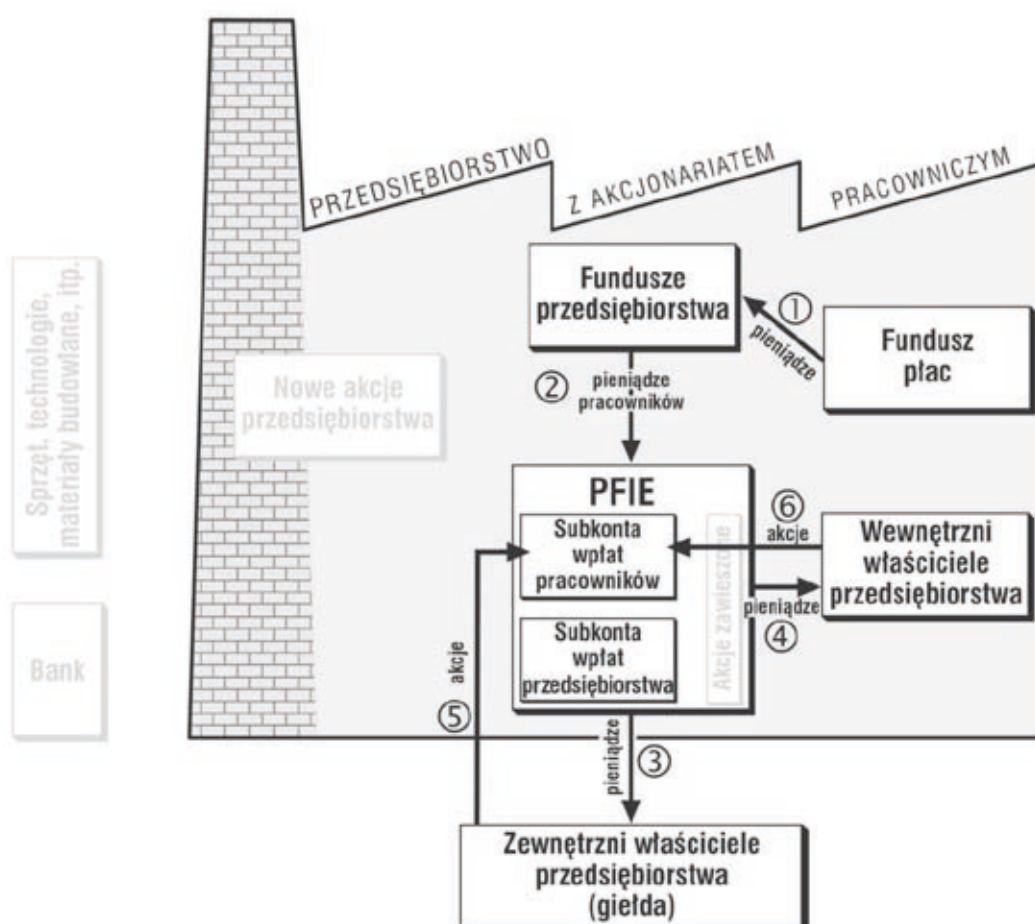
Z rocznych dochodów przedsiębiorstwa, stanowiących podstawę opodatkowania, odpisywana jest kwota równa ustalonym na dany rok wpłatom pracowników do PFIE i przeznaczana na zakupy inwestycyjne (1). Jednocześnie równoważna tej kwocie ilość akcji jest przekazywana do PFIE, gdzie lokowana jest na indywidualnych rachunkach pracowników (subkontach wpłat przedsiębiorstwa) proporcjonalnie do ich zarobków (2).



2. Mechanizm wykupowy

a. Wkład pracowników do PFIE i jego wykupowe wykorzystanie

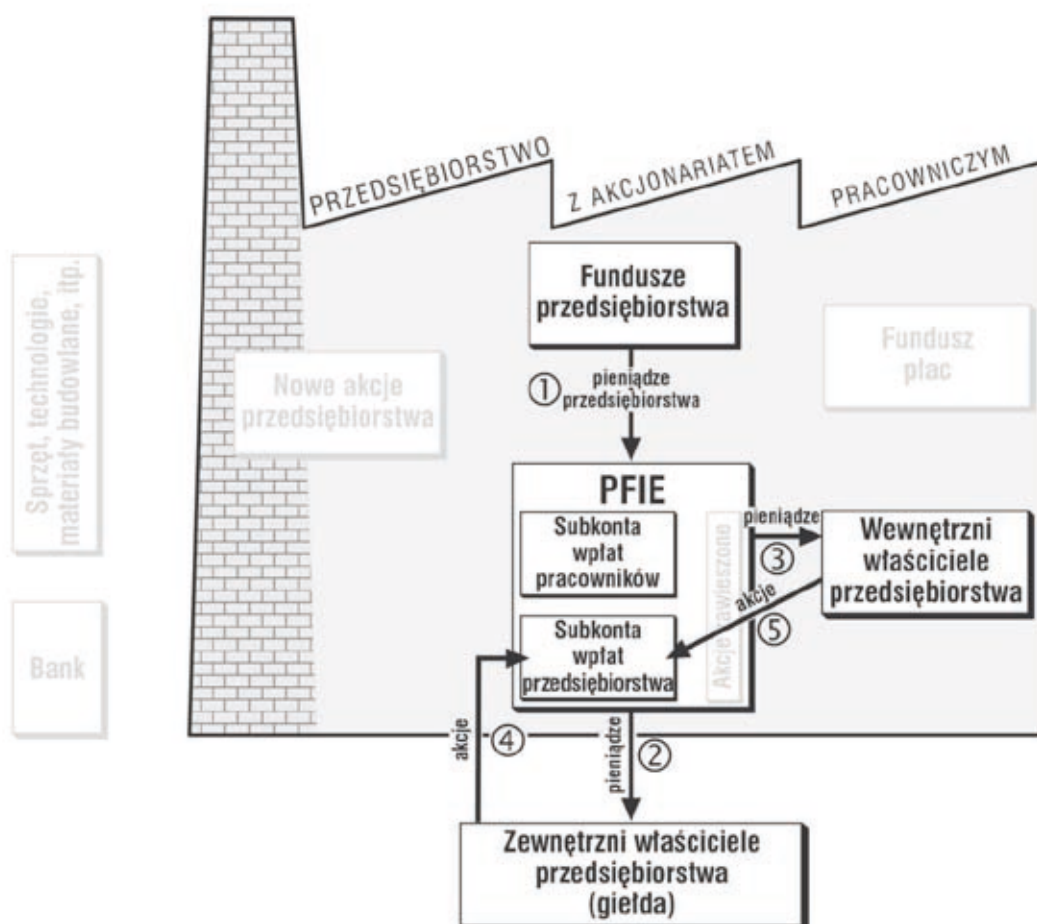
Wkład pracowników potrącany z listy płac przed naliczeniem podatku dołączany jest do funduszy przedsiębiorstwa (1), skąd przekazywany jest do PFIE (2). PFIE wykupuje za nie akcje (udziały) od ich dotychczasowych właścicieli bądź zewnętrznych, sprzedających akcje na giełdzie (3) bądź wewnętrznych działających w przedsiębiorstwie (4). Akcje te lokowane są w PFIE na indywidualnych rachunkach pracowników (subkontach wpłat własnych) (5) i (6), proporcjonalnie do zarobków.



2. Mechanizm wykupowy

b. Wkład funduszy przedsiębiorstwa do PFIE i jego wykupowe wykorzystanie

Wkład przedsiębiorstwa odliczany jest od jego podstawy opodatkowania i przekazywany do PFIE (1). PFIE wykupuje za nie akcje (udziały) od dotychczasowych ich właścicieli bądź zewnętrznych, sprzedających akcje na giełdzie (2), bądź wewnętrznych działających w przedsiębiorstwie (3). Akcje te lokowane są w PFIE na indywidualnych rachunkach pracowników (subkontach wpłat przedsiębiorstwa) – (4) i (5), proporcjonalnie do ich zarobków.



