

POGLED 2020



OVREDNOTENJE GOSPODARSKIH GIBANJ IN EKONOMSKE POLITIKE SLOVENIJE V EVROPSKEM OKVIRU IN
SOOČANJE DOBRIH MANAGERSKIH PRAKS Z IZZIVI DRUŽBENEGA RAZVOJA IN ZAGOTAVLJANJA BLAGINJE



DUŠAN MRAMOR IN **JOŽE SAMBT**: ALI IMA SLOVENSKI SOCIALNO TRŽNI MODEL MOŽNOST PREŽIVETJA?

ALEKANDER ZALAZNIK: AMBICIJA ZA BOLJ KONKURENČNO SLOVENIJO

SAŠA MRAK: PREMISLEK O NAMENU POSLOVANJA IN PRAKSE MANAGEMENTA

JURIJ GIACOMELLI: INSTITUCIJE, USTVARJALNOST IN DRUŽBENA ZAVEST ZA RAZVOJ

ALI ŽERDIN: »KER IMAŠ TI VEČ, IMAM JAZ MANJ.«

VIOLETA BULC: VABILO K ZELENEMU DOGOVORU

KONKURENČNOST, ZASEBNA LASTNINA IN SVOBODNA PODJETNIŠKA POBUDA

VERICA TRSTENJAK: PRAVNA DRŽAVA, ZASEBNA LASTNINA IN POMEN ZA GOSPODARSTVO

VOJKO ČOK: ETIKA, LASTNINA IN SVOBODNA PODJETNIŠKA POBUDA – TEMELJNI POGOJ

SERGEJ SIMONITI: GOSPODARSKI VIDIKI (A)PRAVNE DRŽAVE

IRENA PRIJOVIČ: MOLK NE POMENI NEVTRALNOSTI, TEMVEČ PODPORO OBSTOJEČEMU STANJU

ANDRIJANA BERGANT: INTEGRITETA VODITELJSTVA

VELIMIR BOLE: GOSPODARSTVO V LETU 2020 – ODPORNOST V ČASU NEGOTOVOSTI



Prihodnost vaših naložb

Dobrodošli
pri Generali
Investments



GENERALI
INVESTMENTS

[generali-investments.si](https://www.generali-investments.si) | [f](#) [in](#) [v](#)

Generali Investments d.o.o., Dunajska cesta 63, 1000 Ljubljana.

Pogled in Observatorij ZM

Pogled (angleško: *Outlook*) je projekt Združenja Manager, v okviru katerega izhaja ta letna strokovna publikacija.

Temeljni namen Pogleda: izobraževanje managerjev in odločevalcev; osveščanje vseh o izzivih ekonomske politike ter razvojnih izzivih Slovenije v kontekstu EU; spodbujanje aktivnega dialoga s strokovnimi javnostmi, socialnimi partnerji in mediji o razvojnih vprašanjih Slovenije in EU.

Dobre gospodarske rezultate, združene z ugodnimi razmerami za nadaljnji razvoj, pojmujemo tudi kot konkurenčnost države. V tem smislu želimo s Pogledom prispevati k ozaveščanju o umnemu upravljanju države, takem, ki s čim več preglednosti vnaša zaupanje med udeležence na pozitivni spirali družbenih odnosov in ki v s krepitvijo skupne vizije državljanov zmore preizkuse časa.

Pogled izhaja v sodelovanju z Observatorijem Združenja Manager (ZM) za konkurenčnost in povečevanje družbene blaginje.

Enkrat letno izide kot samostojna publikacija, namenjena je ovrednotenju gospodarskih gibanj in ekonomske politike Slovenije v evropskem okviru ter soočanju dobrih managerskih praks z izzivi družbenega razvoja in zagotavljanja blaginje.

Pogled letno izhaja v slovenskem in angleškem jeziku, četrletno pa na straneh Dela.

Odgovorni urednik Pogleda je Jurij Giacomelli.

Observatorij ZM je strokovna skupina, ki deluje v okviru Združenja Manager. Sestavljajo jo širše vodstvo Združenja ter izbrani strokovnjaki s področja gospodarstva in drugih znanosti in poklicev. Observatorij ZM vodi prof. dr. Dušan Mramor.

Observatorij Združenja Manager (angl.: *Observatory ZM*) deluje tudi kot posvetovalni uredniški odbor te publikacije. Sestavlja ga vodstvo in strokovno jedro ZM, zunanji strokovnjaki in zainteresirani člani Upravnega odbora in častnega rabsodišča ZM.

Ustanovni člani Observatorija so: prof. dr. Dušan Mramor (predsednik), Aleksander Zalaznik (predsednik ZM), Saša Mrak, MBA (izvršna direktorica ZM) kot vodstvo združenja, mag. Jurij Giacomelli (odgovorni urednik Pogleda), prof. dr. Vera Trstenjak, dr. Ali Žerdin, mag. Veljko Bole, Gabrijel Škof (predsednik uprave skupine AS do konca septembra 2019, glavni partner publikacije) in Sergej Simoniti (predsednik uprave Coface – Prve kreditne Zavarovalnice).

Vsi člani Observatorija so tudi avtorji Pogleda 2020. V pričujoči izdaji se jim pridružujejo tudi: Andrijana Bergant, direktorica EISEP, Violeta Bulc, slovenska komisarka v Evropski komisiji (2014–2019), Vojko Čok, predsednik častnega rabsodišča ZM, Irena Prijović, izvršna direktorica Združenja nadzornikov Slovenije, prof. dr. Jože Sambt, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

V širši razpravi v okviru Observatorija sodelujejo predstavniki upravnega odbora, nadzornega odbora in častnega rabsodišča ZM.



DIGITALNO
INOVACIJSKO
STIČIŠČE SLOVENIJE

Enotna nacionalna točka za digitalno transformacijo Slovenije



Podjetja

Priložnost za digitalno preobrazbo:
znanje, procesi, ekipa, tehnologija,
nepovratna sredstva.

Izobraževanja in dogodki

Udeležite se srečanj za
digitalno transformacijo.



Sodelovanje

Odkrijte prednosti povezovanja
partnerjev v DIH Slovenije.



Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in
Evropska unija iz Evropskega sklada za regionalni razvoj.



info@dih Slovenia.si



040 606 710



www.dih Slovenia.si



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI
RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD ZA
REGIONALNI RAZVOJ
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

POGLED 2020

- 6** ALEKSANDER ZALAZNIK
AMBICIJA ZA BOLJ KONKURENČNO SLOVENIJO
- 8** SAŠA MRAK
PREMISLEK O NAMENU POSLOVANJA IN DOBRE PRAKSE MANAGEMENTA
- 12** JURIJ GIACOMELLI
INSTITUCIJE, USTVARJALNOST IN DRUŽBENA ZAVEST ZA RAZVOJ
- 20** ALI ŽERDIN
»KER IMAŠ TI VEČ, IMAM JAZ MANJ«
- 26** DUŠAN MRAMOR, JOŽE SAMBT
ALI IMA SLOVENSKI SOCIALNO TRŽNI MODEL MOŽNOST PREŽIVETJA?
- 40** VIOLETA BULC
VABILO K ZELENEMU DOGOVORU
- 46** VERICA TRSTENJAK
PRAVNA DRŽAVA, ZASEBNA LASTNINA IN POMEN ZA GOSPODARSTVO
- 52** VOJKO ČOK
ETIKA, LASTNINA IN SVOBODNA PODJETNIŠKA POBUDA
SKUPAJ KOT TEMELJNI POGOJ ZA USPEŠNO GOSPODARSTVO
- 54** SERGEJ SIMONITI
GOSPODARSKI VIDIKI (A)PRAVNE DRŽAVE
- 58** IRENA PRIJOVIĆ
MOLK NE POMENI NEVTRALNOSTI, TEMVEČ PODPORO OBSTOJEČEMU STANJU
- 61** ANDRIJANA BERGANT
INTEGRITETA VODITELJSTVA
- 64** DOBRE PRAKSE IN PODPORA POSLOVNEGA OKOLJA: RAZKORAK ALI KONVERGENCA?
Tomaž Berločnik: Iz zadolženega naftnega trgovca
v vodilno trajnostno energetska podjetje v regiji
Igor Verstovšek: Od študentskega eksperimenta, preko vesolja, do zdravljenja raka
Bogomir Strašek: Z drzno odločitvijo v globalno nišo do odličnosti
- 70** VELIMIR BOLE
ODPORNOST GOSPODARSTVA V ČASU NEGOTOVOSTI
- 79** PREGLED EKONOMSKE POLITIKE SLOVENIJE V ŠTEVILKAH

Ambicija za bolj konkurenčno Slovenijo

Aleksander Zalaznik

Predsednik Združenja Manager



V Združenju Manager bi lahko bili povsem zadovoljni. Dobičkonosnost podjetij, na katero smo opozarjali leta nazaj, se je močno izboljšala. Obseg izvoza narašča že nekaj časa. V povprečju se je dodana vrednost na zaposlenega povečala.

Zaposlenost je rekordna, prav tako tudi plače. Inovativnost dobiva svojo vrednost, mala in srednje velika podjetja razvojno vse boljše delujejo, konkurenčnost se povečuje.

A to vendarle ni dovolj. Tudi zato smo v okviru ZM ustanovili Observatorij, v katerega smo povabili nekaj široko razmišljujočih posameznikov, ki v četrletnih Pogledih ter v letni publikaciji in na dogodkih skupaj z vodstvom Združenja Manager osvetljujejo stanje in razvojne izzive Slovenije. Ti dragoceni pogledi spodbujajo in

usmerjajo k razmisleku, kako naprej, kako in katere ukrepe potrebujemo in predvsem, ali se znamo povezati v naših odločitvah, tako da bomo spodbujali blaginjo za vsakega državljana.

Moje mnenje še vedno je, da potrebujemo nov, celovit in razvojno usmerjen družbeni dogovor, če želimo doseči splošni dvig blaginje. Vzemimo samo nedavni primer, ukrep Banke Slovenije. Obilo polemik, tudi ogorčenja smo slišali glede strožjega kriterija ugotavljanja kreditne sposobnosti posameznika, naperjenega predvsem proti Banki Slovenije. Nisem pa zasledil komentarja v smeri, da za zmanjšano kreditno sposobnost Slovencev ni »kriva« Banka Slovenije, temveč predvsem nizke slovenske neto plače. Te so rezultat naše dodane vrednosti, (prenizke) produktivnosti in ene najvišjih obdavčitev plač v EU.

Zato smo na januarskem srečanju pozvali k sklenitvi razvojnega sporazuma za višje plače vseh zaposlenih v Sloveniji in s tem za povečanje blaginje. To nalogo mora opraviti management, pa tudi država. Pri tem smo jasno poudarili, da je pogoj za višanje plač stalno naraščajoča produktivnost v gospodarskih družbah, ki rezultira v višji dodani vrednosti na zaposlenega. Zanj sta potrebni še kakovostnejše delo managerjev in zaposlenih ter stalno izboljševanje konkurenčnosti poslovnega okolja. To pa zahteva sodelovanje vseh –najodgovornejših v podjetjih, institucijah, državi. Brez razvojno in poslovno naklonjenega okolja in hkrati managerske zaveze, da sta produktivnost in inovativnost tista, ki omogočata višjo dodano vrednost, bomo težko spremenili kulturo in miselne vzorce »saj je dovolj dobro«. **Z več dela radi nadomeščamo kulturo sprememb in učinkovitosti.**

Podobno velja tudi za gospodarsko okolje, kjer je dodajanje nove regulative bližje kot iskanje rešitev, s katerimi bi olajšali delo v gospodarskih družbah in s tem pripomogli k višji produktivnosti in dodani vrednosti, predvsem pa odprtosti okolja in zaupanju v institucije.

V zadnjih letih smo izjemno povišali izvoz, ki ga v glavnem dosegamo z dobro razvito industrijo

Torej – marsikaj lahko še izboljšamo. V dobro vseh nas.

sestavnih delov. Nekatera podjetja so šla pri tem zelo daleč in postala vodilna v svetu. Verjamem, da prihaja obdobje, ko bodo najboljša podjetja ali njihovih inovativni strokovnjaki, znanja in kompetence razvoja in proizvodnje komponent nadgradila s proizvodnjo končnih izdelkov z lastnimi blagovnimi znamkami, s še višjo dodano vrednostjo.

Da bi vzpodbudili stalnico sprememb in razvoja, je moje celotno obdobje predsedovanja Združenju Manager prežeto z besedo **ambicija**. Umestil in uporabljal sem jo z namenom, da nas vse skupaj vzpodbudim k boljšim dosežkom. Ne želim, da se v Sloveniji zadovoljimo s povprečjem. Zato potrebujemo na vseh področjih VODITELJE, ki bodo preostalim pokazali pot iz povprečja. Pri tem velikokrat naletimo na po mojem mnenju enega največjih zaviralcev slovenskega razvoja – **egalitarnost**, ki je globoko zasidrana v nas. Slovenija bo hitreje napredovala takrat, ko bomo sposobni sprejeti in dopustiti, da je uspeh dovoljen in da je zanj tudi dovoljeno biti nagrajen. Zato bi morali ustvariti dosežkom naklonjeno okolje in podpirati vse, ki uspehe razvijajo in dosegajo. Med nami so uspešni posamezniki, strokovnjaki, direktorji, zdravniki ..., ki prispevajo k razvoju podjetij, institucij, družbe. Prav od njih je odvisna hitrost razvoja Slovenije in nenazadnje tudi plače vseh zaposlenih. Vsem bi morali služiti kot pozitiven zgled in motivator razvoja.

Če smo v nekaj letih zmogli, tudi zaradi svetovne rasti gospodarstva, ujeti dober val, to še ne pomeni, da ne moremo ujeti še večjega. Zato Pogled in z njimi povezani dogodki. Da si pogosteje nastavimo ogledalo in pogledamo v prihodnost. In da se opomnimo, da je ambicija pomembna. Če jo le usmerimo razvojno in voditeljsko modro v dobrobit vseh državljanov.

Premislek o namenu poslovanja in dobre prakse managementa

Združenje Manager že 30 let deli, išče in nudi dobre prakse razvoja podjetij in managementa. Še nikoli ni imelo toliko članov (1.200), ki predstavljajo preko 900 podjetij in preko 1/3 prihodkov slovenskega gospodarstva, ki bi tako intenzivno izmenjevali dobre prakse, se učili od najboljših, se zavzemali za to, da bi bilo slovensko poslovno okolje čim bolj spodbudno, čim bolj odprto in povezano s svetom.

In nikoli v Sloveniji tudi ni bilo toliko drugih gospodarskih združenj, zbornic, strokovnih in raziskovalnih institutov, izobraževalnih ustanov in medijev, ki bi s svojim poslanstvom bogatili naše poslovno okolje. S številnimi med njimi Združenje manager tvorno sodeluje in združuje moči.

Od tu naše Združenje črpa naboj za prosvetljeno delovanje. Za to, da naše poslovno okolje postane konkurenčnejše, bolj storilno, uspešnejše; da uspehe

dosegamo na pravi način in da jih znamo deliti tako, da nagrajujejo in motivirajo vse udeležence. Združenje zastopa glasove tistih, ki tako okolje soustvarjajo že danes, in dobri zgledi vabijo sledilce.

Kdo so ti posamezniki in organizacije, ki nam pomagajo videti dlje in si upati več? Mednje ne vštevamo le posameznikov, naših članov, nosilcev izjemnih gospodarskih dosežkov in nagrajencev. Z njimi so zaposleni, kupci, dobavitelji, partnerji ... Stanovska organizacija lahko prosvetljeno zastopa managerski poklic le takrat, ko upošteva vse deležnike. In za vse njih tudi gre.

Kdo so nagrajeni managerji in podjetja, kjer se ambicija razvoja nikoli ne ustavi¹

Bogomir Strašek, direktor in večinski lastnik družbe KLS Ljubno, je z družbo povezan že 47 let. Podjetje, ki je specializirano za proizvodnjo zobatih obročev za avtomobilsko industrijo, pripeljal do globalne odličnosti, KLS ima 15-odstotni tržni delež v svetovnem merilu in 50-odstotni v evropskem. Kar 97 % proizvodnih procesov je avtomatiziranih in robotiziranih, medtem ko število zaposlenih povečujejo. Produktivnost so od leta 2000 povečali za desetkrat, dosežajo izjemno dobičkonosnost, dodana vrednost na zaposlenega je bila ob prejemu priznanja 115.000 evrov.

¹ Vse opisane primere smo izbrali iz vrst nagrajencev Združenja Manager za življenjsko delo na področju managementa, za Managerja leta ali Mladega managerja leta.

Domel je zgodba Železnikov, ki jo pozna domala vsak. **Jožica Rejec** je bila z družbo Domel povezana dobrih 39 let. Managerka uspešnega podjetja, ki je v stodontnem lastništvu zaposlenih in nekdanjih zaposlenih, je vodenje po dolgi karieri nedavno predala nasledniku. Podjetje se je v času njenega vodenja razvilo v uspešno in svetovno konkurenčno podjetje, visoko spoštovanje tako med sodelavci kot partnerji pa je dosegla tudi s svojim avtentičnim načinom vodenja in razvitim čutom za skupno dobro.

Dinamika njihove rasti je posledica uspešnega prestrukturiranja podjetja. Polovico njihove prodaje so v njenem času sestavljale sesalne enote, s katerimi je dosegala družba 15-odstotni svetovni tržni delež in celo 60-odstotni tržni delež v Evropi. Za raziskave in razvoj so namenili 4,5 % prihodkov od prodaje. Število kvalificiranih delovnih mest se je pod njenim vodstvom povečalo za 100 %, število zaposlenih pa za 25 %. Januarja 2018, ko smo ji podelili priznanje, jih je bilo 1.175. Z avtomatizacijo rutinskih delovnih mest vsako leto povečujejo produktivnost, ki je v času vodenja Jožice Rejec zrasla z 1 % na 5 % letno, raste pa tudi dodana vrednost na zaposlenega.

Blagovna znamka, na katero je navezan malodane vsak Slovenec, je **Medex**. Prejemnik priznanja za življenjsko delo v letu 2016, Aleš Mižigoj, je bil z Medexom neločljivo povezan 55 let. Takrat je bil pri svojih 88 letih tudi najstarejši delovno aktivni prebivalec Slovenije.

Medex je vodil kar 40 let. Boleč udarec je podjetje doživelo ob razpadu nekdanje skupne države, ko so izgubili 70 % trga. Reševanja so se lotili s spremembo strategije. Nadaljnji razvoj so zagotovili s sistematičnim razvojem nasledstva.



Saša Mrak

Izvršna direktorica Zdrženja Manager

Spomnimo se tudi zgodbe kemijske inženirke in ljubiteljice kulture. Cvetana Rijavec je pri 39. letih prevzela vodenje družbe Fructal Ajdovščina. Kot predsednica uprave se je spopadla z eno najtežjih nalog: obstojem podjetja. Fructal je namreč v času osamosvojitve izgubil večino svojih nabavnih in prodajnih trgov ter velik del proizvodnih kapacitet. Po uspešni sanaciji je postal Fructal največji slovenski predelovalec sadja, prisoten na več kot 18 svetovnih trgih. Leta 1998 je Zdrženje Manager Fructalu podelilo priznanje za ženskam prijazno podjetje, njegova prva dama pa je bila nominirana za Slovenko leta. Dve leti kasneje, ko je družba dosegla 60 milijonov evrov prometa in 2,3 milijonov evrov dobička, se je občina Ajdovščina Fructalu poklonila s petomajskim priznanjem za gospodarske dosežke.

Njen zadnji velik izziv so bile, močno potopljene v rdeče številke, Ljubljanske mlekarne. V samo dveh letih ji je uspelo s preoblikovanjem blagovnih znamk, racionalizacijo poslovanja in podvojenim izvozom skoraj 13 milijonsko izgubo Ljubljanskih mlekarn pretopiti v dobiček. Revija Manager ji je zato podelila priznanje Managerski izziv v kriznem vodenju. V osmih letih uspešnega predsedovanja je Cvetani Rijavec uspelo pozicionirati alpsko mleko kot eno najbolj zaupanja vrednih slovenskih blagovnih znamk.

Ambicije v novih generacijah

Tomažu Berločniku je od leta 2011, ko je prevzel vodenje Petrola, uspelo skupaj z ekipo preobraziti podjetje, ki je danes največje v Sloveniji. Imeli so vizijo. Petrol ni več le naftni trgovec, ampak družba prihodnosti, ki postavlja nove trende in poslovne modele na področju energetike in trgovine ter razvija pametne rešitve na področju energetike in mobilnosti. Leto 2018 je bilo celo najboljše poslovno leto v zgodovini Petrola. Skupina je imela 5,4 milijarde evrov čistih prihodkov od prodaje, kar 92 odstotkov več kot leta 2010. Dodana vrednost na zaposlenega je 63.800 evrov, skupina Petrol je imela konec lanskega leta 4.857 zaposlenih, zaposleni (merili smo za Slovenijo) pa so imeli v povprečju za 26 odstotkov višjo bruto plačo od slovenske povprečne bruto plače.

V letu 2017 je podjetje BSH Nazarje pod taktirko Boštjana Gorjupa z 8,1 milijona enot dosegel rekordno proizvodno, preko 97 % proizvedenega so izvozili v evropske države. Znotraj ene največjih panog je Gorjupu z ekipo uspelo za 80 % zvišati skupne prihodke na zaposlenega in z 62.806.000 evri doseči za 45 % višjo dodano vrednost na zaposlenega. BSH Nazarje je bilo že v preteklosti največji delodajalec v Zgornji Savinjski dolini, v letu 2017 pa so število zaposlenih še povečali, za desetino.

Ali še leto nazaj, ko je priznanje prejel podjetnik in manager Janez Škrabec. Številni uspehi podjetja

so tudi posledica zaupanja in prepoznavnosti družbe, ki ju Škrabec razvija z investicijami v lokalno tradicijo in družbo. Če je na eni strani leta 2016 108 zaposlenih ustvarilo 117 milijonov evrov čistih prihodkov od prodaje in 7 milijonov evrov čistega dobička, pri čemer je bila dodana vrednost na zaposlenega s 144.000 evri med najvišjimi v Sloveniji, na drugi skrbi za razvoj Škrabčeve domačija v Hrovači, ki se je s svojim pestrim kulturno-umetniškim programom izoblikovala v lokalni kulturni inkubator in bila leta 2004 nominirana za naziv Evropski muzej leta 2004. Ali pa za podporo umetnosti z vodenjem likovne zbirke sodobne slovenske umetnosti z več kot 300 deli in pokroviteljstvo sklada za štipendiranje slavistov v okviru Ustanove patra Stanislava Škrabca. Podjetje podpira tudi delovanje najpomembnejših kulturnih institucij v Sloveniji, nastopa kot pokrovitelj športnikom in športnim klubom (s podporo rokometnemu klubu Ribnica kar 250 otrokom omogočajo nadgradnjo rokometnih veščin) ter podpira vse projekte s humanitarno vsebino.

Ko najmlajši postanejo vodilni ponudniki na svetu

Si predstavljate, da imamo v Sloveniji podjetje, ki je postalo vodilni ponudnik na svetu na področju dobave strojnih in programskih rešitev za krmiljenje jedrskih pospeševalnikov in drugih velikih fizikalnih eksperimentov? Ki ima ambicijo, da postane nepogrešljiv dobavitelj krmilnih sistemov za protonsko terapijo pri zdravljenju raka? Imamo ga in njegov solastnik in prokurist je letošnji Mladi manager Igor Verstovšek. Učimo se torej že od mlajše generacije. Za Cosylab sta za zdaj glavni tržišči EU in ZDA, hčerinske družbe imajo v ZDA, Švici, na Kitajskem, Švedskem in Japonskem. Dodana vrednost na zaposlenega je bila v 2017 približno 101.000 evrov, kar je za skoraj 100 % več od povprečja panoge, sam pa je ponosen, da so v podjetju oblikovali sploščeno in sproščeno organizacijsko kulturo ter v letu 2015 prejeli zlato nit za najboljšega zaposlovalca v kategoriji srednje

velikih podjetij. Osebnostno se trudi biti zgled predvsem mlajšim, da je mogoče z veseljem do naravoslovja, dobrimi idejami in pravim pristopom ohraniti igrivost in si hkrati ustvariti zanimivo karierno pot.

Vse to krvavo potrebujemo v našem prostoru.

O sporazumih, dogovorih in preskokih

Pred letom dni smo s prvo izdajo Pogleda odprli razpravo, kako v času vse večje globalne negotovosti in v času ohlajanja evropskega gospodarstva kot družba lahko pravočasno zavzamemo utrjen položaj, ki nam bo omogočal obvladati izzive prihodnosti in omogočil razvojni preskok. Za večjo blaginjo potrebujemo uspešno gospodarstvo in zato potrebujemo več Cosylabov, Domelov, Medexov, Petrolov, Rikov idr.

Ta razvojni preskok nekateri imenujejo blaginja, drugi večja konkurenčnost, zaposleni ga razumejo kot višje neto plače, lahko je to dolgoživa družba ali pa enostavno sreča, tako kot v Butanu, državi, v kateri z indeksom sreče vsako leto merijo blaginjo. Na januarskem srečanju smo ga v združenju poimenovali družbeni konsenz, ki je v kasnejših mesecih dobival izrise in obrise skozi oči strokovnjakov, kot tudi predlog razvojnega sporazuma našega predsednika Observatorija, prof. dr. Dušana Mramorja. Nenazadnje, izris dobiva v obliki predlogov novega socialnega sporazuma. A dovršnih glagolov tu še vedno ne moremo uporabiti.

Nedavno sem imela priložnost spremljati 30. obletnico delovanja Centra za konkurenčnost pri IMD, eni od najbolj priznanih poslovnih šol na svetu. Prva, največja razprava je iskala odgovor na to, kdaj so države uspele narediti »preskok«: Kolumbija, Estonija, Latvija, Združeni Arabski Emirati, Singapur in druge. Magične številke in zapletene formule? Da in ne.

Naredile so ga namreč, ko so se zedinile v eni od dveh situacij. Prva je ta, v kateri vsi deležniki

želijo večjo blaginjo in konkurenčnost od prvega človeka države navzdol. V Združenih Arabskih Emiratih je dvig konkurenčnosti na agendi prioritete predsednika vlade že deset let in imajo za to posebno delujočo organizacijo.

Druga je bila ta, ko so se državam sistemi tako močno zamajali in rušili, da bi nižje od tega lahko bil le še popoln propad. Kot na primer v Kolumbiji zaradi revščine. Leta 2002 je bilo na ali pod pragom revščine namreč skoraj 50 % prebivalcev. Takrat nekaj moraš storiti, če ti je mar države. Njihov prvi cilj je bilo zmanjšati revščino, drugi pa državo do najmanjših vasi povezati, digitalizirati oziroma tehnološko opremljati in podpirati domače startupe. Naredili so preskok. Ali v Litvi: »Deficit političnega dogovora je bolj uničujoč kot fiskalni deficit,« je povedal Dainius Kreivys, gospodarski minister med leti 2008 in 2011. Leta 2008 je BDP padel za skoraj 15 %. Danes je Litva med najhitreje rastočimi državami v EU. Za Slovenijo je le tri mesta na lestvici konkurenčnosti po metodi centra IMD.

Z državami in njihovimi sistemi se ne gre primerjati v vsem, lahko se pa učimo drug od drugega dobrih praks ali poučimo o napakah, ki jih ne želimo narediti. In Slovenija? Nekateri ugotovitve v Pogledu 2020 niso ohrabrujoče. Predsednik Observatorija Združenja Manager, profesor dr. Dušan Mramor, opozarja na pretečo nevarnost črnega scenarija povečanja tveganja revščine in družbene nestabilnosti. Po njegovih besedah socialni tržni model družbene ureditve v Sloveniji že tako ni vzdržan, letos pa smo ga z odločitvami, ki so predvsem v rokah politike, še bolj ogrozili.

Dogovorov je veliko. Katerega bomo za dolgoživo družbo, večjo blaginjo in srečo uspeli uresničiti v Sloveniji? Oziroma, za katero od dveh situacij, ki so pripeljale do konsenza v državah, se bomo odločili?

Institucije, ustvarjalnost in družbena zavest za razvoj

Jurij Giacomelli

Odgovorni urednik Pogleda 2020

Je ustanovitelj in direktor svetovalne družbe Giacomelli media (Gm), investicijski manager sklada META Ingenium, član častnega razsodišča Združenja Manager in predsednik Italijansko-slovenskega Foruma. Vodil je več medijskih in založniških podjetij ter podjetij s področja oblikovanja in deloval na vodstvenih funkcijah v zavarovalništvu in bančništvu. Je magister ekonomskih znanosti.

FOTO: Andraž Kobe



Kaj vse vpliva na konkurenčnost držav? Zakaj nekaterim državam uspe v razmeroma kratkem času močno povečati svojo konkurenčnost, druge pa zaostajajo, se otepajo stagnacije ali celo revščine in družbenega razkroja?

Onkraj kratkoročnih priporočil za izboljšave v poslovnem okolju, ki jih ponujajo razvrstitve po konkurenčnosti držav uglednih think-tankov, je odgovor zajet v trikotniku: institucije, pogoji za ustvarjalnost in izbira razvojne smeri. Vezivo med njimi je pravzaprav nevidna »institucija«, konvencija, ki jo v Pogledu imenujemo »razvojni sporazum«. Z njim je moč doseči umno upravljanje države na višji ravni družbene zavesti in udejanjiti izbrano razvojno pot za ohranjanje in krepitev družbene blaginje. Gre vselej za generacijski izziv in ta za Slovenijo še ni razrešen.

Konkurenca med gospodarskimi subjekti je tako v ekonomski teoriji kot v poslovni praksi jasna in nedvoumna kategorija in odraz delujočega tržnega mehanizma. Konkurenčnejši igralci na trgu so uspešnejši, uspevajo ustvariti več vrednosti v menjavi s kupci in drugimi deležniki. In trg deluje, dokler subjekti med seboj konkurirajo. Če je njihova primerjava onemogočena ali če so nekateri igralci izločeni, pomeni, da tržni mehanizem ne deluje. Kaj pa države?

Konkurenčnost države in blaginja ljudi

Konkurenčnost držav je njihova univerzalna sposobnost, da v tekmi investicijskih destinacij naravni, človeški in finančni kapital z večjo ali manjšo mero učinkovitosti pretvarjajo v družbeni kapital, oziroma v družbeno blaginjo. Slednja je njihova »tržna ponudba«. Gre za sposobnost ustvarjati poslovno in širše družbeno okolje, ki ga sestavlja niz institucij, politik in dejavnikov, ki določajo raven produktivnosti države, ta pa določa raven blaginje.

Konkurenčnosti držav se posvečajo Center za konkurenčnost Inštituta za razvoj managementa (IMD) iz Lausanne, Svetovni gospodarski forum (WEF) iz Davosa, Svetovna banka in druga raziskovalna in intelektualna središča po svetu. Vsak od njih upošteva obsežen nabor meril, ki se med seboj vsaj v dobri meri prekrivajo. Edini so si, da konkurenčnejše države hitreje in uspešneje ustvarjajo dobrine in jih tudi uspešneje alocirajo od drugih in s tem ustvarjajo možnosti za ohranjanje in povečevanje blaginje svojih prebivalcev. Pri tem pa še bolj kot v poslovni tekmi velja, da napredek v konkurenčnosti – in s tem v blaginji – ene države ne pomeni neposredno zmanjševanja konkurenčnosti – in blaginje – v drugih državah. Gre za neskončno »regato« v modrem oceanu, v kateri lahko napredujemo vsi.

Konkurenčnost Slovenije ocenjujejo na obeh lestvicah, tisti od IMDja in oni od WEFa. Če izpustimo majhnost trga, ki je objektivna omejitev, je Slovenija šibka predvsem v delovanju institucij. Skromna administrativna učinkovitost, delovanje pravne države, šibak finančni sistem, premalo prožen trg dela in obdavčenost dela, zdravstvo, vse to lahko štejemo kot posledico prešibkega delovanja institucij, da bi se lahko uvrstili višje. Niti nadpovprečni rezultati na področju osnovnega in



FOTO: Andraž Kobe

Socialni partnerji za omizjem na kongresu Združenja Manager v Portorožu, 26. septembra 2019 (z desne): Zdravko Počivalšek, minister za gospodarski razvoj in tehnologijo, Ksenja Klampfer, ministrica za delo, družino in socialne zadeve, Boštjan Gorjup, predsednik Gospodarske zbornice Slovenije, Lidija Jerkič, predsednica svobodnih sindikatov Slovenije in gostitelj, predsednik ZM, Aleksander Zalaznik.

srednješolskega izobraževanja ne moreta spremeniti tega zaključka. Druga sistematična slabost je nizka stopnja povezanosti s svetom na ravni odločevalcev, kar izhaja predvsem iz IMD-jevega poročila.

Nobena lestvica konkurenčnosti držav ali poročilo, ki temelji na njej, ne pokaže razvojne smeri, v kateri naj se država razvija, da bi povečala svojo konkurenčnost in družbeno blaginjo. Iz najbolj smiselnih primerjav

Tabela 1: **Uvrstitev na svetovni lestvici konkurenčnosti Letnega poročila Centra za konkurenčnost IMD 2019**

	Država	Leto 2018	Sprememba
1	Singapur	3	2
2	Hong Kong	2	-
3	ZDA	1	-2
4	Švica	5	1
5	ZAE	7	2
6	Nizozemska	4	-2
7	Irska	12	5
8	Danska	6	-2
9	Švedska	9	-
10	Katar	14	4
11	Norveška	8	-3
12	Luksemburg	11	-1
13	Kanada	10	-3
14	Kitajska	13	-1
15	Finska	16	1
16	Tajska	17	1
17	Nemčija	15	-2
18	Avstralija	19	1
19	Avstrija	18	-1
20	Islandija	24	4
.....			
37	Slovenija	37	-

Opomba

IMD-jeva lestvica temelji na 338 merilih in se pretežno osredotoča na trdne statistične podatke mednarodnih, nacionalnih in regionalnih organizacij, saj komponenta ankete med poslovno javnostjo predstavlja 34 % zajema podatkov. Na WEF-ovi lestvici je Slovenija na 35. mestu med 140 državami. WEF-ova raziskava vsebuje 120 meril, pri čemer prevladujejo anketni podatki (70 %). Osredotočenost na različne vrste podatkov določa število držav, ki jih ena in druga raziskava zajemata: na WEF-ovi lestvici je 140 gospodarstev, IMD-jeva pa zajema le 60 držav. Ta razlika je posledica razpoložljivosti »trdih« podatkov, saj jih je za številna gospodarstva skoraj nemogoče zbrati. Merila so ves čas pod skrbno strokovno presojo in tvorci ene in druge lestvice jih nenehno preverjajo in po potrebi dopolnjujejo. Kaže tudi, da večja utež anket v WEF-ovi razvrstitvi daje prednost večjim državam in zahodnim državam nasploh. V zadnjih letih merila, ki izkazujejo inovacijsko sposobnost družb in raven njihovega trajnostnega razvoja, postajajo vse pomembnejša v obeh razvrstitvah.

Poročilo o Sloveniji po IMDju: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-centrehttp://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/#economy=SVNr-rankings/countries-profiles/>.

Ocena Slovenije po WEFu: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/#economy=SVN>.

z državami, ki so umeščene pred Slovenijo, lahko ugotovimo, da je uspešno povečevanje konkurenčnosti posledica dolgoročnih družbenih procesov, ki vodijo k sočasnim izboljšavam na več področjih. Gre za generacijski izziv, v katerega je treba vključiti mednarodno pozicioniranje, prilagoditi institucije in nenehno uravnavati izbrano smer razvoja.

Izpostavimo, da je konkurenčnost nekega poslovnega okolja (družbe države) povezana s **produktivnostjo vseh faktorjev**, ne le dela. V civilizacijskem obdobju, ko se iz oči v oči soočamo z globalno absolutno omejenostjo virov, snovna produktivnost izrazito pridobiva na pomenu. Čeprav gre za kompleksno in že na prvi pogled dvosmerno povezanost, pa je v pretežni meri višja produktivnost vendarle posledica višje konkurenčnosti. Slednja je najprej in predvsem odvisna od izbrane razvojne smeri, strategije in kolektivne sposobnosti za njeno uresničevanje.

Morda se komu zdi, da so najvišja mesta na lestvicah konkurenčnosti rezervirana za vedno iste zmagovalke: Singapur, Hongkong, ZDA in Švico ... Med vsemi evropskimi državami je na lestvici IMD-ja letos najbolj napredovala **Irska**, ki se je povzpela na sedmo mesto, takoj za **Nizozemsko** ter pred **Švedsko** in **Dansko**. V času konjunktore je uspešna pri naložbenih spodbudah in učinkovitosti javnih naročil ter upravljanju s talenti, podobo in blagovno znamko države. Čeprav spada med »obrobno« državo Evropske unije in evro območja s tipično večjo variabilnostjo gospodarske aktivnosti in brez koristi od uvedbe evra, kakršne predpisuje freiburški CEP (Center za evropske politike) zlasti Nemčiji.

Irska je zagotovo zgled konkurenčnosti, ki je rezultat politik, utemeljenih na dolgoročnih, razvojnih zavezah, pozicioniranju znotraj in zunaj EU in na sposobnosti hitrega in odločnega prilagajanja v kriznih razmerah. Napredek je torej stvar ambicije široke koalicije družbenih skupin. Je vprašanje ustvarjanja družbenega sistema, ki je

usmerjen v prihodnje generacije. Irski se je uspelo umestiti med dobre in slabe zunanje in notranje okoliščine sebi v razvojni prid.