2. Akcjonariat kredytowany

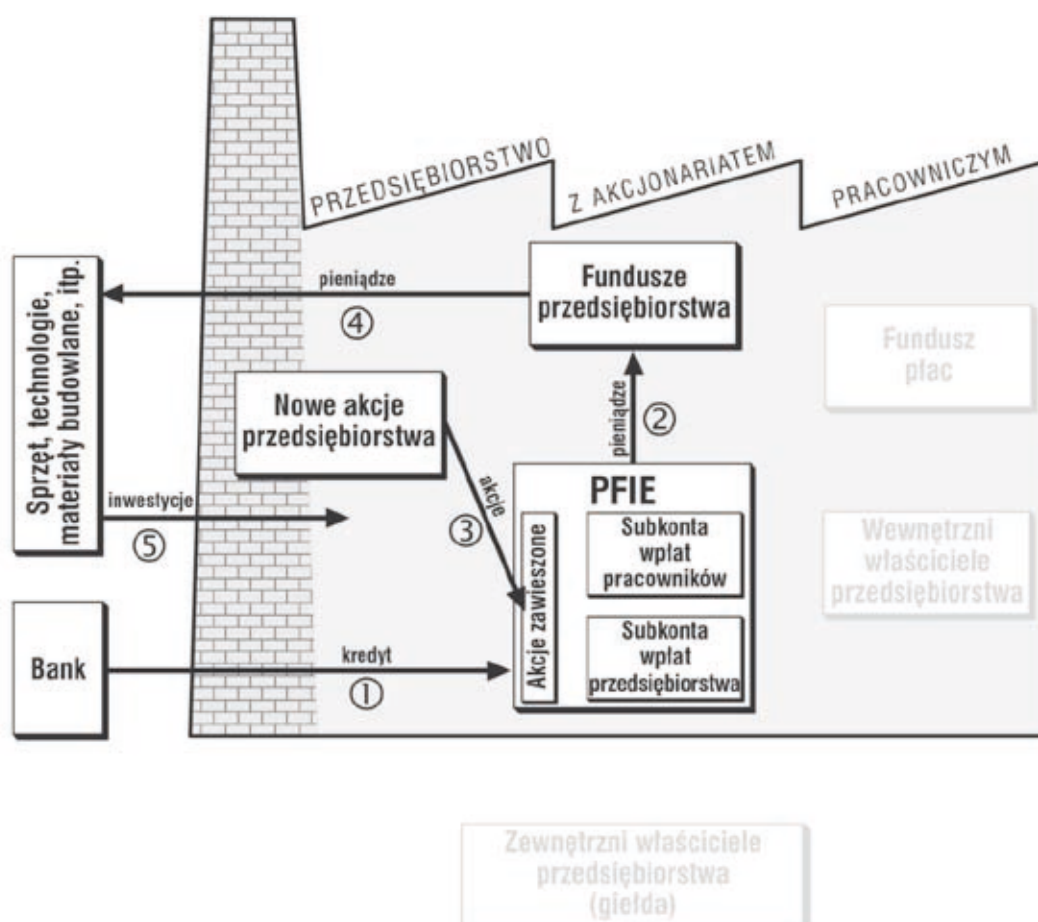
III. Akcjonariat kredytowany

Jan Koziar

1. Mechanizm inwestycyjny

a. Zaciąganie kredytu przez PFIE i jego inwestycyjne wykorzystanie

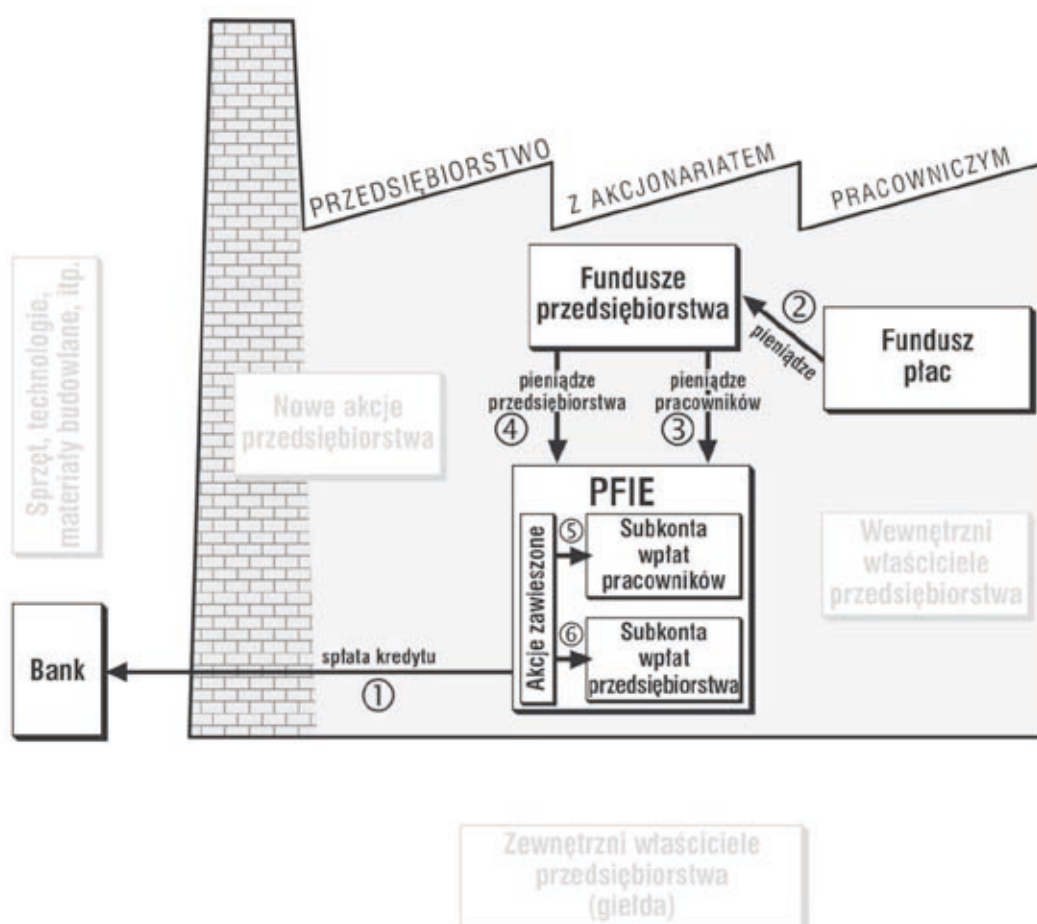
PFIE pożycza pieniądze w banku (1) i uzupełnia nimi fundusze przedsiębiorstwa (2) w zamian za odpowiednią ilość akcji (3). Akcje te nie są rozdzielane na indywidualne rachunki pracowników (pozostają w zawieszeniu) do czasu spłacenia kredytu. Za uzyskane pieniądze (4) przedsiębiorstwo realizuje potrzebne inwestycje (5).



1. Mechanizm inwestycyjny

b. Spłata kredytu przez PFIE

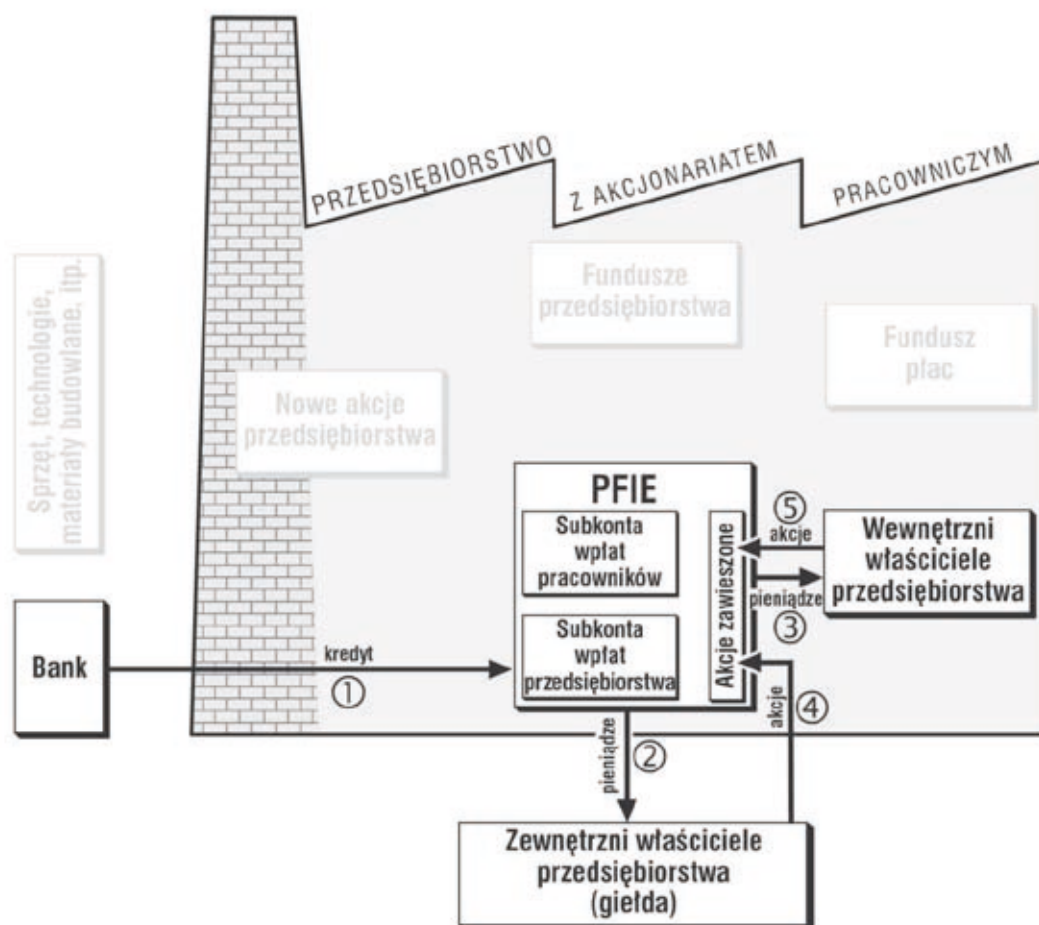
PFIE spłaca kredyt w banku (1) pieniędzmi pochodzącymi zarówno z wpłat pracowników (2) jak i wpłat przedsiębiorstwa (3). Po spłaceniu kredytu akcje zwalniane są z zawieszenia i lokowane na indywidualnych rachunkach pracowników, subkontach wpłat własnych (4) i subkontach wpłat przedsiębiorstwa (5) odpowiednio do wielkości wpływów z obu tych źródeł.