Slovenija je na letošnji IMDjevi lestvici na 37. mestu, natanko tam kot lani.

Kontekst: priložnosti in omejitve ekonomske politike v okviru EU

Leto 2020 zaznamuje začetek mandata nove Evropske komisije. Iz njene sestave in prednostnih nalog je očitno, da je največ pozornosti in obstoječih virov usmerjenih v Evropski zeleni dogovor in v nadaljnje spodbujanje inovacijskih sposobnosti, digitalizacije in učinkovitejše infrastrukturne povezanosti v Evropski uniji, pri čemer varovanje enotnega notranjega trga in konkurence postaja vse pomembnejši geopolitični vzvod. Dograjena solidarnostna mehanizma, ki naj bi služila povečani makroekonomski stabilnosti, Evropski mehanizem za stabilnost (ESM) in Evropska bančna unija (EBU), oba »otroka« gospodarske krize, s katero sta se soočali tako druga Barrosova kot Junckerjeva komisija in sta rezultat dela slednje, predstavljata nov oprijem, znotraj katerega je moč preseči očitno pretesen in z vidika konvergence razvitosti držav EU neustrezen sistem Maastrichtskih meril, kot je v prispevku v drugi četrtletni izdaji Pogleda analiziral predsednik Observatorija ZM, prof. dr. **Dušan Mramor**. Obenem bo Evropska komisija na tem polju, tesno povezanem z njenimi razmerji, predvsem z drugimi tremi globalnimi velesilami – ZDA, Kitajsko in Rusijo –, morala poiskati tudi rešitve za bolj usklajeno fiskalno politiko v Uniji, ki bo edinole lahko ublažila sedanjo usmeritev Evropske centralne banke. Ta je primorana še naprej vztrajati pri kvantitativnem sproščanju, s čimer na edinstven način nadomešča pomanjkanje tradicionalnega fiskalnega instrumentarija na ravni 19-terice evrskega območja oziroma širše, na ravni celotnega evropskega zavezništva.

EU potrebuje temeljit premislek o tem, kako **nadgraditi merila za vodenje ekonomske**

Od virov osiromašena Evropa, domovina najvišjih meril spoštovanja človeka in človekovih pravic, je zato pred velikim preizkusom vzpostavljanja globalnega ravnotežja, saj je njena opredelitev nedvoumna: EU je vnaprej izbrana voditeljica v globalnem procesu ločevanja gospodarske rasti in povečevanja blaginje od rabe virov in v prehodu v trajnostno družbo.

politike, da bodo dopuščala večjo mero avtonomije posameznim članicam in obenem povečevale konvergenco. Zaenkrat, in to izhaja tudi iz rezultatov bodisi IMD-jeve bodisi WEF-ov lestvice, razkorak v blaginji med jedrnimi in drugimi državami EU povečuje in zmanjšuje možnosti za njeno večjo enotnost navzven.

Nedvoumno je, da **izziv trajnostnega razvoja** prek zaostrovanja podnebne krize postaja imanentno civilizacijsko vprašanje našega časa, ki narekuje premik v novo miselno paradigmo, ki na novo porazdeljuje uteži med najpomembnejše vire tveganj in kriznih žarišč ter povzroča prevrednotenje globalne menjave. Od virov osiromašena Evropa, domovina najvišjih meril spoštovanja človeka in človekovih pravic, je zato pred velikim preizkusom vzpostavljanja globalnega ravnotežja, saj je njena opredelitev nedvoumna: EU je vnaprej izbrana voditeljica v globalnem procesu ločevanja gospodarske rasti in povečevanja blaginje od rabe virov in v prehodu v trajnostno družbo nasploh. V tem pa EU potrebuje več kot enega zaveznika, predvsem pa notranjo enotnost.

Je skušnjava po aktivnejši obrambni strategiji EU nujna sestavina ali korak v stran? Kako močna »evropska vojska« je nujno potreben pogoj za poenotenje EU in njen večji vpliv v svetu? Pogled na prihodnost EU je v tej izdaji prispevala slovenska komisarka (2014–2019) **Violeta Bulc** ob izteku svojega mandata.



Spoštovanje institucij in pogoji za ustvarjalnost

V tej izdaji Pogleda Sloveniji večkrat pripišemo pomanjkanje skupne ambicije. Tako lahko beremo vsaj nekatere ugotovitve profesorja Mramorja in njegovega kolega z Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, prof. dr. **Jožeta Sambta**, podkrepljene tudi z napovedjo gospodarskih gibanj **Veljka Boleta**. Slovenija resda uživa makroekonomsko stabilnost, razmeroma visoko raven zaposlenosti in je odpornejša kot pred krizo, da ohrani rast gospodarske aktivnosti in produktivnosti tudi v prihodnjih letih, ko v EU pričakujemo gospodarsko ohlajanje. Vendar se država zaenkrat ni bila pripravljena soočiti z zaostrenimi pogoji za ohranjanje blaginje, ki jih narekujejo demografska gibanja in globalna tehnološko-trajnostna tranzicija in ki jih zaostrujejo notranji primanjkljaji: nespremenljivost, odpor do sprememb, zavračanje kompetenc, nesposobnost samokritike, stihijski pristop do reševanja problemov, ki je večkrat posledica izogibanja odgovornosti. Želite primere za to? Zadnji premier, ki je odkrito govoril o reformah, je bil Borut Pahor (2008–2011), in zadnja velika reforma v Sloveniji je bila pokojninska, ki je začela veljati leta 2001 in je »legitimiral« Desus. Odtlej smo imeli kar precej interventnih zakonov in drobnih popravkov sistema – ki smo ga v večji meri podedovali iz »prejšnjih časov«. Zdravstvo po drugi strani reformiramo domala neprekinjeno, s stihijskimi, administrativnimi ukrepi in zavračamo širše sistemske rešitve, ki bi vključevale zavarovalni sektor in kompetence. Bančni sistem smo »spremenili« pod zunanjim pritiskom in grožnjo kolapsa, a namesto poglobljanja finančnega sistema in vzpodbud za razvoj trga kapitala za rast zlasti srednjih podjetij še kar iščemo »krivce« za rešitev, ne pa za nastanek krize, ki je državo osiromašila, oportunistetno vsaj za 10-letno obdobje napredka, ki so ga medtem uživale primerljive države v EU, denimo baltiške ali pa Češka in Slovaška. Ekscesi v managementu in korporativnem upravljanju podjetij izpred krize, ki so se naposled strnili v slabih kreditih v bilancah

bank, so se vrnil v podobi »vdorov« v Petrolu ali v Telekomu. Pošta, garant informacijske povezanosti vsake države, je po eni strani dežurni reševalec drugih podjetij državnega pomena (Mladinska knjiga, Intereuropa), po drugi pa je izvajanje njene javne funkcije pod pritiskom kratkoročne dobičkonosnosti in dividend. Da o odsotnosti vsake smiselne regulacije na področju informativnih medijev v času digitalne tranzicije niti ne govorimo. In po desetletju gradnje avtocest se država sooča s splošnim prometnim zamaškom, nefunkcionalno železniško infrastrukturo in ob dokončnem stečaju Adrie Airways tudi z omejeno letalsko povezanostjo s svetom. Šele ekološke nesreče (Kemis) in civilne pobude (v primeru Lafarge ali Termit) razkrivajo sistemske pomanjkljivosti. Še bi lahko naštevali, a dodajmo le, da se tipično vsak tak »problem« prej ali slej spremeni v krizno nalogo aktualne vlade, ki naposled prevzame »dežurstvo« za prevzem odgovornosti zanj, pogosto takrat, ko je že prepozno.

Na straneh te izdaje Pogleda skušamo umestiti vprašanje institucij širše, onkraj »ustanov«, in ga obravnavamo z vidika delovanja pravne države, spoštovanja zasebne lastnine in svobodne podjetniške pobude. Prof. dr. **Verica Trstenjak** in drugi avtorji (**Irena Prijovič**, **Vojko Čok**, **Sergej Simoniti** in **Andrijana Bergant**) osvetljujejo razloge za sistemski primanjkljaj in predpogoj za umno upravljanje države. Onkraj iskanja vzrokov in izpostavljanja sistemskih pomanjkljivosti, ki jih lahko odpravimo že z uvedbo dobrih praks iz drugih držav EU, izpostavljajo in pojasnjujejo pomanjkanje zavedanja in »želje« za pravno državo v nas samih. To kritično ogledalo dopolnjuje prispevek dr. Alija Žerdina o percepciji omejenosti dobrin.

Ustvarjalnost meritokracija in percepcija o omejenosti dobrin

V vzdušju, v katerem prevladuje naravnost k igri z ničelno vsoto, je znanje miselna ovira, ustvarjalnost zapravljanje časa, preglednost in pravila pravne



države pa postanejo prej ali slej v napoto. Prišleki so sumljivi, enako tisti, ko so kdaj odšli in bi se želeli vrniti. Za tistega, ki pridobiva z znanjem in delom, je zapovedana neskončna solidarnost. Drugi pridobivajo drugače. Kako je moč graditi razvojni dialog v takem vzdušju? – Tako bi lahko uvedli Žerdinovo razpravo.

Vprašnji meritokracije in vladavine prava izpostavljam kot temeljna predpogoja za razvojno usmerjen dialog, ki naj pripelje do razvojnega sporazuma: ciljne institucije in temeljne centripetalne sile družbene kohezije.

Dobre prakse slovenskega managementa, ki so temeljna skrb Združenja Manager, ki je izdajatelj te publikacije, zato umeščamo kot temeljno nasprotje zgoraj opisanim neželenim fenomenom. Te krasi progresivno voditeljstvo nagrajenih posameznikov in teamov, njihovo strateško razmišljanje ter znanje in sposobnosti, da v odprtem dialogu in v preglednih organizacijskih oblikah ustvarjajo novo vrednost ter se pozitivno odklanjajo od povprečja, ki ga označimo z razdrobljenostjo »fevdov« med male družbene »rentnike«, ki razumejo omejenost dobrin kot absolutno in dokončno upravljanje države enačijo z razdelitvijo, ne ustvarjanjem.

Zato se sprašujemo: imajo ti posamezniki dovolj pozornosti in razumevanja javnosti, podpore institucij in, predvsem, sledilcev? Dobre prakse managementa uvaja izvršna direktorica Združenja Manager **Saša Mrak**.

Ambicija in izbira razvojne smeri

Ambicija je bila vodilo prosvetljenega managementa, ki je v začetku letošnjega leta pozval k motivacijskemu dogovoru za večje plače ob sočasnem razbremenjevanju dela. Ambicija, opraviti z zaostalostjo, izhaja iz prosvetljene zavesti vseh, ki so že spregovorili v prid razvojnemu sporazumu. Ta lahko odpravi univerzalno šibkost slovenske razvojne naravnosti, ki se odraža v kratkoročni usmerjenosti v (pre)razdelitev virov. V razmerah, ko se lahko vsaka

Ta Pogled je usmerjen prav v razvojni sporazum, ki ga razumemo kot nepisano konvencijo, predvsem pa kot krovno institucijo neke družbe, ki ima inherentno ambicijo izboljševati svet za sedanje in prihodnje generacije.

država zaradi pomanjkanja ambicije in osveščenosti izgubi v populizmih in prej kot v generaciji prestopi s konvergenčnega na divergenčni breg, je ambicija postala nuja. Zanj je v začetku leta 2019 spregovoril predsednik Združenja Manager **Aleksander Zalaznik**, uvodničar v publikaciji Pogled 2020.

Iz izrazov podpore razvojnemu sporazumu voditeljev socialnih partnerjev in drugih predstavnikov deležnikov, ki smo se v okviru Združenja Manager in razširjenega Observatorija ZM vključevali v dialog, je razbrati, da je zavedanje dozorelo. A kako ga doseči in nato umestiti med družbene institucije? Ta Pogled je usmerjen prav v razvojni sporazum, ki ga razumemo kot nepisano konvencijo, predvsem pa kot krovno institucijo neke družbe, ki ima inherentno ambicijo izboljševati svet za sedanje in prihodnje generacije.

Pomembno je, kam želimo priti. Gospodarska zbornica in Vlada Republike Slovenije sta si zadali, da slovensko gospodarstvo do leta 2025 prepolovi zaostanek v dodani vrednosti na zaposlenega v primerjavi z Avstrijo. A Slovenija ima več ambicij, pa se o njih ne pogovarjamo dovolj. **Razvojna strategija Slovenije 2030** smo zasnovali »od spodaj navzgor«, po načelih trajnostnega razvoja, opredeljuje merljive cilje in njihovo sledenje. Je podlaga za Pametno specializacijo, temeljni dokument za alokacijo ukrepov in spodbud za inovacijsko dejavnost, usmerjeno v razvojne cilje. Potem ko jo je sprejela Cerarjeva vlada, o njenem izpolnjevanju ni bilo omembe vredne

javne razprave. Še manj o tem, kako jo je smiselno osveževati in dopolnjevati. Raje se spomnimo, da je bilo njeno sprejemanje sprejeto z neumestnimi kritikami in celo posmehovanjem. Kdo je pravzaprav njen skrbnik? Ali bolje: kdor je dovolj pogumen, da bo njen skrbnik, naj se javi!

Pot do razvojnega sporazuma

Od izraza ambicije po razvojnem sporazumu smo v okviru Pogleda spodbujali dialog med socialnimi partnerji in drugimi udeleženci in pri tem izpostavljali pet vidikov, ki se večinoma skladajo s priporočili in opozorili v članku Mramorja in Sambta. Najprej, (1) vzdrževati in povečevati je treba raven zaposlenosti navkljub pospešenemu staranju prebivalstva; (2) radikalno povečati vlaganja v izobraževanje in znanost. Za zgled vzemimo Irsko, Estonijo ali Finsko, ki jim je uspel generacijski preboj tudi in predvsem s konkurenčnim pozicioniranjem prek vlaganj v znanje svojih ljudi in tistih, ki so k njim prišli. Dobre šole, instituti, razvojna središča omogočajo naložbe v inovacije in zagonska podjetja, to je ročica, s katero je moč odtok talentov preusmeriti v razvojni srk. Dodajmo, da je v Sloveniji izobraževanje kritično področje zlasti zaradi primanjkljaja vseživljenjskega usposabljanja, to pa edino omogoča želeno prožnost zaposlenih.

Pospešiti je treba trajnostno tranzicijo in tehnološko usposobljenost ter znanja (3), saj gre za temeljno vprašanje vseevropske konkurenčnosti, ne le slovenske. Sledi (4) vzpostavitev učinkovitega sodnega sistema, ki bo varoval dogovore in zasebno lastnino ter razlikoval javni interes od zasebnega. Naposled (5) sta potrebni temeljito preoblikovanje davčne politike in spodbud ter harmonizacija regulatornih ukrepov za spodbujanje konvergenčnega delovanja na drugih štirih področjih. V tem Pogledu se obsežno ukvarjamo z vsemi petimi področji, v izhodišču sta prvo in četrto, še najmanj se mudimo pri davkih. Bralcu ne bo ušlo, da je izpostavljenih pet področij v resnici tesno povezanih s cilji Razvojne strategije Slovenije 2030.

Na poti do razvojnega dogovora je pet etap. Najprej je treba uskladiti dogovor med socialnimi partnerji, h kateremu naj pristopi čim več deležnikov in družbenih skupin. Bistvena je opredelitev prispevka vsake družbene skupine zanj in dolgoročnih koristi za vsako od njih, oboje utemeljeno v pregledni metriki. Nadalje, potrebni so nadgradnja Razvojne strategije države z razvojnimi dogovorom, ki mora v resnici okrepiti vizijo te strategije. »Dežurstvo« vlade se mora oddaljiti od vsiljenih kriz k aktivnemu pretvarjanju strategije in razvojnega sporazuma v razvojno naravnane politike. Vloga parlamenta je bistvena za moralno trdnost zaveze, še zlasti vloga **državnega sveta**. Zgornji dom parlamenta mora vsebinsko dozoreti v skrbnika dolgoročne razvojne ambicije in zagotavljanja blaginje za prihodnje generacije

Nazadnje, potrebna je moralna zaveza vsake družbene skupine, da prevzame odgovornost za uresničevanje razvojnega sporazuma in skrbi za svojo aktivno vlogo v njem. In zavest v vsakem posamezniku, da pripada družbi, ki ima skupno ambicijo. Šele takrat prevzame vsakdo tudi upravičenje do koristi, ki iz dogovora izhajajo. Vse to se lahko zgodi edinole v odprtem in od spodaj podprtem družbenem procesu.

Vzpostaviti moramo razvojni dogovor in ga spoštovati, nadgrajevati in ga nenehno pretvarjati v konsistentne razvojne politike. Gre za zadnji vlak, na katerega je treba sestiti, če ne želimo dokončno izgubiti obdobja cele generacije in si zapraviti priložnosti, ki jo ponuja gospodarska stabilizacija po izhodu iz gospodarske krize. Razvojni sporazum torej povečuje konkurenčnost samo po sebi.

»Ker imaš ti več, imam jaz manj« Načelo, ki izloča inovatorje

Je količina dobrin omejena in dana vnaprej?

Ko gre za vprašanje družbene neenakosti, so v ozadju razmišljanj trije bolj ali manj premišljeni sistemi prepričanj.

Prvo prepričanje – z znatno mero poenostavitve recimo, da gre za ideje z močno poudarjenim socialnim podtonom, temelječe na Marxovih filozofskih izhodiščih – izhaja iz analitične ocene, da med produkcijo prihaja do nesimetrij. Spet zelo poenostavljeno: ljudje, ki kot delavci proizvedejo neko vrednost, so za svoje delo plačani manj, kot s prodajo izdelkov ali storitev iztrži tisti, ki je v produkcijo vložil kapital.

Drugo prepričanje – recimo mu meritokratsko –, vprašanje neenakosti, če spet zelo poenostavim, razume kot naravno stanje: tisti, ki delajo več, tudi imajo več. Tisti, ki so bolj sposobni, imajo več od manj sposobnih. To prepričanje je pomemben vzvod gospodarskega razvoja, na analitični ravni pa zgolj z večjo sposobnostjo in večjo marljivostjo vendarle ne moremo pojasniti dejanske neenakosti.

Tretje prepričanje, ki je prav tako kritično do družbene neenakosti, je manj znano, a je morda v skupne družbene predstave o svetu bolj ukoreninjeno od stoletje in pol stare Marxove kritike neenakosti. Gre za prepričanje, na katerega je v besedilu *Kmečka družba in predstava o omejenih dobrinah* (Peasant Society and the Image of Limited Good) leta 1965 opozoril ameriški antropolog George M. Foster. Ker gre za manj znan sistem prepričanj, si ga velja ogledati podrobneje.

Med terenskim antropološkim raziskovanjem v Mehiki je Foster naletel na predstave, zakoreninjene med kmečkim prebivalstvom, da je količina dobrin – zemlje, pridelkov, znanja, pa tudi naklonjenosti, prijateljstva, ljubezni – omejena in dana vnaprej. Foster ob tem navaja poročila drugih terenskih raziskovalcev, ki so na podobne predstave naleteli tudi v drugih delih sveta. Predstava o omejeni količini dobrin ima svoje logične izpeljave: če imajo eni več, potem imajo drugi manj. Imeti več ni le prekršek proti konkretni drugi osebi, ki bi bila neposredno oškodovana zato, ker ima prvi več. Imeti več je prekršek proti skupnosti kot celoti, kajti zaradi tistega, ki ima več, bo oškodovana celotna skupnost. Predstave o omejenih dobrinah gredo tako

dr. Ali Žerdin

daleč, da v kmečki skupnosti, ki jo je preučeval Foster, celo kopiranje tehnoloških spoznanj v lončarskem poslu velja za prekršek. Če lončar »vzame« tehnološko inovacijo drugega lončarja, je s tem inovator nekaj izgubil.

Ob komentiranju predstav o omejenih dobrinah Foster ni pokroviteljsko kritičen, pač pa analitično išče vzroke za te predstave. Res je, ugotavlja Foster, da je količina zemlje kot najpomembnejšega produkcijskega faktorja omejena. Ker je omejena, je težko predstavljivo, da bi na omejeni količini zemlje lahko zraslo več od tega, kar je nekako dano. Tudi če na tej omejeni količini zemlje v produkcijo vnesemo več truda, to ne bo vlivalo na povečanje pridelka. Kmetijska produkcija se zaradi odsotnosti inovacij več stoletij ni spreminjala. Zaradi degradacije prsti je obstajala celo znatna verjetnost, da bo sčasoma kljub večjemu trudu pridelek le še slabši. Ker več stoletij ni bilo inovacij in napredka, se nespremenljivost zdi naravno stanje stvari.

Zabloda o omejenosti dobrin in nezmožnost sodelovanja

Svet, v katerem skupnost obvladuje implicitna predpostavka o vnaprej dani in omejeni količini dobrin, je svet brez sodelovanja. Družina

Urednik Sobotne priloge Dela

Kot novinar in urednik se je z novinarstvom ukvarjal že kot študent sociologije na Fakulteti za družbene vede. Sodeloval je s časopisom Tribuna, Radijem Študent in tednikom Mladina in z drugimi mediji. Več let je deloval na Dnevniku, tudi kot odgovorni urednik. Je doktor sociologije, avtor knjige Ujetniki omrežij in drugih literarnih del.



oz. posameznik sta ključna družbena enota. Ker sodelovanje zahteva vodenje, je sodelovanje oteženo, saj tisti, ki vodi, s povečevanjem količine svoje oblasti nekaj oblasti jemlje drugim. Kar ni dopustno. Idealni človek si ne prizadeva, da bi vodil širšo skupnost. Ker skupnost ni vodena, tudi napredka ne more biti. Ker je večje premoženje razumljeno kot nekaj, kar je nastalo na račun drugih, ljudje pokažejo točno toliko premoženja, kolikor ga imajo drugi. Če bi ga pokazali več, bi obstajal vtis, da so si ga prigrabili na račun drugih. Družba, v kateri vlada predstava o omejeni količini dobrin, je družba vzajemnega nezaupanja.

Posebnega nezaupanje so deležni vsi, ki se ukvarjajo z organizacijo družbe, organizacijo gospodarskega sodelovanja v družbi. Po drugi strani velja načelo, da se mora človek zanašati nase in na svojo družino.

Izhodiščno vprašanje je: na kakšen način neenakost dojemamo v sodobni Sloveniji? Jo dojemamo kot posledico razlik in asimetrij, do katerih prihaja med produkcijo, kot posledico dejstva, da so eni bolj marljivi in bolj sposobni, ali pa neenakost dojemamo tako kot v tradicionalnih kmečkih skupnostih, ki so jih obvladovale implicitne predpostavke o omejeni količini dobrin? Brez temeljitejše empirične analize lahko ponudim le hipoteze, vendar empirične zaznave kažejo, da ne smemo podcenjevati razširjenosti predstav o omejeni količini dobrin.

Dojemanje omejenosti dobrin, meritokratski pogled na neenakost in družbeni razvoj

Meritokratsko prepričanje, da je neenakost posledica razlik v sposobnosti in marljivosti, je relativno redko. Prepričanje, da je neenakost posledica razlik v sposobnosti, je analitično nezadostno, saj ne upošteva, da ljudje prednost dosežejo tudi s spornimi prijemi, izkoriščanjem delovne sile, monopoli, omejevanjem konkurence, podedovanimi ali političnimi privilegiji, korupcijo ... Vseeno pa je





FOTO: Uroš Hočevar/DELO

Svet, v katerem skupnost obvladuje implicitna predpostavka o vnaprej dani in omejeni količini dobrin, je svet brez sodelovanja.

meritokratsko prepričanje za družbeno ravnotežje pomembno, ker poudarja pomen človekovih prizadevanj za razvoj. Če so meritokratske vrednote uveljavljene v okolju, ki vladavino prava jemlje zelo resno, je ta sistem prepričan ugoden za družbeni in gospodarski razvoj.

Če bi v Sloveniji prevladovala predstava, da je neenakost posledica razlik in asimetrij v produkciji, je odgovor na vprašanje, kako upravljati družbeno neenakost, relativno enostaven. Iskanje ravnotežja je možno znotraj političnih institucij in znotraj institucij, ki se ukvarjajo s tripartitnim družbenim dialogom. Povedano drugače: če predstave o neenakosti temeljijo na percepciji, da neenakost nastaja znotraj produkcije, je morebitni konflikt rešljiv znotraj političnih institucij. Problem je rešljiv z davčnimi instrumenti, instrumenti socialne države ter drugimi političnimi orodji.

Če pa bi se izkazalo, da prevladuje predstava o neenakosti kot posledici prisvajanja vnaprej dane omejene količine dobrin, bo to povzročalo več težav. Če zaznave o neenakosti temeljijo predvsem na predstavi o omejenih dobrinah, politična orodja ne morejo biti uspešna. Razprava v tem kontekstu ne poteka več v političnih okvirih, pač pa zaznave predstavljajo gorivo za razraščanje populizma.

Obstaja nekaj elementov, ki navajajo na oceno, da je predstava o omejeni količini dobrin v Sloveniji močno zasidrana. »Vse so pokradli,« je eden od stavkov, ki je pogost v gostilniških ali spletnih razpravah. Komentar »Vse so pokradli« je univerzalen – nanaša se tako na dogodke, ki imajo realna kriminalna ozadja, kot na zaznave, da ima nekdo zaradi sposobnosti več kot drugi. To, da ima nekdo več od drugih, je po gostilniški govoricici že dokaz, da je kradel, da se je obogatil na račun

drugih. A implicitna predpostavka takšnih stališč je prepričanje, da dobrine ne nastajajo s produkcijo in bolj ali manj korektno delitvijo prihodka med delavce in investitorje, pač pa je količina dobrin omejena, dana vnaprej.

Zaupanje v institucije kot odraz dojemanja omejenosti dobrin

Obstaja še nekaj posrednih dokazov, ki lahko podkrepijo hipotezo, da je za Slovenijo značilno dojetje o omejeni količini dobrin. Raziskava družbe Valicon, objavljena januarja letos, kaže, da lahko institucije glede na stopnjo zaupanja razdelimo v pet skupin. Najnižje je zaupanje v oblastne institucije, ki se ukvarjajo z družbeno regulacijo: opozicijske stranke (najnižje zaupanje), državni zbor, stranke vladajoče koalicije, vlada, evropska komisija, sodišča (sodišča so v primerjavi z raziskavo, ki so jo izvedli leta 2014, stopnjo zaupanja relativno najbolj popravila).

Finančni posredniki (banke in zavarovalnice) so nekako na sredini lestvice.

Institucije javnega sektorja (šolstvo, zdravstvo, RTV Slovenija) so deležni za odtenek višje stopnje zaupanja. Dve represivni instituciji – policija in vojska – sta pod vrhom lestvice zaupanja.

Najbolj pa ljudje zaupajo malim podjetjem (najvišja ocena) ter podjetju, v katerem delajo s ami.

Prevedimo: ljudje najbolj zaupajo samemu sebi (lastno podjetje, malo podjetje). Zaupajo represivnim strukturam – morda tudi zato, ker sami z njimi nimajo negativnih izkušenj, a jih razumejo kot institucije, ki preprečujejo, da bi jim nastala neposredna škoda. Srednje zaupajo institucijam znanja – šolstvu, zdravstvu. Ne zaupajo pa institucijam, ki so ključne za organizacijo gospodarske dejavnosti (banke, zavarovalnice), ter oblastnim institucijam.

Za egalitarni sindrom je bil značilen še antiintelektualizem, antiprofesionalizem, dojetje, da je delitev bolj pomembna od produkcije, zaničljiv odnos do podjetnosti ...

Tudi ko gre za zaupanje v poklicne skupine, je slika pomenljiva. Najbolj zaupajo poklicem, ki preprečujejo, da bi na dobrinah nastala škoda (gasilci). Medicinskim sestram zaupajo bolj od zdravnikov. Obe poklicni skupini se ukvarjata s preprečevanjem škode na pomembni dobrini, zdravju. Učiteljem zaupajo bolj kot univerzitetnim profesorjem. Najmanj zaupajo politikom (najnižja ocena), ministrom, duhovnikom, državnim uradnikom, sindikalistom, direktorjem – torej poklicnim skupinam, ki se ukvarjajo z organiziranjem družbe, skupinam z višjo stopnjo oblasti oz. moči.

Podatki o tem, komu zaupamo, se do neke mere skladajo z orientacijami v družbi, ki temelji na predstavi o omejeni količini dobrin. To bi lahko pomenilo, da smo v težavah. Gre namreč za nizko zaupanje v poklice in institucije, ki koordinirajo delovanje družbe, sprejemajo odločitve, pomembne za skupnost.

A po drugi strani je izraženo visoko zaupanje v znanstvenike, kar relativizira hipotezo o prevladi vrednot, ki niso naklonjene razvoju. Zaupanje v znanstvenike je samo po sebi dragocen razvojni potencial. A tudi tu velja biti pozoren. Učiteljem zaupamo bolj kot univerzitetnim profesorjem, kar kaže na določen antiintelektualizem. Medicinskim sestram zaupamo bolj kot zdravnikom; tudi to kaže na antiintelektualizem. Če izbiramo med ljudmi, ki delajo na podobnih področjih, več zaupanja naklonimo tistim, ki so se izobraževali krajši čas in so končali manj zahteven študij. Ponovimo: tudi ko gre za znanje, tega lahko dojamemo kot vnaprej dano, omejeno dobro. Po predstavi o omejeni količini dobrin imajo nekateri več znanja zato, ker so ga pridobili na račun tistih, ki ga imajo manj.

Ko gre za vrednote, te niso enakomerno razporejene med vse prebivalce. Del populacije zagovarja meritokratske vrednote. Del zagovarja socialne. Nikakor pa delitev vrednot v družbi ni bipolarna. Pozorni moramo biti tudi na del populacije, pri katerem obstaja implicitna predstava o vnaprej dani, omejeni količini dobrin, torej na tisti del populacije, ki je prepričan, da imajo eni več zgolj zato, ker imajo drugi manj.

Če je antropolog Foster predstavo o omejeni količini dobrin zaznal na mehiškem podeželju, je hrvaški sociolog Josip Županov to predstavo postavil v jedro egalitarnega sindroma, značilnega za nekdanjo SFRJ. Za egalitarni sindrom je bil značilen še antiintelektualizem, antiprofesionalizem, dojemanje, da je delitev bolj pomembna od produkcije, zaničljiv odnos do podjetnosti ...

Predpostavka o omejenosti dobrin onemogoča dialog

Četudi je dialog med socialnim in meritokratskim pogledom relativno naporen, je možen, saj oba pogleda v središče postavljata produkcijo. Socialni pogled na neenakost ugotavlja, da med produkcijo prihaja do asimetrij, meritokratski pa poudarja, da imajo bolj produktivni več od manj produktivnih. Dialog je možen znotraj političnega sistema, regulirajo pa ga instrumenti vladavine prava. Če meritokratski in socialni pogled shematsko prevedemo v politično-strankarske kategorije, lahko rečemo, da je meritokratski pogled deloma skladen z liberalno politično usmeritvijo, socialni pa s socialdemokratsko. Oba pogleda sta v okviru delujoče pravne države združljiva znotraj koncepta države blaginje.

Bistveno težji pa je dialog z implicitno predpostavko, da je količina dobrin vnaprej dana in zato omejena. Napak bi bilo, če bi ta pogled pripisovali moderni socialdemokraciji; imperativ produktivnosti je za moderno socialdemokracijo pomemben. Stališče, da lahko posameznik bogati le tako, da bo nekdo drug

zato prikrajšan, je po eni strani arhaično, datira v čase, ko političnih strank še ni bilo. Po drugi strani pa sledove te mentalitete najdemo v sodobnih populističnih skupinah in gibanjih.

Če naj bi bili managerji nosilci meritokratske miselnosti, bi bilo napačno, če bi kot ključnega nasprotnika videli tiste, ki uporabljajo socialno argumentacijo in opozarjajo na asimetrije, ki jih zaznajo v produkciji. Meritokratski pogled se napaja iz modernega gesla o svobodi, socialni pogled pa iz modernega gesla o enakosti in bratstvu.

Bistveno večjo grožnjo meritokratski družbi, sloneči na vladavini prava, predstavlja implicitna predpostavka, da je količina dobrin vnaprej dana in omejena, ker ta pogled zanemarja vidik produktivnosti. Ta predstava je predmoderna, zanemarja vidik produkcije, produktivnosti in inovacije. Hkrati pa so sledovi teh predstav pri delu prebivalstva pomembno usidrani v sedanje dojemanje sveta.

Ali ima slovenski socialno tržni model možnost preživetja?

V lanskoletni publikaciji Združenja Manager, Pogled 2019 (glej Mramor & Sambt, »Reševanje problema staranja na vzdržen način«, Pogled 2019, Združenje Manager, 2018) sva, v luči izredno hude pretekle gospodarske krize v Sloveniji in več kot odličnih gospodarskih gibanj po letu 2014, analizirala srednje in dolgoročne ekonomske izzive Slovenije. Pri tem sva na podlagi izkušenj iz krize upoštevala tudi vpliv napovedanega stanja ekonomije na družbeno stabilnost in njen povratni vpliv na ekonomsko uspešnost Slovenije. Prišla sva do sklepa, da je izredno hitro staranje prebivalstva Slovenije najpomembnejši izziv slovenske družbe.



Prof. dr. Dušan Mramor

Predsednik Observatorija ZM in redni profesor financ na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani Bil je minister za finance v dveh Vladah Republike Slovenije, Antona Ropa (2002–2004), ob vstopu Slovenije v EU in v ERM2, in Mira Cerarja (2014–2016). Revija The Banker iz skupine Financial Times ga je imenovala za evropskega finančnega ministra leta 2016 za njegov prispevek k izhodu Slovenije iz velike gospodarske krize. Prvi je predsedoval strokovnemu svetu Agencije za trg vrednostnih papirjev in bil član sveta Narodne banke Slovenije, podpredsednik Strateškega sveta za gospodarstvo slovenske vlade, svetovalec predsednika republike in drugih strokovnih, akademskih in posvetnih omizij. Deloval je tudi kot svetovalec Svetovne banke in v nadzornih funkcijah več podjetij in bank. Bil je dekan Ekonomske fakultete (2007–2013) in predsednik upravnega odbora Univerze v Ljubljani. Bil je tudi gostujoči profesor ter sodelavec na več univerzah v EU in ZDA (npr. Indiana University). Od leta 1995 je bil tudi Accredited Senior Appraiser pri Ameriškem združenju ocenjevalcev. Bil pa je tudi podpredsednik European Finance Association in European Institute for Advanced Studies in Management.



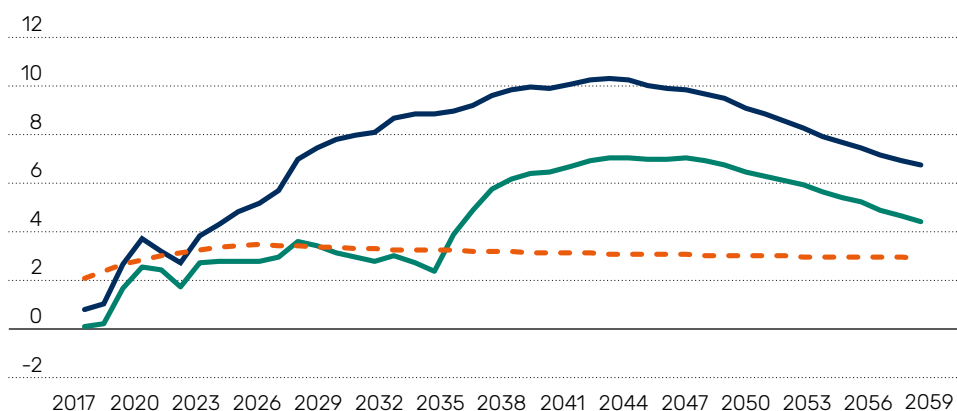
Glede usmeritve v načine zmanjševanja tveganj, ki jih to staranje prinaša, sva zavrnila poenostavljene razlage o potrebnih »strukturnih reformah«, ki zahtevajo takšno zmanjševanje javnih izdatkov na prebivalca Slovenije, da ohranijo njihov delež v BDP nespremenjen. Trdimo, da bi takšen način »reševanja« problema povzročil družbeno nestabilnost, ki bi privedla do relativnega ali celo absolutnega ekonomskega nazadovanja. Tako veliko zmanjševanje pravic na primer upokojujencev (eden takih predlogov je enotnih 500 evrov mesečno), bi v skladu z logiko gibanja po »negativni spirali« namreč še povečalo družbeno nestabilnost, ta posledično negativna ekonomska gibanja, cikli pa bi se ponavljali na vedno nižji ravni. Glede na izkušnje iz zadnje zelo dolge krize je takšna negativna gibanja zelo težko obrniti, saj se sama vedno bolj jačajo in s tem postajajo tudi vedno bolj dolgoročna.

Prof. dr. Jože Sambt

Izredni profesor na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani

Med njegovimi raziskovalnimi področji so odnosi med generacijami, učinki demografskih sprememb na dolgoročno vzdržnost javnih financ in ekonomika dela. Med številnimi članki ima tudi objavo v vodilni svetovni znanstveni reviji 'Science'. Je vodja slovenske ekipe v mednarodnem raziskovalnem projektu NTA (www.ntaccounts.org).