2. Mechanizm wykupowy

a. Zaciąganie kredytu przez PFIE i jego wykupowe wykorzystanie

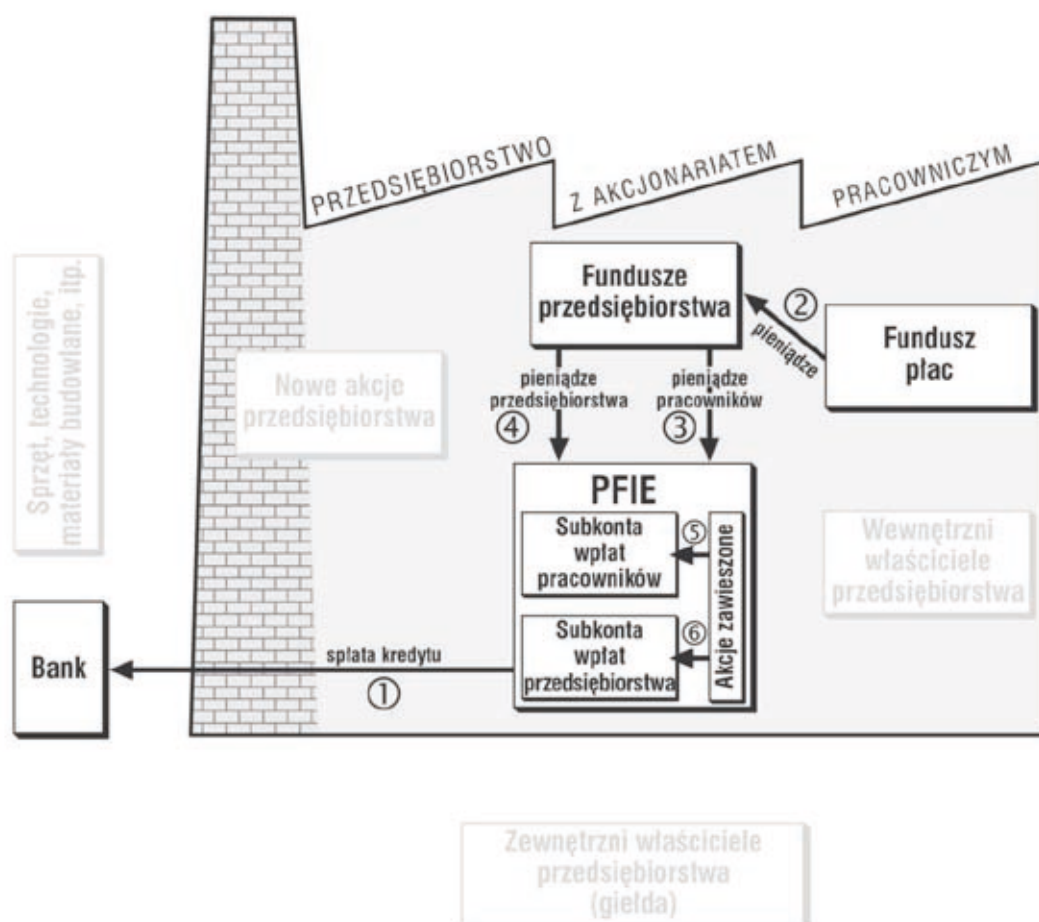
PFIE pożycza pieniądze w banku (1) i wykupuje za nie akcje dotychczasowych właścicieli: bądź zewnętrznych, sprzedających akcje na giełdzie (2), bądź wewnętrznych, działających w przedsiębiorstwie (3). Akcje te umieszczane są w PFIE w stanie zawieszonym (4) i (5) i nie są rozdzielane na indywidualne rachunki pracowników do czasu spłacenia kredytu.



2. Mechanizm wykupowy

b. Splata kredytu przez PFIE

PFIE spłaca kredyt w banku (1) pieniędzmi pochodzącymi zarówno z wpłat pracowników (2) i (3) jak i wpłat z funduszy przedsiębiorstwa (4). Po spłaceniu kredytu akcje zwalniane są z zawieszenia i lokowane na indywidualnych rachunkach pracowników, subkontach wpłat własnych (5) i subkontach wpłat przedsiębiorstwa (6) odpowiednio do wielkości wpływów z obu tych źródeł.



III. Akcjonariat w prywatyzowanych przedsiębiorstwach państwowych – omówienie

1. Uwagi ogólne

Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych może się wydawać w dzisiejszej Polsce tematem odchodzącym w przeszłość. Tak jednak nie jest. W grę bowiem wchodzi upaństwowianie przedsiębiorstw prywatnych źle funkcjonujących (a ważnych dla całej gospodarki) i ich ponowna prywatyzacja; państwowy wykup przedsiębiorstw sprzedanych wcześniej właścicielowi zagranicznemu i ich ponowna krajowa prywatyzacja (proces repolonizacji). W grę wchodzi również tworzenie przez państwo nowych przedsiębiorstw od podstaw i ich późniejsza prywatyzacja. Odpowiednich przykładów dostarcza nasza przedwojenna gospodarka jak i gospodarki innych krajów, głównie najbardziej rozwiniętych.

Należy tu z naciskiem podkreślić, że totalna prywatyzacja przyjęta jako jedyny program ekonomiczny III RP jest błędem ekonomicznym a teza, że przedsiębiorstwa państwowe są istotą komunizmu jest fałszem ideologicznym i historycznym. Bolszewicy najpierw doszli do władzy a dopiero później upaństwowiali. Można zaprowadzać bolszewicki totalitaryzm na bazie własności prywatnej zachowując ją (co zrobili hitlerowcy) i można przywracać demokrację tworząc duży sektor własności państwowej (nacjonalizacja prywatnego majątku hitlerowców w RFN i Austrii). W czasie powojennego „cudu gospodarczego” w demokratycznej Austrii sektor państwowy w tego kraju wynosił ok. 40% ogółu gospodarki. Omawiam szerzej to zagadnienie w broszurze *Nie ma gospodarki bez polityki gospodarczej państwa. Na marginesie 'Sztafety Melchiora Wańkowicza*: www.rp-gospodarna.pl/polityka_gosp.pdf

Totalna prywatyzacja jest zanegowaniem (na bazie fundamentalizmu neoliberalnego) normalnej, pluralistycznej gospodarki wielosektorowej: prywatnej tradycyjnej, prywatnej pracowniczej, spółdzielczej, samorządowej, państwowej.

Wiedza o realnie istniejących rozwiniętych gospodarkach, które wszystkie odbiegają znacznie od narzucanego nam doktrynalnego modelu neoliberalnego jest już na szczęście w dzisiejszej Polsce dobrze upowszechniona. Wiemy, że niektóre nasze „prywatyzowane” przedsiębiorstwa państwowe były przekazywane zagranicznym przedsiębiorstwom również państwowym. Chodziło tu zatem bardziej o pozbawienie nas własnej bazy ekonomicznej niż o prywatyzację.

W poprawnie kształtowanym ustroju ekonomicznym Polski część gospodarki, związanej z infrastrukturą, powinna pozostać w ramach sektora państwowego a część, nieodpowiedzialnie sprywatyzowana, do niego powrócić. Dotyczy to przede wszystkim głównych banków, energetyki, rafinerii, trzonu przemysłu zbrojeniowego, dużych przedsiębiorstw wydobywczo – hutniczych, kolei, głównych szlaków transportu drogowego, rzecznych szlaków wodnych, złóż i lasów.

Niemniej, prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych będzie dalej realizowana z powodów wymienionych na wstępie. Naczelną zasadą powinno być unikanie wyprzedaży za granicę. Preferowaną docelową formą własności powinny być tu spółki pracownicze (udział pracowników powyżej 50%) a więc zaawansowana forma akcjonariatu. W przypadku przedsiębiorstw o dużym stosunku kapitału do pracy (ilości pracowników) 49% własności powinno zachowywać Skarb Państwa. Ten ostatni pozbędzie się problemu zarządzania na rzecz najbardziej sprawnej jego formy a zachowa prawie połowę wpływu z dywidend, co powinno być istotnym (poza podatkami i akcyzą) źródłem zasilania budżetu. Z kolei pracownicy bezpieczniej osiągną poziom wykupu umożliwiając im utworzenie spółki pracowniczej. Budżetowe wspomaganie wykupu całości tak dużego kapitału byłoby społecznie niewskazane a spłacanie odchodzących pracowników zbyt dużymi sumami mogłoby być niewykonalne, grożąc kolapsem całego systemu.

Kojarzenie własności pracowniczej z własnością państwową postulował w 1944 roku dla powojennej Polski znany przedwojenny ekonomista Stanisław Grabski. („*Myśli o dziejowej drodze Polski*” – patrz załącznik oraz ²⁷). W dzisiejszej sytuacji można by taki system zastosować do pojedynczych kopalń węgla kamiennego. Warto tu nadmienić, że wprowadzenie spółek pracowniczych na wzór Gazoliny, w przejmowanym na Górnym Śląsku od Niemców tuż przed wojną koncernie „Wspólnota Interesów” (obejmującym wiele kopalń), rozważali prezydent RP Ignacy Mościcki razem z ministrem gospodarki Eugeniuszem Kwiatkowskim²⁸.

Poniżej przedstawiam propozycję uregulowania procesu tworzenia spółek pracowniczych podczas prywatyzacji niektórych przedsiębiorstw państwowych powstałych przed 1989 rokiem. Warunki początkowe dla sygnalizowanych wyżej prywatyzacji innych przedsiębiorstw państwowych w przyszłości powinny być podobne, a ich szczegółów nie ma potrzeby obecnie dyskutować.

2. Stan obecny

Obecnie wielkość pakietu akcji przyznawanych pracownikom darmowo przy prywatyzacji kapitałowej wynosi 15% wartości przedsiębiorstwa i obejmuje wszystkich jego pracowników. Jak wiadomo, system ten doprowadza regularnie do orgii konsumpcyjnego spożytkowania przyznawanych akcji, nie służąc niczym polskiej gospodarce a przyczyniając się do demoralizacji polskiego światu pracy i kompromitacji akcjonariatu, który w tym przypadku jest jego parodią.

3. Zmiana zakresu przyznawania pakietu darmowego

Powszechność przyznawanego darmowo pakietu akcji powinna być zniesiona i ograniczona jedynie do tych przedsiębiorstw państwowych, które zdecydowały się (na bazie decyzji ponad 50% załogi) przekształcać w kierunku spółki pracowniczej. W ramach takich przedsiębiorstw przyznawanie powinno być dodatkowo ograniczo-

²⁷ www.rp-gospodarna.pl/grabski.pdf

²⁸ www.rp-gospodarna.pl/gazolina.pdf

ne tylko do tych pracowników (ta sama ponad połowa) którzy zdecydowali się wejść w akcjonariat.

4. Ulokowanie inicjalnego pakietu darmowego w PFIO

W ramach przedsiębiorstwa państwowego, które zdecydowało się przekształcać w spółkę pracowniczą, tworzony jest opisany poprzednio dwuczłonowy Pracowniczy Fundusz Inwestycyjny (PFI) składający się z Pracowniczego Funduszu Inwestycyjno- Emerytalnego (PFIE) oraz Pracowniczego Funduszu Inwestycyjnego Otwartego (PFIO).

Skarb Państwa przekazuje do PFIO cały pakiet darmowych akcji pracowniczych, traktowanych jako zbiorowa inwestycja całej grupy pracowników-akcjonariuszy. Tym samym akcje te nie byłyby rozlokowane na rachunkach indywidualnych pracowników.

5. Uprawnienia przysługujące pracownikom względem darmowego, inicjalnego pakietu akcji

Pakiet darmowy uprawniałby pracownika natychmiast do prawa głosu i do dywidendy, jednak pracownik nigdy nie nabywałby do niego bezpośredniego prawa własności. Byłaby to jedynie część własności ogólnospołecznej przekazana na własność całej grupie pracowników-akcjonariuszy w jej zmieniającym się w czasie składzie. Upodobniałoby to tak konstruowaną spółkę pracowniczą do spółdzielni (podział na własność indywidualną i zbiorową). Dywidenda z całego inicjalnego pakietu darmowego byłaby dzielona równo pomiędzy wszystkich pracowników-akcjonariuszy (stąd brak potrzeby kont indywidualnych dla pakietu inicjalnego w PFIO), w uzupełnieniu do dywidendy generowanej przez ich indywidualne udziały w PFIE.

Prawo głosu w tak kreowanych spółkach pracowniczych powinno mieć charakter spółdzielczy „jeden człowiek jeden głos” tak jak w całym proponowanym tu systemie akcjonariatu (z jednoczesnym uzyskiwaniem dodatkowego głosu za każdą przepracowaną w akcjonariacie dekadę). Zatem prawo głosu wynikające z puli początkowej dla pojedynczego pracownika jest mało istotne. Natomiast jest istotne dla całego zespołu pracowników-akcjonariuszy względem współwłaściciela zewnętrznego, czyli Państwa. Będzie ono oparte, tak jak w akcjonariacie tworzonemu w spółkach prywatnych, na łącznym kapitale zgromadzonym w PFIE oraz PFIO.

6. Podniesienie wysokości inicjalnego pakietu darmowego

Wykluczenie możliwości konsumpcyjnego zużycia akcji pakietu darmowego na starcie oraz w przyszłości (przy odchodzeniu pracownika z przedsiębiorstwa) pozwala podnieść jego wysokość z 15% wartości przedsiębiorstwa do wyższego poziomu. Zaproponować można poziom 20% lub nawet 25%. Przy tym drugim poziomie wykup kolejnych 26% przekształca przedsiębiorstwo w spółkę pracowniczą. Takie ułatwienie przejścia do spółki pracowniczej przy tylko 26-cio procentowej wysokości indywidualnych udziałów, w przypadku kapitałowo-intensywnych przedsiębiorstwach, ma

duże znaczenie. Zachowuje ok. 75% wartości przedsiębiorstwa w ramach własności społecznej i ułatwia wymianę pokoleniową kapitału w ramach spółki pracowniczej.

7. Stopniowy pracowniczy wykup akcji przedsiębiorstwa od Państwa

Głównym problemem powstającej spółki pracowniczej będzie raczej unowocześnianie przedsiębiorstwa a nie szybki wykup kolejnej partii akcji równoważnej ok. 26% wyjściowej wartości przedsiębiorstwa. Należy zatem unikać wykupu kredytowanego. Kredyt będzie raczej potrzebny do dokonywania niezbędnych inwestycji.

Przy zachowywaniu przez państwo pozostałego zakresu własności, chroniącego powstającą spółkę pracowniczą przed wykupem z zewnątrz, akcjonariat może stopniowo dojrzywać aż do poziomu 51% udziałów własnych, ucząc się rozważnie nowego sposobu gospodarowania.

8. Likwidacja spółki pracowniczej

Powstała na bazie przedsiębiorstwa państwowego spółka pracownicza może w przyszłości zbankrutować, lub też może być z jakichś względów sprzedana. W tej ostatniej sytuacji Państwo odzyskuje prawo własności do inicjalnego pakietu darmowego. W tej sytuacji pakiet ten okazuje się własnością cały czas ogólnospołeczną powierzoną okresowo spółce pracowniczej.

D. Relacja projektowanego akcjonariatu pracowniczego do krajowego systemu emerytalnego

Jak już wspomniano, poprawnie realizowany akcjonariat pracowniczy jest jednocześnie swego rodzaju odmianą zabezpieczenia emerytalnego. W naszym systemie emerytalnym i według związanej z nim terminologii zalicza się on do tzw. „trzeciego filaru”. Świadomość tego faktu była i jest nikła i przy omawianiu tego filaru akcjonariat pracowniczy nie był (i nie jest) z reguły wspominany. Wynika to nie tylko z niewiedzy, ale również z faktu, że nasze dotychczasowe pseudo-spółki pracownicze takiej roli nie spełniają.

Drugi filar to, jak wiadomo, Otwarte Fundusze Emerytalne (OFE) wzorowane na chilijskim modelu (Chile Pension System) José Piñery, wprowadzonym w Chile w 1980 roku pod rządami Pinocheta. Fundusze te otwierają dostęp kapitału ponadnarodowego do największych zasobów kapitałów krajowych jakimi są fundusze emerytalne.

OFE w Polsce mogą inwestować w akcje różnych spółek. Reklamuje się je jako sposób na uwłaszczenie obywateli (poprzez ich składki emerytalne). Taka reklama miała np. miejsce przy prywatyzacji kopalni węgla kamiennego Bogdanka, w której OFE wzięły istotny udział. Jednakże uwłaszczenie takie jest iluzoryczne a wpływ składowcy na funkcjonowanie konkretnego przedsiębiorstwa, w które dany fundusz inwestuje jest żaden. Uwłaszczenie to natomiast ma miejsce w bardzo konkretnej i efektywnej postaci właśnie w akcjonariacie pracowniczym.