Slika 1: **Potrebna letna stopnja rasti produktivnosti dela za ohranjanje javnofinančnih izdatkov za pokojnine v istem odstotku BDP (daljše ostajanje in hitrejšo vstopanje v zaposlitev)**



— Brez drugih ukrepov

— plus dve leti hitrejšo vstopanje v zaposlitev; prehodno obdobje do 2030

- - Rast, kot jo predpostavlja EK (AWG 2018) v svojih projekcijah

Vir: Razni viri (Evropska komisija, SURS, EUROSTAT, ZPIZ itd.) in lastni izračuni



FOTO: Leon Vidic/DELO

Logika in rezultati lanskoletne analize

Odločila sva se poiskati načine, ki bi omogočali ohraniti stabilnost tistih delov javnih financ, na katere bistveno vplivajo demografske spremembe, in to brez ali z najmanjšimi možnimi rezi v pravice do javnih sredstev. Pri tem sva se osredotočila na javne izdatke za pokojnine, ki predstavljajo največji delež teh izdatkov. Najprej sva prikazala empirično analizo, s katero sva prvič postavila v center proučevanja produktivnost in odgovorila na vprašanje, koliko bi se morala produktivnost dela povečati, da bi nevtralizirali vpliv staranja prebivalstva na večanje odstotka javnih izdatkov za pokojnine v BDP.

Kako lahko znižamo potrebno rast produktivnosti, ne da bi bistveno posegali v pokojninske pravice? Najpomembnejša »rezerva« je v aktivnosti prebivalstva.

Analiza, ki je predpostavljala dani pokojninski sistem in napovedi EK in Eurostata, je pokazala potrebo po nedosegljivih letnih rasteh produktivnosti, npr. od leta 2023 nad 3 % letno, skoraj pol večje od s strani EK napovedovane okoli 2 % rasti, in v območju med 6 % in 10% rasti med leti 2027 in 2060, kar Slovenija ni dosegla še nobeno leto.

Seveda se je takoj postavilo vprašanje, kako lahko znižamo potrebno rast produktivnosti, ne da bi bistveno posegali v pokojninske pravice. Najpomembnejša »rezerva« je v aktivnosti prebivalstva. Ocenila sva vpliv povečanja aktivnosti pri spodnji starostni kohorti s zgodnejšim prihodom na trg dela s skrajšanjem študija in pri zgornji starostni kohorti z bistvenim podaljšanjem ostajanja v zaposlitvi, oboje na raven najuspešnejših držav EU. Učinek na zmanjšanje potrebne rasti produktivnosti se je izkazal kot zelo velik, do leta 2037 je na ravni napovedi EK, po tem pa naraste na največ 6 % (v povprečju okoli 4 %) letno, kar prikazuje slika 1.

Slovenija je v določenih, sicer krajših obdobjih dosegala letno mnogo višje rasti produktivnosti, tudi več kot 4 % (glej sliko št. 5 v podatkovni prilogi), kot je dolgoročna rast, ki jo je do leta 2060 napovedala EK. Glede na izkušnje in pretekle analize učinkov posameznih ukrepov ekonomske politike in sprememb sistema na rast BDP sva predlagala nabor zahtevnih ukrepov in sistemskih sprememb, ki bi skupaj vplivali na bistveno povišanje letne rasti produktivnosti. Po grobi oceni na nad 3 % letno.

Samo teoretično, če bi dosegli povečanje aktivnosti in produktivnosti na prikazane ravni, drugi ukrepi skoraj ne bi bili potrebni. Povečanje aktivnosti prebivalstva in produktivnosti dela sta spremembi, ki problem staranja prebivalstva rešujeta z ustreznim večanjem BDP, skratka s tem, da proizvedemo več. Prikazala sva tudi, kako pozitivno bi takšno reševanje problema staranja vplivalo na blagostanje vseh prebivalcev – zaposlenih in upokojenih.

Vendar iz izkušenj in odlične analize načina oblikovanja prioritet v slovenski družbi dr. Alija Žerdina (glej prispevek v tej publikaciji) na to ne moremo računati. Zato sva analizirala in ocenila tudi spremembe v delitvi BDP za zaostajanjem rasti plač za rastjo produktivnosti dela in z zmanjšanjem indeksacije pokojnin, ki bi jih lahko uporabili v kombinaciji s povečanjem aktivnosti in produktivnosti. Obe spremembi sta se v modelu izkazali kot zelo učinkoviti za ohranjanje fiskalne vzdržnosti ob zavedanju težav njihove uresničitve, saj zmanjšujeta dohodkovne pravice zaposlenih in/ali upokojevcev.

Lanskoletno »okno priložnosti« za Slovenijo

Kot vemo, je takšne spremembe, ki povečujejo delovni napor ali določeni skupini zmanjšujejo pravice, v Sloveniji izredno težko dosegati. Žal so se medtem zgodile spremembe oziroma so v zadnjih fazah sprejemanja predlogi sprememb v nasprotni smeri od tistih, ki sva jih z analizo ugotovila in

ocenila kot strokovno smiselne in potrebne. Da bi potrebne spremembe vseeno izvedli, bi bil nujen poseben razvojni sporazum, katerega predlog je bil prikazan v prvi četrtni izdaji Pogleda na straneh Dela (glej Mramor, »Družba dogovora, da bi se izognili črnemu scenariju«, Delo, 17. 4. 2019). Glasi se: »Družbeni dogovor bi moral dolgoročno zavezati ključne družbene skupine k izvrševanju omenjenih potrebnih sprememb, ne glede na mandat posameznih vlad. V prvi fazi bi bil najbolj smiseln dogovor med državo, delojemalci in delodajalci. Zaveze vsake strani bi morale biti preverljive in merljive, koristi pa vezane na rezultate glede delovne aktivnosti in rasti produktivnosti.«

Ocenjeno je namreč bilo, da je pravi trenutek zaradi odličnih ekonomskih gibanj, ki prinašajo večje možnosti odzivanja države na pritiske po financiranju in s tem manjše družbene napetosti. To so v svojih prispevkih potrdili predstavniki socialnih partnerjev v drugi četrtni izdaji Pogled 2019 (glej Delo, 10. 7. 2019).

Na žalost se je najverjetneje to »okno priložnosti« bolj ali manj zaprlo, saj so se ukrepi in sistemske spremembe skoraj izključno osredotočile na zmanjševanje pritiskov posameznih družbenih skupin, brez sočasnega doseganja potrebnih sprememb za srednje- in dolgoročno vzdržnost sistema. Tako so pripravili in/ali sprejeli spremembe, ki gredo večinoma v nasprotni smeri od potrebnih in ki so daleč presegle razpoložljiva javna finančna sredstva za blaženje pritiskov, kot je razvidno iz rezultatov najine letošnje analize.

Smo si »okno« zaprli?

V shemi 2 k temu članku sva zato povzela najine lanskoletne predloge smeri ukrepanja in ukrepe same, ki sva jih delno oblikovala izkustveno in delno na podlagi empirične analize. Že groba primerjava najin角度 predlogov z dejanskimi spremembami in ukrepi, ki so jih sprejeli od takrat, zaskrbljujoče pokaže ne samo neuresničitev velike večine predlogov, temveč spremembe prav v nasprotni smeri

od potrebne. V smeri, ki jo v svojem prispevku v tej publikaciji Ali Žerdin označuje kot »predstava o omejenih dobrinah« in jo oceni kot problem.

1. Najprej poglejmo najin prvi sveženj predlaganih sprememb, ki naj bi povečevale aktivnost prebivalstva in ki sva jo poimenovala »Delo se spleča«. Razen spodbud za kasnejše upokojevanje, drugih pozitivnih sprememb ni. Kot pokaževa v tej analizi, vse ostale spremembe dolgoročno izjemno povečujejo pokojninske izdatke in to mnogo bolj, kot jih kasnejše upokojevale zmanjšuje. Tudi ostale spremembe v obliki večanja ali na novo vzpostavljanja mnogih socialnih pravic močno prispevajo k temu, da se delo »Ne izplača«. Vrhunec je verjetno sprememba, po kateri morajo upokojenci celo plačati kazen, če delajo več, kot jim je dovoljeno. Pri večanju aktivnosti mladih se ni zgodilo nič, razen povečanja minimalne urne postavke študentskega dela, kar seveda še podaljšuje čas prihoda na osrednji trg dela, podaljšuje študij ... Le pri migracijah smo postali bolj popustljivi, kar razberemo iz podatkov, zaradi pomanjkanja kadrov pri nizki brezposelnosti. Seveda to poteka ob enakih izjemnih administrativnih ovirah in s tem nižji produktivnosti dela v podjetjih.
2. Drugi predlagani sveženj se nanaša na povečanje vlaganj tja, kjer je največji vpliv na BDP. Lansko leto smo imeli edinstveno priložnost, da zaradi velikega večanja prihodkov proračunov ob hkratnem doseženem javnofinančnem presežku ta denarni tok dolgoročno usmerimo v nujno potrebne investicije. To se ni zgodilo, saj smo ta denarni tok dolgoročno usmerili predvsem v socialne pravice, pokojnine in plače. Na to še posebej opozarjata Evropska komisija, z oceno visokega tveganja dolgoročne fiskalne vzdržnosti in Fiskalni svet RS, ki med drugim zapiše: »Fiskalni svet opozarja, da predlog državnega proračuna za leti 2020 in 2021 predstavlja nadaljevanje vodenja fiskalne politike

brez načrtanega celovitega nabora politik za ustrezno zagotavljanje dolgoročne vzdržnosti javnih financ, zlasti v povezavi s stroški staranja prebivalstva. V zadnjem obdobju so bili poleg tega sprejeti oziroma so v pripravi ukrepi, ki bi lahko v prihodnje položaj javnih financ strukturno poslabšali. Pomanjkanje manevrskega prostora javnofinančne politike je v preteklosti pogosto vodilo v krčenje investicij države. V obdobju umirjanja gospodarske rasti bi bila tako zasnovana restriktivna fiskalna politika neustrezna in bi poslabšala tudi dolgoročne gospodarske izglede.«¹

Po najinem mnenju takšno investicijo pomeni tudi dodatno vlaganje v zdravstvo, tako (bruto) investicijsko zaradi visoke odpisanosti osnovnih sredstev, kot tudi v obliki (neto) investicij v širitev kapacitet zaradi rasti števila pacientov ter v obliki povečanja stroškov zaradi dodatnih potrebnih zaposlitev. Izjemen porast bolniških odsotnosti, stroškov z njimi in posledično negativni vpliv na rast produktivnosti dela bi takšne naložbe lahko pomembno zmanjšale. Velimir Bole ocenjuje, da je potrebno postopno povečati odstotek sredstev za zdravstvo v BDP za 1 odstotno točko.² Gre za dodatna sredstva, ko bi bila dodeljena vzporedno z reorganizacijo sektorja. Reorganizacija bi na eni strani realizirala vse možne prihranke in z njimi na drugi strani pokrila realne primanjkljaje. Sedanje razprave pa celo vodijo v znižanje obstoječega financiranja z ukinitvijo dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja in omejitvami pri dodatnem zavarovanju.³

3. Tudi pri predlaganih ukrepih, s katerimi povečujemo skupno faktorsko produktivnost in ki jih prikazuje tretji predlagani sveženj, v tem letu ne najdemo napredka. Nasprotno, država celo predlaga nekatere spremembe, ki gredo v nasprotni smeri, npr. sprememba strategije upravljanja kapitalskih naložb države.

1 Fiskalni svet RS: »Ocena Fiskalnega sveta: Skladnost Predloga proračunov RS za leti 2020 in 2021 s fiskalnimi pravili«. 22. 10. 2019

2 Velimir Bole: »Domet zdravstvenega sistema – kje je Slovenija?«, GG, september, 2017.

3 Pri tem ne gre za strokovne razprave, ki bi temeljile na rezultatih nekaterih študij, da je sredstev v slovenskem zdravstvenem sistemu preveč, lahko celo za 25 % (Medeiros & Schwierz: Efficiency estimates of health care systems. European Economy, Economic Papers 549, junij 2015), temveč temeljijo na ideoloških razlogih.

4. Po letu dni priložnosti pa tudi nimamo razvojnega sporazuma, ki bi začrtal nujne spremembe, da se izognemo »črnemu« scenariju. Oris logike in področij je prikazan v Prilogi 2 k temu članku. Socialni partnerji so sicer v besedah pobudo pozdravili, v dejanjih pa so postopali v nasprotni smeri.

Kaj kažejo izračuni letos oziroma ali se da še kaj narediti?

Z namenom ugotoviti, ali je mogoče v Sloveniji doseči srednje in dolgoročno stabilnost ter rast ob bistveno spremenjenih okoliščinah, kot so bile lani, sva se odločila, da novelirava in razširiva analizo tako, da:

1. Upoštevana najnovejše demografske projekcije Eurostata.
2. Upoštevana letošnje predloge sprememb pokojninske zakonodaje in oceniva, kako povečujejo že sedaj velik problem na pokojninskem področju.
3. Dodava pokojninskim javnim izdatkom še javne izdatke za zdravstvo in dolgotrajno oskrbo, ki so prav tako zelo odvisni od demografskih gibanj, in ponoviva analizo potrebne rasti produktivnosti, da bi ohranili javnofinančno stabilnost.

Najnovejše demografske projekcije Eurostata

V letošnjih demografskih projekcijah je Eurostat za Slovenijo predpostavil nekoliko nižje neto priseljevanje kot pred tremi leti. Hkrati je predpostavil tudi nekoliko manjši porast rodnosti. Glede prihodnjega gibanja umrljivosti oz. nadaljnega podaljševanja dolgoživosti pa je ohranil praktično iste predpostavke kot pri zadnji novelaciji projekcij pred tremi leti. Rezultati kažejo, da bi bilo ob teh predpostavkah staranje prebivalstva še nekoliko močnejše kot v projekcijah pred tremi leti. Delež starih 65 let in več v celotnem prebivalstvu naj bi se tako z 19 % v letu 2018 povečal na 31 % v letu 2050. Pri tem je predpostavka, da naj bi se v tem obdobju vsako leto priselilo okrog štiri tisoč prebivalcev več kot pa bi se jih odselilo. Če pa teh pozitivnih neto migracij ne bi bilo, projekcije kažejo na povišanje deleža starih 65+ v celotnem prebivalstvu na 34 %.

Povečanje deleža starih 65+ na okrog eno tretjino vseh prebivalcev bo imelo za posledico močan demografski pritisk na ekonomsko vzdržnost. Zato bodo morale slediti ustrezne spremembe, predvsem v pokojninskem sistemu, zdravstvenem sistemu in sistemu dolgotrajne oskrbe. V nadaljevanju prikazujemo projekcije izdatkov na vsakem od teh področij in navajamo nekatere ukrepe za zaježitev pritiskov na finančno vzdržnost. Hkrati prikažemo, kakšen je domet poviševanja produktivnosti pri reševanju teh pritiskov.

Učinki sprememb pokojninskega sistema

V izračunih, ki sva jih predstavila v letu 2018, sva ugotavljala potrebno povišanje produktivnosti za ohranjanje javnofinančnih izdatkov za pokojnine glede na BDP na ravni iz leta 2016, to je 10,9 % (Mramor & Sambt, 2018). Medtem so v javno razpravo prišli predlogi sprememb pokojninske zakonodaje:

- 1) Povišanje odmernih odstotkov za izračun višine pokojnin ob upokojitvi za moške. Ti naj bi se za prvih 15 let pokojninske dobe do leta 2025 postopno povežali s sedanjih 26 % na 29,5 %, za 40 let pokojninske dobe (kar je polna pokojninska doba za upokojitev) pa s sedanjih 57,25 % na 63,5 %. Povišanje odmernega odstotka za pokojninske dobe med 16. in 39. letom pa bo prav tako med 3,61 in 6,14 odstotne točke, kar je od 13,2 % do 11,0 % višje. To bo imelo močan negativni vpliv na vzdržnost pokojninske blagajne. Vpliv na višje izdatke za pokojnine bo imela tudi zaustavitev upadanja odmernih odstotkov za ženske. Po obstoječi pokojninski zakonodaji naj bi namreč ženskam odmerne odstotke za polno pokojninsko dobo (40 let) do leta 2023 znižali na 60,25 %, po predlogu pokojninskih sprememb pa naj bi ostali na sedanji ravni, to je 63,50 %.
- 2) Dodatni odmerni odstotki za osebe, ki so skrbele za otroke v prvem letu starosti, kar so v skupini, ki se trenutno upokojuje, v veliki večini primerov ženske. Te lahko za vsakega otroka do največ treh

otrok, bodisi rojenega bodisi posvojenega, pri uveljavljanju pokojnine pridobijo dodatnega 1,36 odmernega. To bo prav tako imelo dodatni pritisk na vzdržnost pokojninske blagajne.

- 3) Po dopoljenih štiridesetih letih pokojninske dobe brez dokupa in dopoljeni starosti najmanj 60 let vsakega pol leta dopolnjene pokojninske dobe vrednotimo z 1,5 odmernega odstotka, kar pomeni na letni ravni 3 % (po sedanjem sistemu je to 1 % za vsake 3 mesece, torej skupno 4 % na letni ravni) za največ 3 dodatna leta zavarovanja. Če posameznik ostane v zaposlitvi po tem, ko izpolnjuje pogoje za upokojitev, bo torej po upokojitvi prejemal bistveno višjo pokojnino, kot bi jo sicer. Hkrati pa že v času ostajanja v zaposlitvi prejema po obstoječi zakonodaji 20 % pokojnine, ki bi jo sicer prejemal, če bi se upokojil, predlog sprememb pa vsebuje povišanje tega odstotka na 40 %.

V Tabeli 1 prikazujeva, koliko posamezen izmed teh ukrepov prispeva k izdatkom za pokojnine kot odstotek BDP. Pri tem tretji ukrep ne vsebuje

učinka predlagane spremembe (znižanje odmernega odstotek za tri leta dodatnega dela s 4 na 3 % letno in povišanje izplačevanja dela pokojnine z 20 % na 40 %), temveč celotni učinek tega ukrepa v primerjavi s situacijo, če vzpodbud za daljše ostajanje v zaposlitvi ne bi bilo. Kot je razvidno, ima daleč največji učinek prvi izmed zgoraj opisanih treh ukrepov, torej povišanje odmernih odstotkov, saj se do leta 2060 odstotek javnofinančnih izdatkov za pokojnine glede na BDP do leta 2060 poviša kar na 16,5 % BDP, kar je za kar 1,3 odstotne točke več kot po sedanji ureditvi. Scenarij dodatnih odmernih odstotkov za vsakega dodatnega otroka poviša rezultat v letu 2060 za 0,3 odstotne točke. Tretji izmed zgoraj navedenih ukrepov ima v začetku pozitiven učinek na vzdržnost pokojninske blagajne (- 0,2 odstotne točke BDP), saj posameznikom izplačujemo samo 40 % siceršnje pokojnine, namesto da bi jim izplačevali polno pokojnino. Sčasoma pa začnejo izdatki pokojninske blagajne vedno bolj naraščati, saj vedno več upokojencev prejema bistveno višjo pokojnino – za 3 dodatna leta je to 9 odmernih odstotkov, kar pomeni 14,2 % višjo pokojnino (72,5 odmernih odstotkov namesto 63,5 odmernih odstotkov).