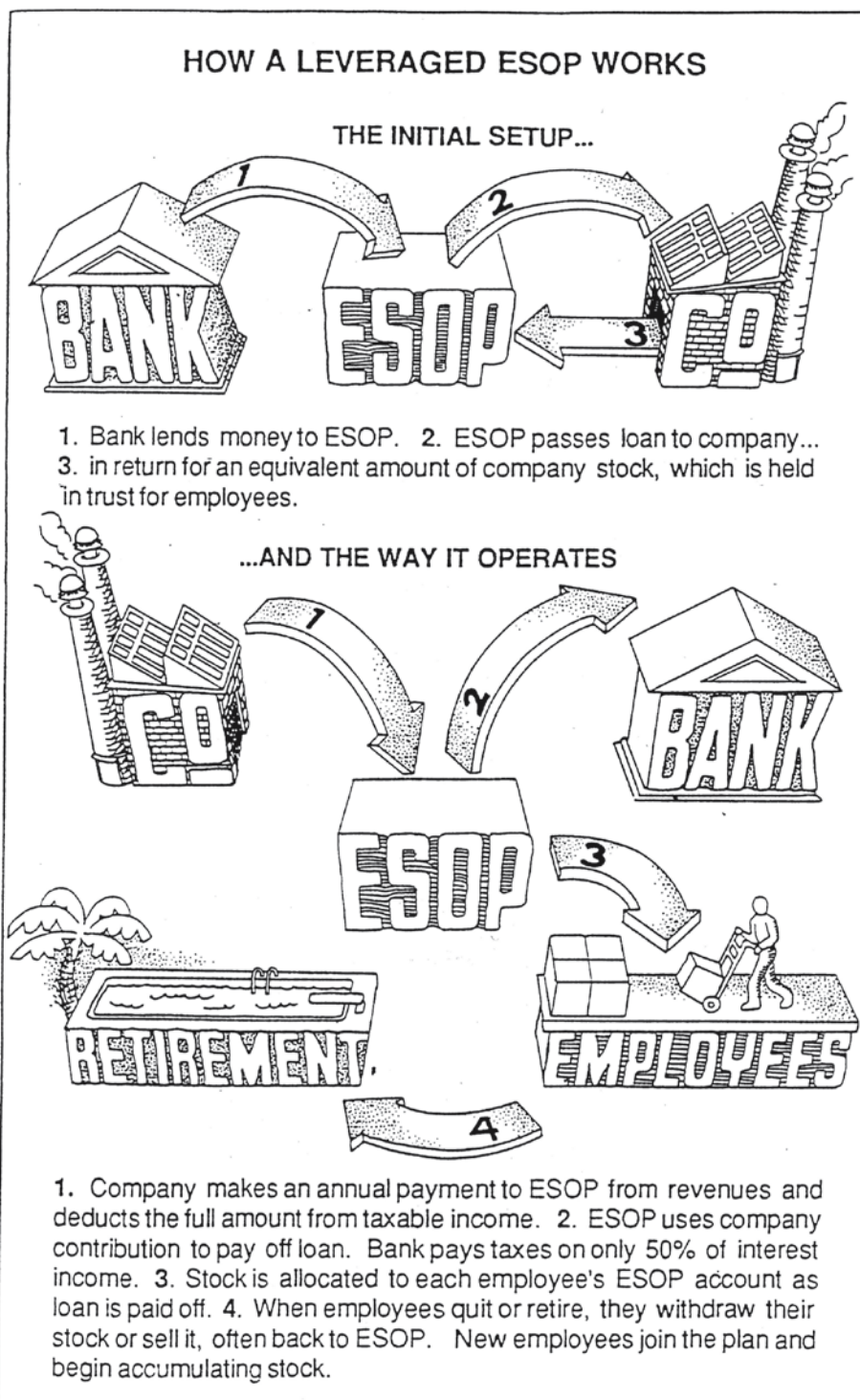
Początkowa obowiązkowość korzystania z drugiego filaru ograniczała możliwości rozwoju trzeciego filaru, w tym akcjonariatu pracowniczego. Od 2014 roku sytuacja się zmieniła. Obowiązkowość udziału w OFE została zniesiona a sam drugi filar został zmarginalizowany. Otwiera to dodatkowe perspektywy dla rozwoju akcjonariatu pracowniczego w Polsce.

Warto nadmienić, że trzeci filar, jako związany z własną przedsiębiorczością, jest bardzo popierany przez nasze środowiska liberalne. Własność pracownicza bezpośrednio wiąże zabezpieczenie emerytalne pracownika z przedsiębiorczością w ramach własnego zakładu pracy. W konsekwencji, przy jej upowszechnieniu, mobilizować będzie przedsiębiorczość największej grupy czynnych zawodowo obywateli. Powinna więc uzyskać szczególne poparcie w ramach trzeciego filaru emerytalnego, również ze strony środowisk liberalnych.

E. Załączniki

I. Amerykańskie oryginały schematów ESOP-ów

The Fundamentals of Workplace Democracy

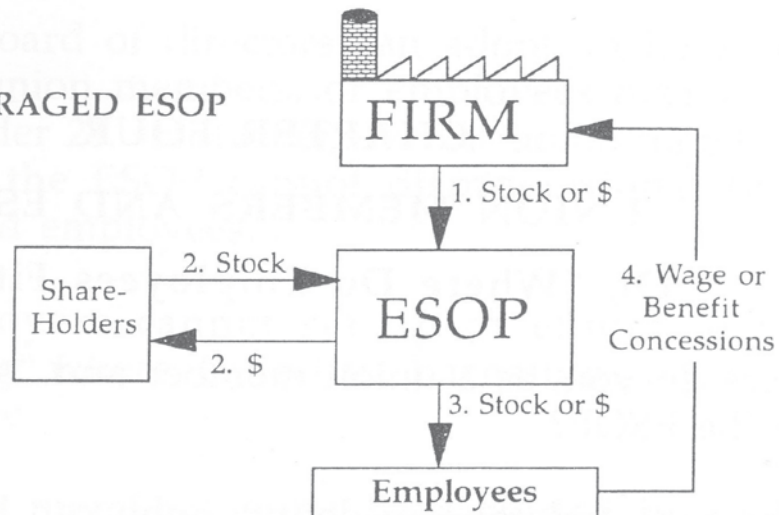


Reprinted from the April 15, 1985 issue of *Business Week* by special permission. Copyright © 1985 by McGraw-Hill, Inc.

Źródło: Frank T.Adams, Gary B.Hansen,
Putting Democracy to Work,
Hulogos'i Communications, Inc.,
Eugene, Oregon 1987, s. 25

Wyszukał: Jan Koziar

NON-LEVERAGED ESOP



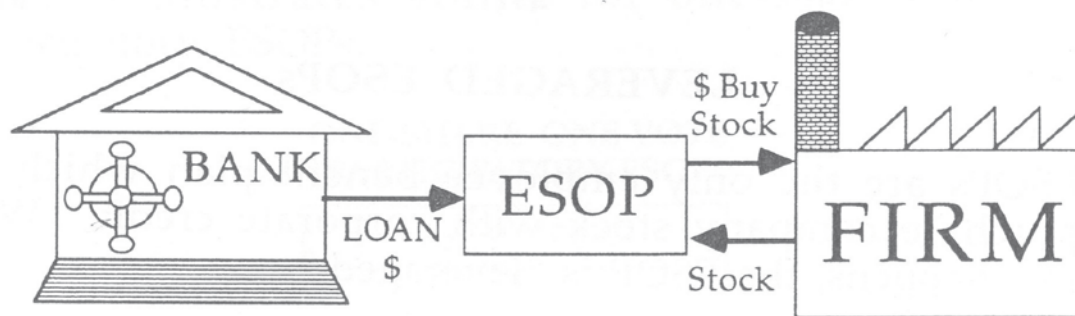
1. Company makes annual cash or stock contributions to ESOP trust.
2. If cash is received, ESOP buys stock from existing shareholders.

3. Employees collect stock or cash when they retire or leave the company.
4. In some cases employees make wage concessions to help increase the company's competitiveness (and thus provide increased earnings to pay for the stock received).

Chart 5

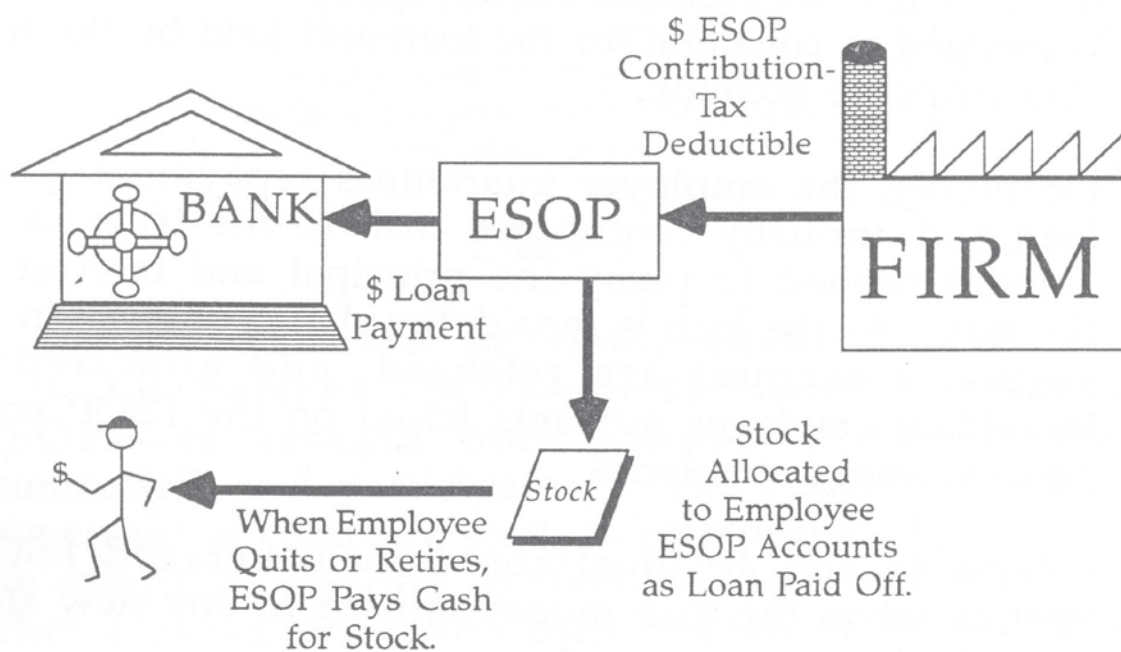
Źródło: Gary B.Hansen, Frank T.Adams
ESOPs, Unions, & the Rank and File
 Red Sun Press, Boston, 1989, s. 23