Tabela 1: **Javnofinančni izdatki za pokojnine kot odstotek BDP; projekcije do leta 2060**

Javnofin. izdatki za pokojnine kot % BDP	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060
Sedanja ureditev	10,1	10,4	11,5	12,7	13,9	14,9	15,4	15,5	15,2
Odmerni % za 40 let: na 63,5 za oba spola	10,1	10,6	11,8	13,2	14,8	16,0	16,7	16,9	16,5
Za vsakega otroka dodatnih 1,36 odm. %	10,1	10,6	11,8	13,3	15,0	16,3	17,0	17,1	16,8
40/3*	9,9	10,3	11,7	13,3	15,1	16,5	17,3	17,5	17,2

* Opomba: v primerjavi z rezultati, če te možnosti sploh ne bi bilo (ne gre torej zgolj za učinek predloga)

Tabela 2: **Potrebna rast produktivnosti dela po posameznih scenarijih za ohranjanje javnofinančnih izdatkov za pokojnine kot odstotka BDP na ravni iz leta 2016**

Rast produktivnosti dela	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060
AWG predpostavke	1,6	2,2	2,1	2,0	1,9	1,8	1,8	1,7	1,7
Obstoječa pokojninska ureditev	2,6	3,8	7,2	8,4	9,7	10,0	9,1	7,4	6,0
Vključujoč predloge sprememb pok. zakonodaje	-0,6	4,0	8,7	11,5	13,8	13,9	13,0	11,2	9,4

Vir: Evropska komisija, 2018; izračuni, izdelani na Inštitutu za ekonomska raziskovanja v okviru operacije "Nadgradnja analitičnih modelov za potrebe pokojninskega sistema", ki jo financirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.

V Tabeli 2 in nato tudi v Sliki 2 prikazujemo potrebno rast produktivnosti dela za ohranjanje javnofinančnih izdatkov za pokojnine kot odstotek BDP na ravni iz leta 2016 tudi z upoštevanjem predvidenih sprememb pokojninskega sistema in demografskih projekcij, v Sliki 2 pa enaki sliki posameznih scenarijev kot v lanskoletnem članku,

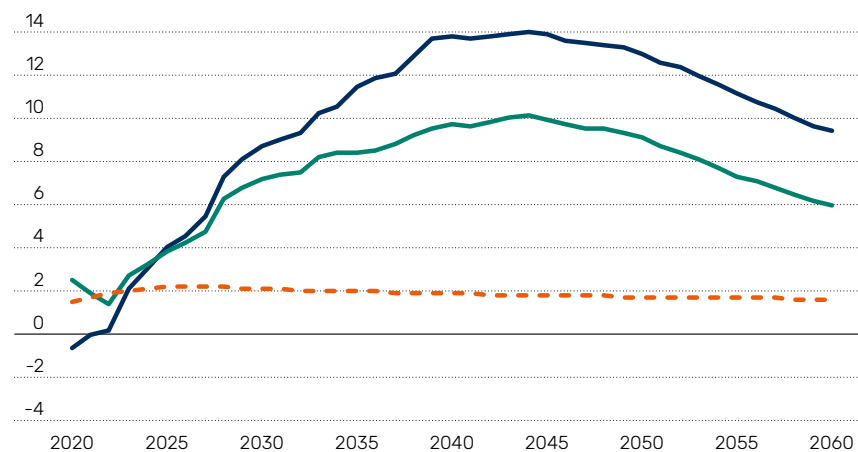
le da tokrat uporabimo nove demografske projekcije Eurostata (EUROPOP2018) in učinke predlaganih sprememb pokojninske zakonodaje.

Kot vidimo, bi sedaj bila potrebna bistveno višja rast produktivnosti za ohranjanje odstotka javnofinančnih izdatkov za pokojnine glede na BDP na ravni iz leta

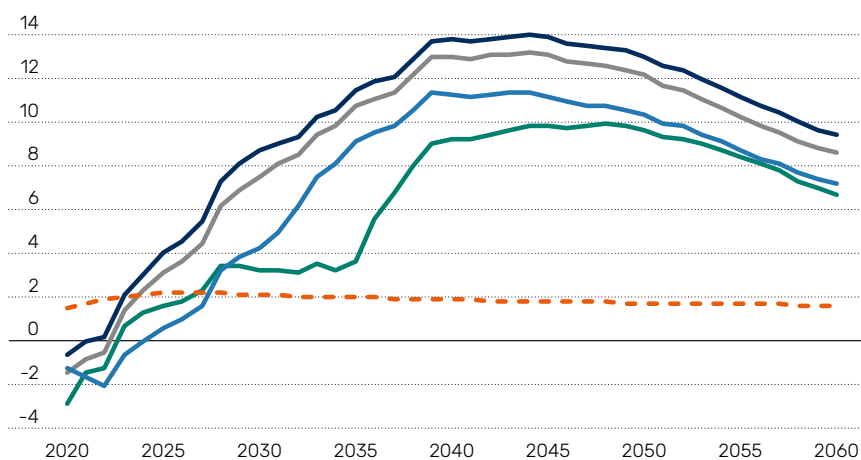
2016. V posameznih izmed teh slik prikazujemo, koliko bi se zahtevala rast produktivnosti dela znižala, če bi posamično uvedli posamezne ukrepe, kot so dve leti hitrejše vstopanje na trg dela, približno 6 let daljše ostajanje v zaposlitvi (skupno 7 let, da bi se izenačili s Švedsko, vendar pa tretji element predloga sprememb pokojninske zakonodaje že predvideva približno eno leto daljše ostajanje v zaposlitvi), zaostajanje rasti plač za rastjo produktivnosti za eno odstotno točko v obdobju 2020–2030 ter indeksacija (30 % oz. 0 % realna indeksacija namesto sedanje 60 %).

Z višjo produktivnostjo je možno izboljševati vzdržnost pokojninskega sistema, saj se višja produktivnost ne odrazi v celoti v višjih pokojninah. V obstoječi pokojninski ureditvi se pri že upokojenih posameznikih višja produktivnost odrazi v realnem povišanju pokojnin pri indeksaciji v višini 60 % realnega povišanja plač. Pri posameznikih, ki še delajo, pa bo njihova višja produktivnost in s tem višje plače vodila do višjih pokojnin šele z zamikom (ko se bodo upokojili) in postopoma, saj se pri izračunu pokojninske osnove upošteva 24 najboljših zaporednih let.

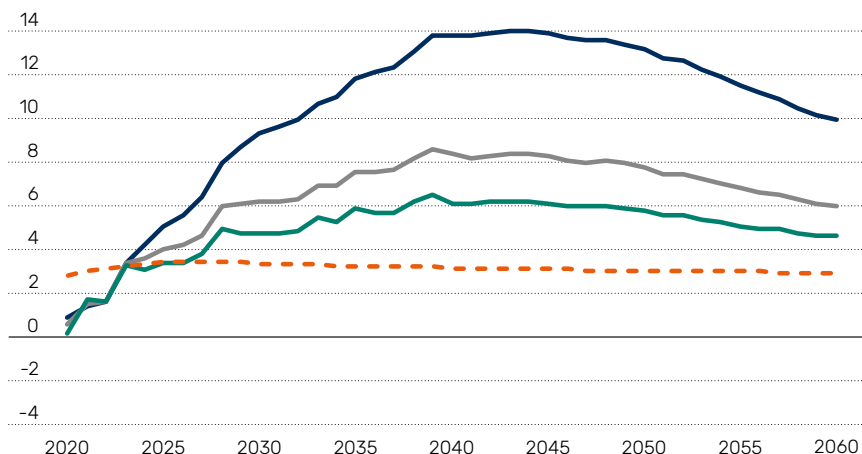
Slika 2: **Potrebna rast produktivnosti dela po posameznih scenarijih za ohranjanje javnofinančnih izdatkov za pokojnine kot odstotka BDP na ravni iz leta 2016**



— Upošteva učinke predlogov sprememb pokojninske zakonodaje
— Mramor & Sambt, 2018
- - Rast, kot jo predpostavlja EK (AWG 2018)



— Upošteva učinke predlogov sprememb pokojninske zakonodaje
— Dve leti hitrejše vstopanje na trg dela
— Zgled Švedska s cca 6 let daljšim ostajanjem v zaposlitvi
— Zaostajanje za 1 odstotno točko 2020-2030
- - Rast, kot jo predpostavlja EK (AWG 2018)



Z višjo produktivnostjo je možno izboljševati vzdržnost pokojninskega sistema, saj se višja produktivnost ne odrazi v celoti v višjih pokojninah.

— Upoševanje učinke predlogov sprememb pokojninske zakonodaje

— Indeksacija 30 : 70 (plače : ICŽP)

— Indeksacija 0 : 100 (plače : ICŽP)

- - Rast, kot jo predpostavlja EK (AWG 2018)

Vir: Evropska komisija, 2018; izračuni, izdelani na Inštitutu za ekonomska raziskovanja v okviru operacije "Nadgradnja analitičnih modelov za potrebe pokojninskega sistema", ki jo financirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.

Vrednosti, predstavljene v Tabeli 2, so zelo visoke. V zgodovini so visoke rasti produktivnosti beležile države, ki so bile v procesu lovljenja razvitih držav in še to zgolj v omejenem časovnem obdobju. Za Evropske države je bilo npr. v zadnjih desetletjih tako obdobje visoke rasti med letoma 1997 in 2007, ko so posebej visoke stopnje rasti imele tranzicijske države. Najvišje povprečne letne stopnje rasti BDP so v tem 10 letnem obdobju imele Latvija (7,9 %), Estonija (7,4 %), Irska (7,0 %), Litva (6,8 %), Luksemburg (5,2 %) in Slovaška (5,0 %).

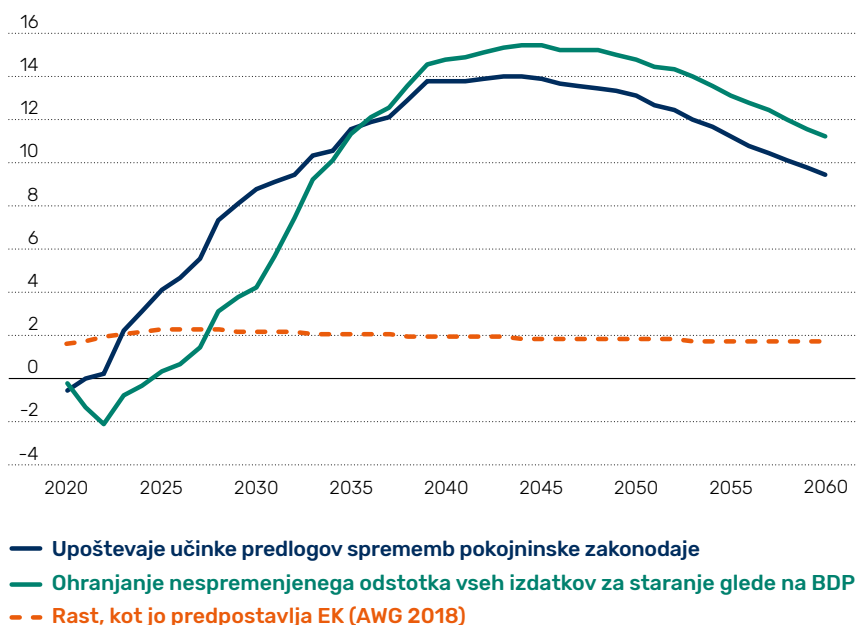
Učinek zdravstva in dolgotrajne oskrbe

Pri zdravstvenem sistemu in sistemu dolgotrajne oskrbe z višjo produktivnostjo ekonomske vzdržnosti ni mogoče rešiti. Po predpostavki Evropske komisije se v primeru zdravstva stroški na enoto v osnovi povečujejo z rastjo BDP na prebivalca. Če se poviša produktivnost, se po predpostavki za enak odstotek poviša tudi BDP, ki je odvisen od produktivnosti in števila zaposlenih. Višja produktivnost tako v enakem odstotku poviša tudi BDP na prebivalca (število prebivalcev se zaradi višje produktivnosti ne spremeni), zato vzdržnosti zdravstvenega sistema s tem ne izboljša.

Podobno kot za zdravstveni sistem velja tudi za sistem dolgotrajne oskrbe, da z višjo produktivnostjo ni mogoče rešiti problema vzdržnosti, saj se stroški na enoto po predpostavki povečujejo z rastjo produktivnosti. Argument za to predpostavko je v delovni intenzivnosti dolgotrajne oskrbe, saj večino stroškov predstavljajo stroški dela. Višja produktivnost se torej preko višjih plač neposredno pretvori v višje stroške dolgotrajne oskrbe.

Tako smo v izračunih predpostavljali, da rast stroškov na enoto ni vezana na rast produktivnosti oz. na rast BDP na prebivalca, temveč na rast plač. V osnovni verziji modela je namreč rast plač neposredno vezana na rast produktivnosti, sedaj pa smo to spremenili. V obdobju 2020–2030 smo vsako leto predpostavljali zaostajanje rasti plač za rastjo produktivnosti za 1 odstotno točko. To skoraj prepolovi povišanje izdatkov za zdravstvo, izraženo kot odstotek BDP. Glede naraščanja izdatkov za dolgotrajno oskrbo je učinek te predpostavke majhen, saj se sicer ti izdatki glede na BDP v projekcijah več kot podvojijo – po projekcijah Evropske komisije z 0,94 % BDP v letu 2016 na 1,79 % BDP v letu 2060, ob sedaj uporabljenih novih projekcijah prebivalstva pa še nekoliko bolj – na 1,87. Ob teh predpostavkah v Sliki 3 prikazujemo potrebno poviševanje

Slika 3: **Potrebna rast produktivnosti dela za ohranjanje vsote javnofinančnih izdatkov za staranje (pokojnine + zdravstvo + dolgotrajna oskrba) kot odstotek BDP na ravni iz leta 2016**



Najverjetneje se je »okno priložnosti« bolj ali manj zaprlo, saj so se ukrepi in sistemske spremembe osredotočile na zmanjševanje pritiskov posameznih družbenih skupin, brez sočasnega doseganja sprememb za srednje- in dolgoročno vzdržnost sistema.

Tabela 3: **Potrebno zaostajanje rasti plač za rastjo produktivnosti za ohranjanje javnofinančnih izdatkov za zdravstvo oz. dolgotrajno oskrbo kot odstotek BDP na ravni iz leta 2016 (v odstotnih točkah)**

	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060
Zdravstvo	0,7	0,8	0,5	0,4	0,2	0,1	0,1	0,0	15,2
Dolgotrajna oskrba	1,5	2,3	2,4	2,6	1,9	2,3	0,9	0,4	16,5

Vir: Evropska Komisija, 2018; lastni izračuni.

produktivnosti, da bi izdatki za pokojnine, zdravstvo in dolgotrajno oskrbo skupaj ohranjali v celotnem obdobju projekcij enak odstotek BDP kot v letu 2016.

Rezultati kažejo, da je v tem primeru v začetku obdobja projekcij dovolj nižja letna rast produktivnosti dela, saj ima močan pozitiven učinek na vzdržnost zaostajanje rasti plač za rastjo produktivnosti dela. Vendar pa začnejo po letu 2030 vsi izdatki za staranje poleg pokojnin naraščati tudi zaradi zdravstva in dolgotrajne oskrbe. Problema rasti teh izdatkov pa z višjo produktivnostjo ne rešujemo, zato je potrebno

še dodatno zniževati izdatki za pokojnine, da vsi izdatki za staranje skupaj ostajajo nespremenjeni. Pri tem poudarjamo, da tako izjemno visoke stopnje rasti produktivnosti niti najmanj ne smatramo kot realistične, temveč služijo zgolj kot merilo velikosti problema vzdržnosti javnofinančnega sistema.

To je lepo razvidno tudi iz tabele 3, ki prikazuje potrebno, vendar nedosegljivo zaostajanje rasti plač za rastjo produktivnosti, da bi se javnofinančni izdatki za zdravstvo oziroma dolgotrajno oskrbo kot odstotek BDP ohranjali na ravni iz leta 2016.

Sklep

Iz rezultatov analize sklepava, da dobre rešitve postajajo vedno težje izvedljive, saj dodatno potrebno povečanje produktivnosti dela za več kot 5 odstotnih točk letno, zaradi sprememb pokojninske zakonodaje in upoštevanja učinka zdravstva in trajne oskrbe, ni nikakor dosegljivo. Z odlašanjem postajajo potrebni rezi v vse vrste pravic vse večji, kar bo lahko vodilo do medgeneracijskih nasprotij, velikega nezadovoljstva in ostrih političnih sprememb, predvsem v smeri skrajnosti. Socialni partnerji (mednje kot izjemno pomembnega štejeva tudi državni zbor), so »okno priložnosti« ne samo zaprli, temveč nadaljujejo z ukrepanjem, ki stanje še resno poslabšuje. Tako vidiva v prihodnje pretečo nevarnost črnega scenarija povečanja tveganja revščine (še posebej upokojujencev) in družbene nestabilnosti z vsemi negativnimi posledicami.

Že sedanji socialno tržni model družbene ureditve ni vzdržan, poglobljamo pa ga še z logiko, da »rešujemo« npr. ekonomski položaj upokojujencev s povečanjem pokojnin, kar financiramo z zmanjševanjem investicij v sredstva (npr. infrastrukturo) in znanje, v časih stagnacije ali recesije pa se bomo morali tudi zadolževati. Povečevanje pokojnin opravičujemo z rastjo BDP, čeprav se pokojnine ne bi smele povečevati z rastjo BDP, ki je posledica več aktivnega prebivalstva. To povečanje dobrin namreč pripada prvenstveno dodatnim aktivnim prebivalcem in ostanek dodatnim upokojujencem. Skratka, danes trošimo in ne vlagamo za jutri. Podobno kot pri okoljski problematiki bo streznitev lahko zelo bolela.

SHEMA 1: DOSEČI RAZVOJNI SPORAZUM

Vsaka družbena skupina se zaveže za izvedbo določenih merljivih ukrepov v določenem času in je nagrajena glede na povečanje (oz. zmanjšanje potrebnega povečanja) produktivnosti. V prvi fazi socialni partnerji: delodajalci, delojemalci, država. Nekatere ilustrativne zaveze (omejeno na tri) za rast produktivnosti:

DELODAJALCI:

1. Izboljševanje vitkosti organizacije;
2. Kapitalska vlaganja,
3. Vlaganja v za podjetje specifična znanja zaposlenih in njihovo izobraževanje.

DELOJEMALCI:

1. Na produktivnost vezan plačni sistem;
2. Trga dela z varno prožnostjo in delo se splača;
3. Vseživljensko izobraževanje (tudi za prekvalifikacijo).

DRŽAVA, poleg ukrepov za povečanje delovne aktivnosti:

1. Hitro izboljševanje zdravja prebivalstva;
2. Celovito in pospešeno odpravljanje administrativnih bremen;
3. Pospešeno izboljševanje upravljanja podjetij v držani lasti in vladavina prava.

IZBOR NAJUČINKOVITEJŠIH ZAVEZ IN RAZŠIRITEV NA DRUGE DRUŽBENE SKUPINE

SHEMA 2:

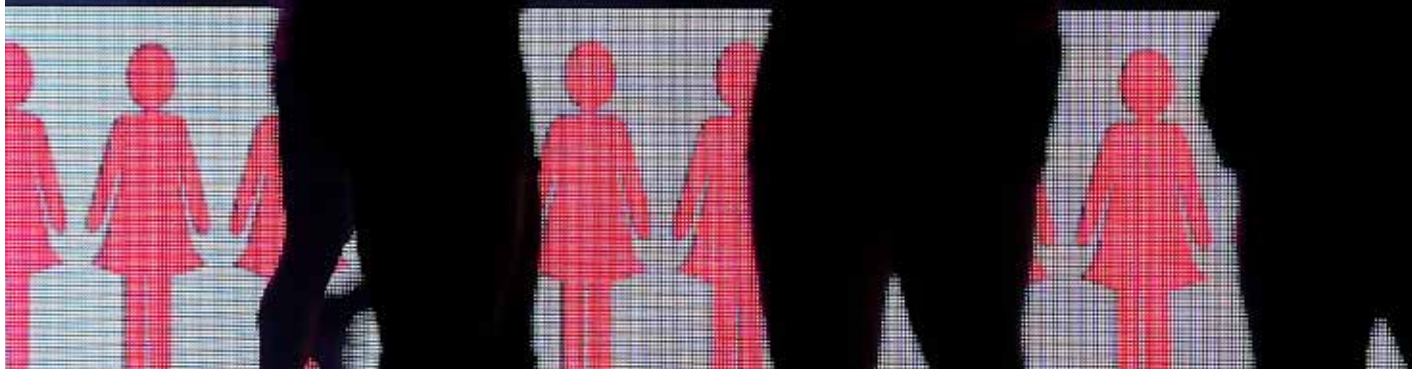
NEIZKORIŠČENI VIRI ZA POVEČANJE RAVNI BDP

I. SPREMEMBE V DELOVNI AKTIVNOSTI: DELO NAJ SE SPLAČA!

1. Zviševanje stopenj zaposlenosti v višjih starostnih razredih:
 - Sprostitev dela upokojencev brez odvzema pokojnine;
 - V starosti od 55-64 let: bolj ustrezna aktivna politika zaposlovanja in socialnih transferjev, ki se ne zajeda v privlačnost dela;
 - Ureditve trga dela v smeri varne prožnosti;
 - Povišanja zahtevanih pogojev za upokojitev.
2. Zviševanje stopenj zaposlenosti mladih za povečanje učinkovitost študija:
 - Ukinitve absolventskih stažev;
 - Ukinitve diplomskih del na prvi stopnji;
 - Vpeljava polne šolnine za študij preko števila let študijskega programa;
 - Uveljavitev enačenja starih in bolonjskih dodiplomskih programov.
3. Višje neto migracije: slaba demografska slika za rast.

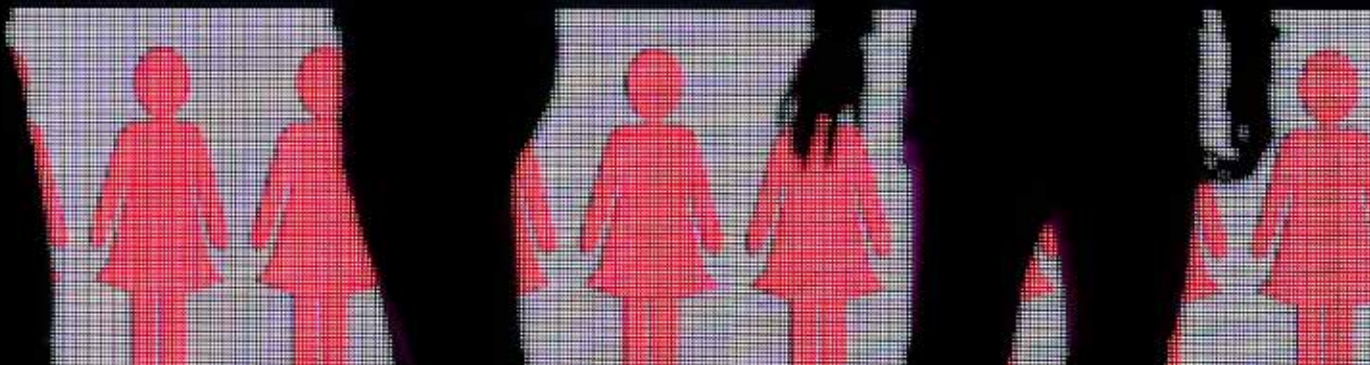
II. STALNO VEČANJE KAPITALSKE OPREMLJENOSTI

1. Pospešena vlaganja v kritično infrastrukturo (železnice, znanstvena oprema in prostori, regionalne ceste, elektro distribucija, 5G itd.);
2. Spodbujanje zasebnih investicij, še posebej v R&R;
3. Kakovosten, strokoven finančni sistem, institucije in trgi;
4. Spodbujanje uvajanja umetne inteligence in robotov za enostavnejša dela.



III. STALNO VEČANJE SKUPNE FAKTORSKE PRODUKTIVNOSTI

1. Spremembe političnega odločanja – dolgoročno in učinkovito;
2. Zmanjševanje političnega vpliva v državnih podjetjih;
3. Pravna država: ukrepi racionalizacije in odprave pristranosti;
4. Zdrave javne finance: (proticiklične)
 - relativno nizki javni izdatki,
 - izravnani proračuni,
 - nizka zadolženost javnega sektorja,
 - konkurenčna struktura prihodkov in učinkoviti izdatki;
5. VŠ cilj: najbolj kakovostni kadri po znanju, kompetencah, omiki;
6. Bistveno izboljševanje raziskovalne in razvojne sfere:
 - skupina „modrecev“ usmerja raziskave in razvoj tehnologije,
 - oblikovanje jeder najboljših raziskovalcev in tehnologov,
 - večanje raziskovalno-razvojnih skupin,
 - združitve inštitutov z univerzami,
 - z rezultati dokazano sodelovanje z gospodarstvom,
 - zmanjšanje pedagoških obveznosti na mednarodno raven;
7. Izboljševanje učinkovitosti javnega sektorja in zmanjševanje administrativnih ovir;
8. Spodbujanje diverzifikacije gospodarstva v smeri končnih izdelkov in storitev z visoko dodano vrednostjo.



Violeta Bulc

Evropska komisarka za promet (2014–2019)

Podjetnica in svetovalka na področju razvojnih in inovacijskih strategij. Kot diplomantka ljubljanske Fakultete za elektrotehniko je nadaljevala izobraževanje na magistrskem študiju na Golden Gate University v San Franciscu. Delovala je kot strokovnjakinja za analize uspešnosti širokih omrežij v Kaliforniji.

Leta 1994 se je vrnila v takrat samostojno Slovenijo, kjer je med drugim delovala na vodilnih položajih na področju telekomunikacij. Od leta 2000 do 2014 pa je bila izvršna direktorica Vibacom Ltd, svetovala je pri trajnostnih strategijah in inovacijskih ekosistemih.

Leta 2014 je bila ministrica brez portfelja, odgovorna za razvoj, strateške projekte in kohezijo, in podpredsednica vlade leta 2014, preden se je pridružila Evropski komisiji.

Vabilo k zelenemu dogovoru

Ko sem se pripravljala na pisanje članka, ki je pred vami, se je vame prav potihoma prikradlo vprašanje: kako smo se sploh znašli na tej točki? Kateri, pravite? Na točki, ko si postavljamo kot ključni cilj razvoja družbe ZELENO. Kje smo zavozili? Kateri korak v razvoju je pripeljal do razmer, s katerimi sami sebi ogrožamo obstoj? Kateri del človeških možganov je zbežljal, ne da bi povabil s sabo še naše srce in dušo? Je to sestavni del evolucije? Je to del našega poslanstva? Se res razvijamo samo zato, da bi naselili vesolje?

Slednje bi morda razložilo to izjemno osredotočenje naše civilizacije na tehnološki napredek, individualnost, razum in krematizem. Ali morda pospešeno razvijamo znanosti in umetno inteligenco, da bi se kot vrsta rešili v času velikih klimatskih sprememb? Ledene dobe so se že večkrat dogajale

na planetu Zemlja v njeni več milijard let dolgi zgodovini. A od časa industrijskih revolucij dalje je človeštvo začelo grobo posegati v naravne tokove. S svojim obnašanjem pospešujemo cikle sprememb, ki so postali za človeka prehitri, nasilni in zastrašujoči. Ali smo se jim še sposobni prilagajati? Stanje je resno.

Vstop v novo civilizacijsko paradigmo

Vsa v uvodu zastavljena vprašanja bodo nemara ostala odprta še tudi na koncu tega prispevka. Potihoma bodo vznemirjala še mnoge pogovore. Moj namen je spodbuditi nas vse, da globlje pogledamo v ZELENO. Da se od problemov premaknemo k možnim rešitvam in da s tem podkrepimo svoje prepričanje, da imamo še vedno možnosti zagotoviti prihodnost na Zemlji tudi človeku.

ZELENA ni le barva narave, denarja in novih evropskih strategij. Je barva enega izmed mnogih možnih scenarijev naše prihodnosti. Da bi ga razumeli in morda aktivno soustvarjali, ga moramo začutiti globoko v sebi. Ga pogledati z razširjeno zavestjo, ki si upa raziskovati izven meja znanega in ki usmerja naš pogum na pot nove civilizacijske paradigme, ki razvoj veže na odgovornost in porazdeljeno družbeno blaginjo. Ki je pripravljena sprejeti, da smo prav mi začetek nove »ekocivilizacije«.

Spremembe, ki so pred nami, so preveč korenite, da bi jih lahko izvedli le razumsko. Preveč vseobsegajoče, da bi jih lahko stlačili v obstoječe strategije, v obstoječe politične okvire, v znane modele. Spremembe, ki jih bomo doživljali na zavedni in na nezavedni ravni za časa ene same generacije, so za človeka nova evolucijska izkušnja. Pri tem bomo potrebovali planetarno zavest, razumevanje planetarnega smisla. Še močneje kot do sedaj bomo potrebovali prebojne inovacije in to v obnašanju, v odnosih, družbenih in političnih modelih, v poslovnih in tehnoloških rešitvah.

Naj vas zato povabim k prepoznavanju šibkih signalov okoli nas, ki vodijo v trajnostno sobivanje s planetom, zato da uspemo zaznati vznemirjenja, ki napovedujejo nov evolucijski moment družbe, nove načine ustvarjanja vrednosti, vodenja, sodelovanja, soustvarjanja, povezovanja, soodločanja. Hkrati želim izraziti prepričanje, da se viri za trajnostno vzdržne inovacije skrivajo v medstrukturnih povezavah v horizontalnih modelih, ki povezujejo izkušnje, znanja, spoznanja različnih področij, generacij, kontinentov in civilizacij. Prav vse to kliče po razširjeni zavesti ljudi, ki povečuje odpornost in prilagodljivost nas vseh.

EU in podnebne spremembe

Štiriletna vseevropska raziskava in analiza stanja v evropskem prometu po državah članicah in po posameznih prometnih oblikah jasno pokaže, da imamo v EU samo na tem področju za cel bilijon evrov negativnih posledic na leto. Temu bi lahko tudi rekli družbena škoda, oziroma strošek razvoja. Številka predstavlja 7 odstotkov bruto domačega proizvoda Evropske unije in vključuje posledice onesnaženja in emisij, 25.000 mrtvih in 136.000 hudo poškodovanih na evropskih cestah, posledice prometnih zamaškov in z njimi povezane izgube, zgrešene naložbe in njihovo pomanjkljivo vzdrževanje. Iz analize je jasno razvidno, da je promet drugi največji onesnaževalec. Ustvari 30 % vseh emisij, pri tem osebni avtomobili prispevajo kar 60-% delež. Hkrati je promet ena najhitreje rastočih

panog v EU pri čemer 90 % porabljenih goriv še vedno temelji na nafti.

Največji onesnaževalec ostaja energetika, ki še vedno v veliki meri temelji na fosilnih virih. Če temu dodamo še energetske izgube zaradi neustrezne gradnje stanovanjskih in industrijskih objektov, energetske potratnih proizvodov in pomanjkanja učinkovitega (pametnega) upravljanja sistemov, že lahko poleg težav začutimo tudi priložnosti. Zaradi pomanjkanja dolgoročne globalne strategije, ki bi kmetom omogočala prestrukturiranje kmetijske dejavnosti s pomočjo pametnih orodij in storitev, razumevanja biodinamičnih modelov in ustreznih analitičnih orodij za učinkovito, naravi prijazno upravljanje, se tudi kmetijstvo uvršča v sam vrh onesnaževalcev. Ne moremo tudi mimo farmacevtike in lepote industrije, ki preko »mikro« vplivov, ki so očem skorajda nevidni, uničujejo oceane, reke in zemljo.

Oceani so največji dobavitelj kisika na Zemlji, a so hkrati tudi najbolj ogroženi. Evropska komisija je bila s prvimi odločnimi ukrepi za zmanjševanje uporabe plastike uspešna. Obvezno praznjenje ladijskih odpadkov v evropskih pristaniščih in brezplačen sprejem starih ribiških mrež oziroma smeti, ki jih ribiči poberejo na morju, je samo eden izmed njih. Je pa res, da so v oceanih in tudi v gozdovih človeški posegi že tako globoki, da nas upravičeno skrbi, če je njihova regeneracija še sploh možna če je njihova regeneracija in nadaljnje sobivanje človeka z njimi še sploh možna.

Krik mlade Grete je povsem upravičen. Njeno sporočilo pa tudi. Mladi opozarjajo. Na nas, aktivni populaciji je, da ukrepamo, ne samo v dobro ekonomskih dobrin, ampak življenja samega. Torej, iz srca.

“Vizija Nič” do 2050

Primeri kažejo, da smo se »obdali« z razvojem, ki s seboj prinaša še kaj drugega kot le napredek. Čas je za modrost, znanost, akcijo, politične zaveze, ki jih napaja

srčna energija. Verjamem, da naše negativne vplive na planet lahko presežemo z znanjem, obnašanjem in sodelovanjem. “Vizija Nič” do leta 2050, ki si jo je zastavila Evropska unija, je uresničljiva, a le s pomočjo tehnološkega napredka in z že prej omenjenim inoviranjem na vseh ravneh. Pa tudi to še ne bo dovolj. Izzivi kličejo po vsesplošni družbeni pogodbi, ki bo v svojem jedru nosila socialno pravičnost. Sicer se bo še povečeval begunski tok iz podnebnih razlogov, saj bo vedno več območij v svetu, kjer bodo podnebne razmere pahnile ljudi v obup, v splošnem pa povečevale dovzetnost za skrajna gibanja.

Možnih je seveda več scenarijev. Prepuščam vam, da si dovolite sanjati o različnih poteh. Sama zasledujem tistega o soustvarjanju »ekocivilizacije«, ki temelji na globalni zavesti planeta Zemlja kot našega skupnega doma. V nadaljevanju bom skupaj z vami razmišljala o ZELENEM v Evropski Uniji, v Sloveniji in v svetu.

“Zeleni dogovor” za podnebno nevtrarno Evropo

Evropska komisija je skupaj z Evropskim svetom in Evropskim parlamentom že za časa Predsednika Barrosa nastavila temelje, ki so nam v Junckerjevi EKIPi omogočile prevzeti vlogo globalnega spodbujevalca in voditelja ZELENE transformacije. Predsednica nove komisije Van der Leyen je “Zeleni dogovor” postavila skupaj z “Digitalno Evropo” za svoji dve temeljni prioriteti, za to, da Evropa postane prvi podnebno nevtralni kontinent.

Po javnomnenjski raziskavi več kot 90 % evropskih državljanek in državljanov zahteva rešitve za obvladovanje podnebnih sprememb. Politični okvir je jasen, volja ljudi tudi. Zdaj potrebujemo še odprto, iskreno sodelovanje vseh in vsakogar, da bo “Zeleni dogovor” tudi vključujoč in da ob sočasnem ohranjanju odprtega tržnega gospodarstva, ki temelji na spoštovanju multilateralnih dogovorov ter na nediskriminatornih in vzajemnih pravilih, zagotovimo socialno pravičnost. EU je nedvomno sposobna uresničiti zastavljene cilje “Vizije Nič” do leta 2050, a potrebovali bomo več kot le 8 držav

Predsednica nove komisije Van der Leyen je “Zeleni dogovor” postavila skupaj z “Digitalno Evropo” za svoji dve temeljni prioriteti, za to, da Evropa postane prvi podnebno nevtralni kontinent.

članic z zavezo o uresničevanju 55-odstotnega zmanjšanja emisij do 2030. Tudi Slovenijo vabim, da prepozna zeleno agendo kot svoj strateški vzvod in se pridruži prvi skupini držav, ki so že sprejele temu cilju ustrezne zakonske zaveze.

Večji izziv bo vzpostaviti in zagovarjati globalne zaveze. Onesnaževanje ne prizna državnih meja. Zato so samo globalne rešitve trajnostno vzdržne. Nenaklonjenost ameriškega predsednika multilateralnim globalnim dogovorom in zatiskanje oči pred podnebnimi spremembami vnaša nepotrebne ovire v iskanje globalnih rešitev. Zelo slaba izhodiščna položaja Kitajske in Indije, ki se še vedno dušita v vse slabši kakovosti zraka doma, zmanjšujeta ambicije in podaljšujeta reakcijsko sposobnost globalne skupnosti. Podobno velja tudi za Brazilijo in Turčijo. Pogrešamo tudi bolj aktivno in vključujočo Rusijo, ki osamljeno išče rešitve za katastrofalne posledice segrevanja sibirskih tunder in tajg.

A k sreči prostor za globalno akcijo obstaja. Združeni narodi so bolj kot kdaj koli tisti ključni povezovalc, motivator in nadzornik, ki tudi diametralno različna mnenja pripelje za isto pogajalsko mizo. Prvi rezultati so tu. Samo na področju prometa smo v zadnjih treh letih prišli do zgodovinskih globalnih dogovorov za zmanjšanje onesnaževanja in emisij v letalstvu in pomorstvu (ICAO, IMO). Postopno, a ambiciozno, z zavezo za neprestano povečevanje razvojnih ambicij in inovativnosti. Če želi EU voditi ZELENO transformacijo, potem mora vzporedno z evropskim “Zelenim dogovorom” vzpostaviti tudi globalni “Zeleni dogovor”. Čas je pravi.

Kaj lahko naredimo že danes?