Wyszukał: Jan Koziar



LEVERAGED ESOP: BEGINNING SETUP

Chart 4a



LEVERAGED ESOP: DOWN THE ROAD

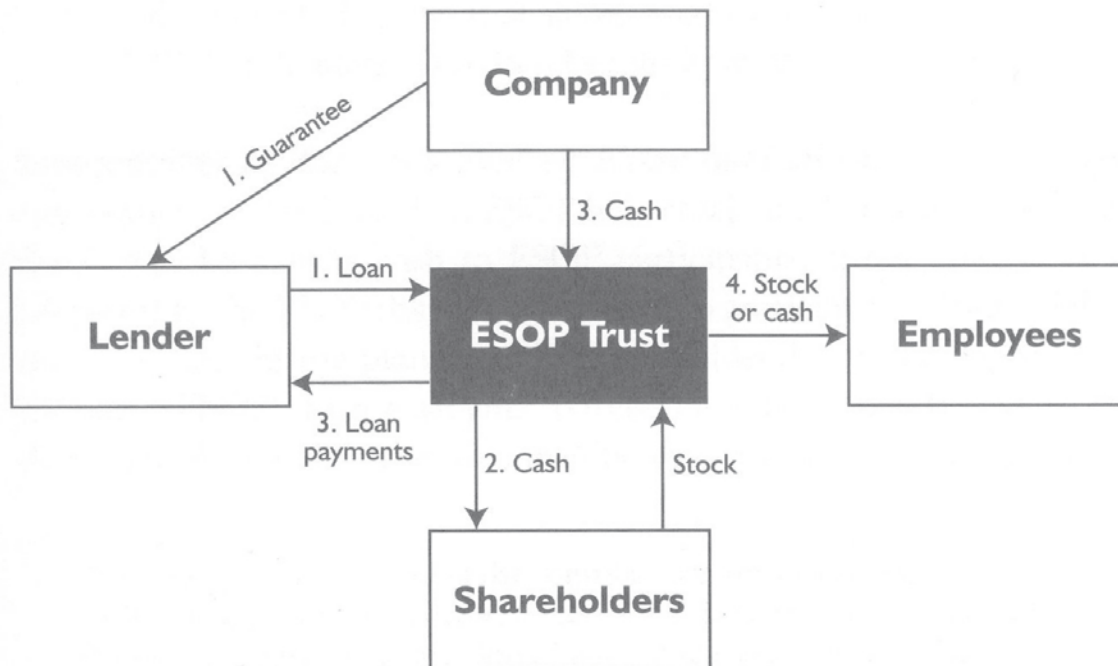
Chart 4b

Źródło: Gary B.Hansen, Frank T.Adams
ESOPs, Unions, & the Rank and File
 Red Sun Press, Boston, 1989, s. 20

Wyszukał: Jan Koziar

A Leveraged ESOP

1. The company establishes an ESOP trust, which borrows money from the lender with a company guarantee. (In practice, lenders usually prefer lending to the company, which in turn lends the funds to the ESOP.)
2. The ESOP trust buys stock from shareholders and holds it in a suspense account. (The ESOP may also buy stock from the company itself.)
3. The company makes yearly tax-deductible contributions to the ESOP, which in turn pays off the loan. As the loan is paid off, shares of stock (proportionate to the amount of the loan paid) are released from the suspense account into individual employee accounts.
4. Employees receive their vested account balances (in stock and/or cash) when they retire or otherwise leave the company.



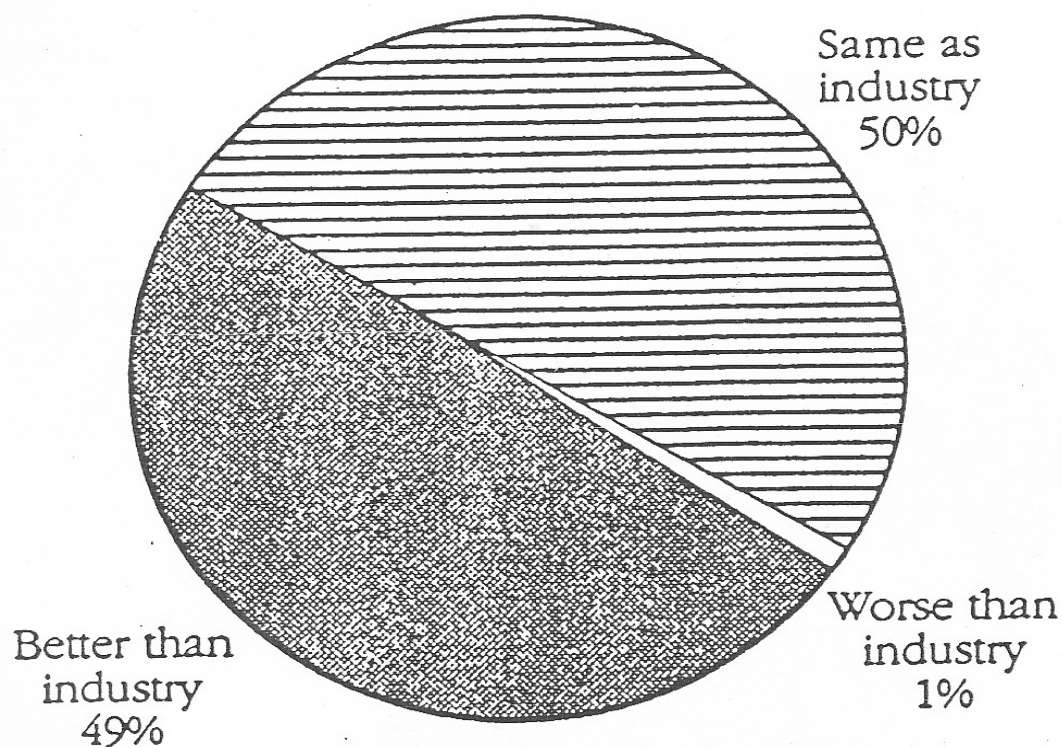
Źródło: Scott Rodrick,
An Introduction to ESOPs,
The National Center for Employee Ownership,
Oakland, California, 2009, s. 9

Wyszukał: Jan Koziar

II. Amerykańskie oryginały wyników badań efektywności przedsiębiorstw ESOP-owych

JUNE 1993 ♦

How do ESOPs compare to their industries on job creation and retention?



Source: Northeast Ohio Employee Ownership Center.

SBN GRAPHIC: MARY LYNN SHUMAN

Stanisław Rudolf

W ostatnich latach w Stanach Zjednoczonych wzrasta zainteresowanie przedsiębiorstwami, których akcje czy to w całości, czy w znacznej części należą do pracowników. Jest to co prawda bardzo nieliczna grupa przedsiębiorstw, ale osiąga ona stosunkowo dobre wyniki ekonomiczne. Są one na ogół lepsze niż w innych przedsiębiorstwach tej samej branży. Potwierdziły to badania przeprowadzone w 1979 r. przez Senacką Komisję Finansów, którymi objęto 75 takich przedsiębiorstw. Ich wyniki okazały się rewelacyjne. W okresie trzech lat od uzyskania przez pracowników akcji ich zyski wzrosły średnio o 157%¹⁰⁰.

Państwowe
Wydawnictwo Naukowe
Warszawa 1986

Ninety-eight employee-owned companies were between 50 and 70 percent more profitable than comparable conventional companies in 1976. The ratio increased with the amount of ownership held by workers, although worker ownership had a negative effect on profitability when equity was skewed toward management. Direct employee ownership increased profits more than employee ownership through an ESOP. Managers believed that employee ownership increased profitability and productivity. Adequate controls were not exercised to trace the cause of the profitability.

Source: Michael Conte and Arnold Tannenbaum, *Employee Ownership* (Ann Arbor, Mich.: Survey Research Center, University of Michigan, 1980).

One hundred twenty-eight ESOP companies showed an average annual productivity growth rate 1.52 percentage points higher than that of conventional companies from 1975 to 1979. Unfortunately, the companies were compared to a weighted national average, and no controls were used to check for alternative explanations of the productivity growth.

Source: Thomas R. Marsh and Dale E. McAllister, "ESOP Tables: A Survey of Companies with Employee Stock Ownership Plans," *Journal of Corporation Law* 6, no. 3 (1981): 552-623.

From 1976 to 1978, productivity grew four times faster in seventy-five ESOP firms than in U.S. firms as a whole. Profits increased twice as fast as in all U.S. companies. Again, controls were not used to determine what was responsible for the increases.

Source: Russell Long, "Expanded Ownership—Its Importance to the Free Enterprise System," *Congressional Record* 127, no. 50 (March 27, 1981): n.p.

Twenty-eight companies sold to the employees by departing owners were studied from the time of the owners' departure until 1984. Sales figures from Dun and Bradstreet's Million Dollar Directory were compared to figures for five comparable companies in Standard and Poor's Index of Corporations. Sales in the ESOP companies grew on average 1.3 times faster than those of comparable non-ESOP companies. The research establishes that companies transferred to employee ownership are not necessarily sinking ships deserted by their captains. The study did not apply appropriate controls.

Source: Alan Cohen, "After the Owner Leaves: Corporate Performance after an ESOP Buys out an Owner," *Employee Ownership* 5, no. 4 (August 1985): 1, 5.

Thirteen publicly traded companies with 10 percent or more employee ownership in 1984 ranked above two-thirds of comparable nonemployee-owned companies in terms of average profits per dollar of revenues as well as average return on equity. Stock prices in these firms tended to follow industry norms. Adequate controls were not exercised in this study.

Source: Ira Wagner and Corey Rosen, "Employee Ownership: Its Effects on Corporate Performance," *Employee Relations Today*, Spring 1985, n.p.

Harvard Business Review

September-October 1987

Corey Rosen and
Michael Quarrey

How well is employee ownership working?

During the five years after these companies instituted ESOPs, however, their annual employment growth outstripped that of the comparison companies by 5.05%, while sales growth was 5.4% faster.

ESOP companies that instituted participation plans grew at a rate three to four times faster than ESOP companies that did not.

ESOP vs. Conventional LBOs: ESOPs Doing Better

Last year, the NCEO completed research showing that ESOP leveraged buyouts were, on most measures, doing about as well as their competitors, even though few of these competitors were highly leveraged. But how would ESOP LBOs ("EBOs") compare to non-ESOP LBOs? According to new NCEO data, they have done very well. Of 74 conventional LBOs we tracked, 10 had been to bankruptcy court, four had defaulted, and seven were in serious financial difficulty. Of 23 ESOP LBOs, one had gone to bankruptcy court, none had defaulted, and only one other appeared to be in serious financial difficulty. Although our analysis was preliminary, the magnitude of the differences suggests that ESOP LBOs may be much more financially stable than conventional LBOs.

15 Employee Owned Companies on List of Top 400 Private Firms

Fifteen majority employee owned companies made *Forbes'* list of the largest 400 private companies. Thirteen were on the list last year, and of these, 11 ranked higher in 1991 than in 1990, suggesting these employee owned companies are growing faster than non-employee owned firms on the list. The companies are listed here along with their 1991 rank followed by their 1990 rank: Publix Supermarkets (10/12); HealthTrust (63/76); Graybar Electric (71/74); EPIC Healthcare (105/139); Avis (116/126); Ralph M. Parson Co. (156/203); Earle M. Jorgensen Co. (188/204); Amsted Industries (209/200); W.L. Gore Associates (266/310); Republic Engineered Steel (318/new to list); Treasure Chest Advertising (352/381); Austin Industries (326/386); and Journal Communications (399/new to list).

New Data Show Employee Ownership Firms Grow Faster

A new study by Gorm Winther, an economist at the University of Aalborg in Denmark, indicates that employee ownership firms in New York State saw their sales and employment each increase by 4.8% per year over what would have been expected without employee ownership. The study used a methodology modeled after a 1986 NCEO study that compared corporate performance before and after an ESOP, indexing out any market changes. Winther's numbers are very close to the NCEO findings.

The study looked at 25 employee ownership firms and 108 comparison firms (used to construct an index to eliminate market effects). The study did not indicate whether certain kinds of employee ownership firms performed better, but Winther hopes to expand his research to include this in the future.

The enormous concern of the future



The day of the absent capitalist stockholder, who takes no interest in the operation of the works beyond the receipt of his dividend, is certainly passing away. The day of the valuable active worker in the industrial world is coming.

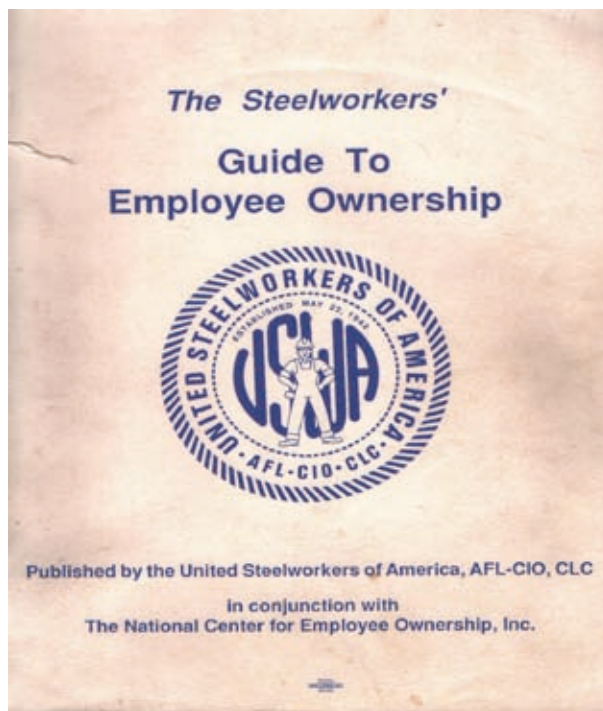
The enormous concern of the future is to divide its profits, not among hundreds of idle capitalists who contribute nothing to its success, but among hundreds of its ablest employes, upon whose abilities and exertions success greatly depends. The capitalist absent stockholder is to be replaced by the able and present worker.

Andrew Carnegie

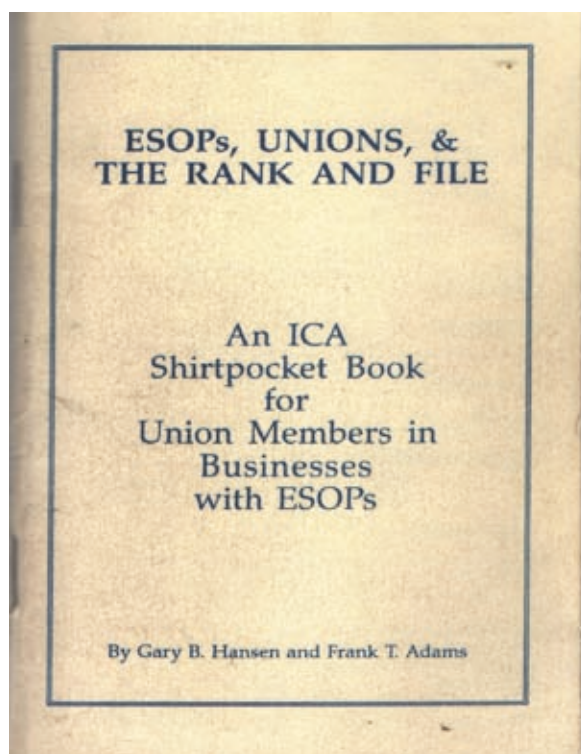
"The Empire of Business"

Harper & Brothers, London and New York 1906, str. 117

IV. Przewodnik Amerykańskiego Związku Pracowników Przemysłu Stalowego do własności pracowniczej (okładka)



V. Przewodnik amerykańskiego Stowarzyszenia Kooperatyw Przemysłowych do własności pracowniczej, opracowany dla szeregowych członków związków zawodowych (okładka)



VI. Program Stanisława Grabskiego

Program Stanisława Grabskiego

punktem wyjścia — uwłaszczenie pracowników na Ziemiach Odzyskanych

Wszystkie przez Niemców dziś kierowane przedsiębiorstwa będzie musiała przejąć władza państwowa. Wielkim jednak byłoby błędem upaństwowienie ich wzorem naszego wschodniego sąsiada.

(...) wielkie przedsiębiorstwa, których kapitał zakładowy był w większości w posiadaniu Niemców i ich sprzymierzeńców powinny być oddane w wieczystą dzierżawę spółkom o charakterze nie tyle towarzystw akcyjnych, co spółdzielni, których udziałowy kapitał znajdowałby się w 40 procentach w posiadaniu robotników, w 40 również procentach w rękach odbiorców produktów danych przedsiębiorstw i ewentualnie przedwojennych ich akcjonariuszów, a w 20 procentach we władaniu państwa. Zarówno jednak robotnicze udziały jak i odbiorców wytworów przedsiębiorstw muszą być imienne i sprzedażne jedynie w łonie odnośnej korporacji, oraz za jej zezwoleniem. Będzie to konieczne dla zapobieżenia skupu większości udziałów mniej zamożnych ich posiadaczy przez kilku kapitalistów czy ich agentów, przez co by został całkowicie spaczony spółdzielczy charakter przedsiębiorstwa. (...)

W ten sposób będziemy w stanie od razu w pierwszych paru latach po odzyskaniu wolności uwłaszczyć stokilkadziesiąt tysięcy robotników przemysłowych.

A w ciągu dalszych 20 lat będzie można doprowadzić do udziału we współwłasności zakładów przemysłowych i ich kierownictwie, (...) ogół robotników, by nie było w Polsce ludzi pracowitych i rządnych, którzy by przez całe swe życie, pomimo swej pracowitości i oszczędności byli tylko biernymi wykonawcami cudzych rozkazów w cudzych przedsiębiorstwach.

Stanisław Grabski
przedwojenny minister RP, ekonomista

"Myśli o dziejowej drodze Polski"
Książnica Polska, Glasgow 1944

F. Literatura

- Adams Frank T., Hansen Gary B.,** *Putting Democracy to Work. A Practical Guide for Starting Worker-owned Businesses*, Hulogos'i Eugene 1987.
- Adams Frank T., Hansen Gary B.,** *ESOPs, Unions, The Rank and File*, Red Sun Press, Boston 1989. Tłum. pol. *ESOP a związki zawodowe*, Demokracja Gospodarcza nr 12, Wrocław 1991;
www.rp-gospodarna.pl/ESOP_zwiazki.pdf
- Bratkowski Stefan,** *Robotnicy-akcjonariusze. Polskie związki wielkiej encykliki*, Gość Niedzielny 1987, Demokracja Gospodarcza nr 15, Wrocław 1993.
- Bratkowski Stefan,** *Jak robić interesy razem*, Iskry, Warszawa 1989.
- Campbell Alastair, Keen Charles, Norman Geraldine, Oakshott Robert,** *Worker – Owners: The Mondragon Achievement*, London 1977.
Tłum. pol. *Pracownicy-właściciele. Sukces Mondragonu*, Demokracja Gospodarcza nr 10, Wrocław 1990.
- Case John,** *The Open-Book Experience. Lessons from Over 100 Companies Who Successfully Transformed Themselves*, Perseus Books, Reading 1998.
- Ellerman David P.,** *The Legitimate Opposition at Work: the Union's Role in Large Democratic Firms*, Economic and Industrial Democracy, nr 4, 1988. Tłum. pol. *Rola związku zawodowego w dużym przedsiębiorstwie pracowniczym*, Demokracja Gospodarcza nr 11, Wrocław 1991, wydanie cyfrowe 2010;
www.rp-gospodarna.pl/rola_zwiazku.pdf
- Gardawski Juliusz,** *Ku własności menedżersko-pracowniczej*, w: M. Jarosz wyd. „Spółki pracownicze '95”, PAN ISP, Warszawa 1996.
- Grabski Stanisław,** *Myśli o dziejowej drodze Polski*, Książnica Polska, Glasgow 1944. Wydanie cyfrowe, Wrocław 2017;
www.rp-gospodarna.pl/grabski.pdf
- Koziar Jan,** *Gazolina – pierwsza polska spółka pracownicza*, Nasz Dziennik 31 marca, 7,14 i 21 kwietnia 2000. Wydanie cyfrowe, Wrocław 2010;
www.rp-gospodarna.pl/gazolina.pdf
- Koziar Jan ,** *Polskie spółki pracownicze: jakie są, jakie być powinny*, w: Leszek Gilejko wyd. „Partycypacja i akcjonariat pracowniczy w Polsce”, Warszawa 1995. Wydanie cyfrowe, Wrocław 2015;
www.rp-gospodarna.pl/spolki_polska.pdf
- Koziar Jan,** *Własność pracownicza największą z białych plam*, Gazeta Robotnicza (Wrocław), 26 i 27 czerwca 1991. Wydanie cyfrowe, Wrocław 2011;
www.rp-gospodarna.pl/biala_plama.pdf

- Koziar Jan**, *Własność pracownicza szansą dla związków zawodowych*,
Co Tydzień (Wrocław), 15 czerwca 1994. Wydanie cyfrowe, Wrocław 2010;
www.rp-gospodarna.pl/zwiazki_szansa.pdf
- Koziar Jan**, *Latająca maszyna*, Nasz Dziennik, 10 marca 2000.
Wydanie cyfrowe, Wrocław 2011;
www.rp-gospodarna.pl/latajaca_maszyna.pdf
- Koziar Jan**, *Manifest kapitalistyczny. Kapitalizm Louisa Kelso*,
Nasz Dziennik, 11 lutego 2000. Wydanie cyfrowe, Wrocław 2010;
www.rp-gospodarna.pl/manifest_kelso.pdf
- Koziar Jan**, *Nie ma gospodarki bez polityki gospodarczej państwa. Na marginesie
'Sztafety' Melchiora Wańkowicza*, Wrocław 2003.
Wydanie cyfrowe, Wrocław 2009;
www.rp-gospodarna.pl/polityka_gosp.pdf
- Krawczyk Stefan**, *Wielka przemiana. Upadek i odrodzenie polskiej gospodarki*,
Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1990.
- Ludwiniak Krzysztof**, *Pracownik właścicielem*, Editions Spotkania,
Lublin – Paryż 1989.
- Mączyński Jerzy**, *Styl zarządzania polskich i zachodnich menedżerów*,
Nasz Dziennik, 19 maja 2000.
- Mączyński Jerzy**, *Jak przezwyciężyć autorytarne zachowanie polskich menedżerów*,
Nasz Dziennik, 26 maja 2000.
- Meisner Joachim**, *'Mittbestimmung' w Republice Federalnej Niemiec. Geneza.
Postulaty, Rzeczywistość*, Wyd. „Śląsk”, Katowice 1988.
- NCEO**, *International Opportunities for Employee Ownership, 1991*. Tłum. pol.
Własność pracownicza, Nasz Dziennik, 25 luty 2000.
Wydanie cyfrowe, Wrocław 2010;
www.rp-gospodarna.pl/vademecum.pdf
- Petersen Donald, Hillkirk John**, *Team work. New management ideas for the 90th*,
London 1991. Tłum. pol. *Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania
na lata 90.*, Wydawnictwa Naukowo -Techniczne, Warszawa 1993.
- Rodrick Scott**, *An Introduction to ESOPs*,
The National Center for Employee Ownership, Oakland, California 2009.
- Rosen Corey, Karen Young**, *Beyond Taxes. Managing an Employee Ownership
Company*, The National Center for Employee Ownership, Oakland, California,
1988. Tłum. pol. *Zarządzanie przedsiębiorstwem pracowniczym*, Wrocław 1993,
Nasz Dziennik, 30 czerwca, 7 i 14 lipca 2000. Wydanie cyfrowe, Wrocław 2011;
www.rp-gospodarna.pl/zarzadz_przeds_prac.pdf

- Rosen Corey, Michael Quarrey**, *How well is employee ownership working?*
Harvard Business Review, no 5, 1987. Tłum. pol. *Jak radzi sobie własność
pracownicza?*, Wrocław 1993, Nasz Dziennik, 23 czerwca 2000.
Wydanie cyfrowe, Wrocław 2011;
www.rp-gospodarna.pl/radzi_sobie.pdf
- Rosen Corey**, *An Ownership Tale. Moving from a Company of Employees
to a Company of Owners*, The National Center for Employee Ownership,
Oakland, California 2008.
- Rosen Corey, Rodgers Loren**, *The Ownership Edge. How Employee Ownership
Can Make Good Companies Great*, The National Center for Employee
Ownership, Oakland, California 2007.
- Rudolf Stanisław**, *Demokracja przemysłowa w rozwiniętych krajach
kapitalistycznych*, PWN, Warszawa, 1986.
- Stack Jack, Burlington Bo**, *The Great Game of Business*, Currency Doubleday,
New York 1992.
- Stack Jack, Burlington Bo**, *A Stake in the Outcome. Building a Culture
of Ownership for the Long-Term Success of Your Business*,
Currency Doubleday, New York 2003.
- Stack Jack, Burlington Bo**, *The Great Game of Business*, Crown Business,
New York 2014.
- Stocki Ryszard, Prokopowicz Piotr, Żmuda Grzegorz**, *Pełna partycypacja
w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich
świata*, Oficyna a Wolter Kluwer business, Kraków 2008.
- The Steelworkers' Guide to Employee Ownership*, Published by USWA, AFL-CIO,
CLC and NCEO, Printed in USA, 1988.
- Wieleżyński Lech**, *Wspólna praca, wspólny plan. Dzieło i życie mądrego człowieka*,
Veritas Foundation Publication Centre, Londyn 1985.
- Wojciechowski Bronisław**, *W dwudziestopięciolecie S.A. „Gazolina”, 1912 – 1937*,
Książnica Atlas, Lwów 1937.
- Wysocki Józef**, *Mondragon, czyli akcjonariat po baskijski*,
Nasz Dziennik, 28 kwietnia i 5 maja 2000. Wydanie cyfrowe, Wrocław 2015;
www.rp-gospodarna.pl/mondragon.pdf