Kje začeti, kje nadaljevati? Naj možne vsebine "zelenega dogovora" ponazorim na področju prometa, saj sem jih aktivno soustvarjala zadnjih pet let. V prometu se zakonodajne in operativne spremembe odvijajo na treh ravneh:

Prvič, v »sprednji zanki«, ki zajema proizvodnjo vozil, plovil in letalnikov z alternativnimi pogonskimi sredstvi ali obnovljivimi gorivi, predvidevamo gradnjo infrastrukture za dostop do obnovljivih virov energije, razvoj mobilnosti kot storitve, ki povezuje javni promet z modeli delitvene ekonomije na osnovi potreb, inoviranje v obnašanju potnikov s prehajanjem iz lastništva sredstev v uporabo storitev, prehod na avtomatiziran in avtonomen promet za povečanje učinkovitosti rabe virov in časa in pametno načrtovanje mest, ki že v osnovi zmanjšuje potrebo po mobilnosti, oziroma zagotavlja integrirane mobilne storitve od vrat do vrat. Za vsa področja smo že oblikovali temeljne regulativne okvire in standarde, ki se bodo v novem mandatu še okrepili.

Drugič, v »povratni zanki«, ki vsebuje proizvodnjo električne energije, načrtujemo prehod z naftnih virov na obnovljive vire v kombinaciji z nuklearno energijo in znižanje energetske odvisnosti EU od tretjih držav.

Obe omenjeni zanki imata povsem drugačen časovni horizont. Če lahko večje spremembe v prvi pričakujemo že v obdobju 10 let, pa druga zanka potrebuje najmanj 30 let.

Tretjič, v medsebojnem tesnem sodelovanju telekomunikacijske, energetske in prometne panoge kot enotnega ekosistema bomo spodbujali zagotavljanje pametnih rešitev, ki bodo zmanjševale potrebo po mobilnosti z boljšim planiranjem in izboljšale učinkovitost rabe energije, na primer s pametnimi dinamičnimi energetskimi in digitalnimi omrežji. Slednje je tudi novost v predlaganem novem proračunu EU za obdobje 2021/27, ki prevede več kot 70 % vseh investicij v ZELENI promet, pri čemer

Slovenija se še ni uspela umestiti v EU z vsebino, s katero bi povezala druge države članice kot vodilna partnerica. Morda je prav zdravo in zeleno, prežeto z ljubeznijo ljudi do narave in življenja, nekaj, kar bi lahko umestili v srce Evrope.

bo najvišja stopnja sofinanciranja namenjena prav projektom, ki bodo vključevali partnerje iz vseh treh infrastrukturnih področji.

Prav naložbe in inovativni preboji bodo zagotovile uresničevanje Evropskega zelenega dogovora. Že v času mojega mandata je bilo skoraj 70 % prometnih naložb, od skupnih 240 milijard evrov, namenjenih zmanjševanju zvočnega in zračnega onesnaženja ter dokončanju čezmejnih povezav za učinkovito logistiko in potniške storitve. Poudarek je bil na posodabljanju železnic in digitalizaciji. V evropskem Svetu še čaka na potrditev zakonodajni predlog, ki bo zavezal javne institucije k uporabi zelenih mobilnih rešitev. Prav javne institucije so tiste, ki lahko vodijo zeleno preobrazbo na lokalni ravni in z zgledom omogočajo ekonomijo obsega, ki je nujna za znižanje cen zelenih vozil. Razvili smo tudi številne inovativne finančne mehanizme, ki so pritegnili zasebne in institucionalne investitorje, kot na primer za uvajanje čistih avtobusov v javni promet, razvoj multimodalnih vozlišč za logistiko in potnike, storitve mikromobilnosti, cestninjene. Naložbe bodo ključne tudi pri pospeševanju razvoja prebojnih inovacij, kot so, na primer, zalogovniki za shranjevanje električne energije, nova generacija reciklažnih baterij, signalizacijski sistemi za boljše upravljanje in izkoristke, novi pogonski sistemi, umetna goriva, avtonomne rešitve, umetni materiali in inteligentni senzorji za proaktivno vzdrževanje in preprečevanje nesreč. Pomemben zeleni razvojni zagon je pred kratkim dodala tudi Evropska investicijska banka (EIB), ki je naznanila začetek procesa preoblikovanja

v zeleno banko in odmik od investicij, povezanih s fosilnimi gorivi. Slednje bo imelo močan vpliv tudi na razvoj nacionalnih promocijskih bank, kot je na primer SID banka v Sloveniji.

Kaj pa ljudje?

V zeleni transformaciji ni v ospredju tehnologija, ampak predvsem ljudje. Zato je sestavni del vseh naporov razvoj kompetenc, širjenje novih znanj, nove oblike participativnega so-odločanja za opolnomočene ljudi, ki bodo sposobni prepoznati priložnosti, izvajati projekte in se prilagajati. Na področju prometa, na primer, obstaja socialno partnerstvo v pomorstvu, kjer so socialni partnerji in industrija sklenili dogovor o razvoju novih znanj za potrebe zelenega in avtonomnega pomorstva ter premika številnih operacij z ladij in pristanišč v digitalne pisarne. Pozitivna izkušnja se že preliva naprej na drug področja.

In kje je Slovenija?

Slovenke in Slovenci smo okoljsko osveščeni. Na področju recikliranja smo med najuspešnejšimi državami članicami. Naša nacionalna barva je zelena in turisti med prvimi prednostmi Slovenije navedejo, da je čista. Številna podjetja med družbeno odgovorne sestavine poslovanja dodajajo okolju prijazne rešitve in energetska učinkovitost je med najpogostejšimi vzvodi za zmanjševanje stroškov. Manjka krovni projekt, ki bi omogočil, da bi se lahko vsaka obrtnica, vsak podjetnik ali manager in vsaka državljanica po svojih najboljših močeh aktivirali za skupno dobro. Čas je, da postavimo krovno »strateško zgodbo« Slovenije, kjer so zeleno, zdravje in ljubezen lahko morda med vodilnimi povezovalnimi vsebinami. Slovenija se še ni uspela umestiti v EU z vsebino, s katero bi povezala druge države članice kot vodilna partnerica. Morda je prav zdravo in zeleno, prežeto z ljubeznijo ljudi do narave in življenja, nekaj, kar bi lahko umestili v srce Evrope. Tako bi industrija lahko navdahnila skupne vrednote v vse svoje izdelke in storitve. Šole

bi lahko vzpodbujale uporabo okoljsko osveščenih znanj v podporo skupne zgodbe. Lažje bi se zedinili, da potrebujemo sodoben železniški križ, ki omogoča hitrosti do 200 km/h vsaj med večjimi mesti in z letališčem; in vzpostavili zelene cone, še posebej v našem Triglavskem narodnem parku; učinkovit javni prevoz v kombinaciji s storitvami delitvene ekonomije, tako v mestih kot vaseh; prilagodili bi zakonodajo, ki daje prednost ekološkim izdelkom v šolah, vrtcih, javnih ustanovah; bolj dosledno bi sortirali in nato lažje inovativno uvajali materiale v ponovno uporabo; in izvajali tako zeleno zakonodajo, ki nagrajuje tiste, ki uspešno uvajajo zelene rešitve ter učinkovito kaznuje kršitelje. Čas je, da priložnost pretvorimo v konkretno vrednost in da v našem prostoru ponudimo okvir in vzvode, s katerimi bodo ljudje vedeli, kam usmeriti naložbe, na katerih področjih se izobraževati za prihodnost in kako angažirati svoj ustvarjalni kapital.

Iz podnebne krize lahko pridemo kot zmagovalci

Vse aktivnosti na ravni Evropske unije vodijo v uresničevanje trajnostne družbe, ki kot temelj bodočega ekonomskega modela prepozna krožno gospodarstvo. Z "Zelenim dogovorom" in jasno "Vizijo Nič" do 2050 so dani politični in dolgoročni strateški okvirji, ki zagotavljajo predvidljivost, ki je nujna za pregledno in učinkovito povezovanje celotnih ekosistemov. A zato, da bo človek lahko še naprej sobival z vsemi drugimi bitji na tem čudovitem planetu Zemlja, bomo poleg razuma morali pogumno aktivirati tudi srčno, duhovno in socialno dimenzijo. Šele ko bomo mi, posamezniki, celostno razumeli vsak sebe kot človeka, in si dovolili lasten razcvet, bomo s tem prispevali tudi k temu, da družba zadira in zasije v boljšem, vključujočem in trajnostno naravnem svetu. Verjamem, da smo na pravi poti. Zato drug drugega podprimo pri vsakodnevnih prizadevanjih, da bo ZELENKO ne le del strategij, ampak sestavni del vsega, kar smo. In res je, včasih je potrebna le vzpodbuda, da si upamo biti na pravi strani zgodovine in jo pri tem tudi soustvarjati. Jaz sem zraven, pa vi?

A portrait of Prof. dr. Verica Trstenjak, a woman with dark hair and glasses, wearing a white top with red floral embroidery. She is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a plain, light-colored wall.

Prof. dr. Verica Trstenjak

Profesorica za evropsko pravo

Je bivša generalna pravobranilka na Sodišču Evropske unije (2006–2012) ter bivša sodnica na Splošnem sodišču EU (2004–2006). Kot generalna pravobranilka je pomembno soustvarjala evropsko pravo, zlasti na področjih varstva potrošnikov, intelektualne lastnine, javnih naročil, državnih pomoči, azila, temeljnih pravic ter temeljnih svoboščin v EU in na drugih področjih. Evropsko pravo predava na Dunaju, v Ljubljani in v Mariboru. Gostujoča profesorica je bila na številnih univerzah v EU in po svetu, predava tudi na številnih mednarodnih konferencah. Objavila je več knjig in več kot 250 člankov, večino v tujini. Je članica izvršnega in upravnega odbora EU Agencije za temeljne pravice na Dunaju in članica Stalnega arbitražnega sodišča v Hagu

Pravna država, zasebna lastnina in pomen za gospodarstvo

Razprava o pravni državi je v družbi potrebna zaradi vseh nas, ne (samo) zaradi politikov, uradnikov, sodnikov in drugih, ki odločajo o nas in naših pravicah. Čeprav v Sloveniji pravna država deluje še kar dobro, pa so področja, ki jih je nujno izboljšati. A le učinkovita pravna država bo zagotavljala tudi učinkovito gospodarstvo. Ker učinkovita pravna država pomeni učinkovito, neodvisno in nepristransko sodstvo, upravo in tudi učinkovito uveljavljanje pravic (npr. socialnih), korupcija pa nima možnosti obstoja. In pravna država mora obstajati vedno, ponoči in podnevi, ko sije sonce in ko dežuje. Torej izgovorov na strani oblasti ni, da je premalo uradnikov, da je preveč vlog ipd., oblast je tista, ki mora zagotoviti, da pravna država deluje in vsi spoštujejo njena načela.

Gospodarstvo mora zahtevati učinkovito in zaupanja vredno delovanje pravne države. Država mora zagotavljati jasen in predvidljiv pravni sistem, zaščito investicij, učinkovito sodstvo in državno upravo, zaščito pogodbene svobode, lastnine in pravno varnost. Gospodarstvo ima legitimen cilj, dobiček, a prevzeti mora tudi družbeno odgovornost za človeka in njegovo dostojanstvo (tudi s primernim plačilom), pa tudi odgovornost za okolje, tako da bo naš planet na voljo tudi prihodnjim generacijam. Samo uspešno gospodarstvo lahko omogoči bogato, uspešno in socialno družbo in država mora zagotoviti pogoje za to in dopustiti gospodarstvu, da deluje po tržnih načelih.

Omeniti bi želela še pravno državo v razmerju do EU. Pravna država spada med temeljne vrednote EU, ki so zapisane v 2. člen pogodbe o EU. Med vrednote EU spadajo med drugim spoštovanje demokracije, enakosti, pravne države in človekovih pravic. Če država krši te pravice, lahko EU začne postopek s tožbo zoper državo članico (kot je primer Poljske), kjer v končni fazi državi članici lahko izreče visoke finančne sankcije. EU pa lahko začne tudi t. i. politični postopek, v katerega ni vključeno Sodišče EU in kjer bi bile možne politične sankcije (npr. odvzem glasovalnih pravic državi).

Kaj naj napišem za gospodarstvo in managerje v povezavi s pravno državo? Ker letos 1. decembra praznujemo 10-letnico Listine Evropske unije o

temeljnih pravicah, naj se uvodoma osredotočim na pravice iz nje, pomembne za gospodarstvo. Prav z njo so temeljne pravice dobile evropski ustavnopravni pomen. V njej so zajete tudi nekatere pravice, posebej pomembne za gospodarstvo, med katerimi kaže posebej izpostaviti pravico do lastnine in do svobodne gospodarske pobude.

Pravica do lastnine in njeno spoštovanje je v demokratičnih sistemih eden od temeljev družbe in pravne države. Posebej v sistemih, ki so morali preiti preobrazbo v demokratični sistem s spoštovanjem vseh človekovih pravic, je pravica do lastnine včasih še vedno deležna nepotrebnih omejitev ali vsaj nezadostnega spoštovanja. Pravica do lastnine nam kot posameznikom daje ne le možnosti biti neodvisen in ustvarjalen, ampak je posebej pomembna za gospodarski razvoj družbe. Ne le sosed, tudi država ne sme posegati v vašo lastnino. Lastninska pravica je pomembna za gospodarske subjekte, pomembna je tudi na področju intelektualne lastnine, npr. znamke, patenti, avtorske pravice. Zasebna lastnina pomeni tudi, da jo upravljamo in z njo razpolagamo neodvisno. Pri morebitnih posegih ali zlorabah lastnine je na koncu tako kot na vseh področjih varstva pravic, sodstvo je tisto, ki zagotavlja njeno spoštovanje.

Pravica, ki jo uvaja Listina EU o temeljnih pravicah in je izredno pomembna za gospodarstvo, je **tudi svoboda gospodarske pobude**. V številnih postopkih se podjetja sklicujejo na to pravico. Država se mora vzdržati nepotrebnih omejitev, a tudi tega, da bi to pravico kršili. Seveda je treba upoštevati, da ta pravica ni absolutna. Pogosto oziroma skoraj vedno pride do trka več pravic. Kot primer lahko navedemo primer Google, ki se pri objavi podatkov sklicuje na to pravico. A mi kot osebe, ki imamo pravico do zasebnosti in varstva osebnih podatkov, se v razmerju do Google sklicujemo na ti naši dve pravici. Katera pravica v tem konfliktu prevlada, odločajo sodišča. Na državni ravni je to slovensko sodišče, vključno z ustavnim, na evropski je to Sodišče EU. Sodišče EU je tako že večkrat poudarilo pomen svobodne gospodarske pobude, ki poudarja, da ta pravica zajema pravico opravljati gospodarsko dejavnost, pogodbeno svobodo in svobodno konkurenco.

Gospodarstvo in javni sektor

Gospodarstvo prevzema odgovornost za razvoj, za razvoj lastnega podjetja, a tudi za razvoj družbe. Politika in posebej cel javni sektor pa morata ustvariti primerno in posebej vzpodbudno okolje za to z ustreznimi davki, s spoštovanjem zasebne lastnine, s spoštovanjem svobodne podjetniške pobude in učinkovitim javnim sektorjem. Gospodarstvo oziroma zasebni sektor omogoči delovanje javnega sektorja, omogoči razvoj, omogoči delovanje zdravstva, šolstva, prometne infrastrukture ipd., oziroma to omogočijo vsi, ki plačujejo davke. Zato je potrebno sožitje, kjer bo javni sektor s svojim delom zagotavljal ustrezno in spodbudno okolje za gospodarski razvoj. Celoten javni sektor mora zagotavljati spoštovanje pravne države, gospodarstvu pa tudi spoštovanje zgoraj omenjenih pravic

Pomen učinkovitega javnega sektorja

Lani smo v tem času na managerskem srečanju omenjali **problem karavanškega predora** in dejstvo, da ga Avstrija že gradi, v Sloveniji pa so še potekali postopki izbora izvajalcev. Kaj se je spremenilo do letos? Avstrija še vedno gradi, v Sloveniji postopki še vedno potekajo. Optimist bo rekel, da je to zato, ker je pri nas pravno varstvo na višji ravni. In da je potrebno zaupanje v pravo. Realist bo tudi opozoril na zaupanje v pravo. A tudi, da morajo predpisi in njihovo izvajanje biti ne le zakoniti in pravični, ampak tudi učinkoviti. Zakaj? Področje javnih naročil, ki zadeva gradnjo karavanškega predora, je na EU ravni urejeno z direktivami, torej enakimi za Avstrijo in Slovenijo. Obe državi jih morata spoštovati, sprejeli sta zakone in jih morata izvajati. Pesimist bo rekel, da v Sloveniji tako nič ne deluje in so povsod zlorabe in korupcija. Zakaj torej Avstrija že gradi? Ker so predpisi učinkoviti, organi jih učinkovito izvajajo, odločajo nepristransko in neodvisno in ljudje zaupajo organom, ki jih izvajajo. Kajti če bi kdo kršil predpise, ne bi klical na pomoč strankarskega znanca ali prijatelja, ampak bi, če bi ugotovili kršitev, moral odgovarjati in posledično

tvegati zaporno kazen. Dejstvo, da torej v Sloveniji postopek še traja, nikakor ne pomeni, da imamo višjo raven pravne države, ampak bolj zapletene in neučinkovite postopke. To ni kritika sedanjih organov, ki izvajajo postopke, ampak bolj kritika celotnega ustroja: od zakonov in drugih predpisov do organizacijske strukture, neodgovornosti, kar vse omogoča, da postopki trajajo toliko časa.

Pogosto se v zvezi z delovanjem pravne države osredotočimo le na sodstvo. A učinkovito gospodarstvo rabi **učinkovito javno upravo**. Številni tujci opozarjajo ravno na tem področju na probleme, posebej v zvezi z gradnjami poslovnih objektov in dovoljenji za izvajanje dejavnosti. Javna uprava je tukaj zaradi nas, ne mi zaradi javne uprave. Tudi Varuh človekovih pravic ugotavlja, da so dolgi potopki ne le posledica preobremenjenosti, ampak tudi arogantnosti. Pomemben delež pri zagotavljanju pravne države imajo tudi drugi nadzorni organi. Naj tokrat omenim **inšpekcijske službe**. Bistvo pravne države je tudi, da če kdo krši predpise, mora odgovarjati. In javna uprava mora biti organizirana in delovati tako, da kršitve ugotovijo, pravno sankcionirajo in odpravijo. V Sloveniji pa se pogosto sprašujemo, kdo je koga obvestil, da gre za kršenje predpisov, kdo je odgovoren, ker je opozoril na kršitev, ne pa, kdo je zares kršil predpise in kakšne sankcije bo dobil? Če pride do kršitve v Avstriji, je oseba kaznovana oziroma gre v zapor, kot je bil nedavni primer s klavnico na avstrijskem Štajerskem, ki je prodajala meso, ki za prodajo in uživanje ni bilo več primerno. Odgovorni je v priporu.

Kako neučinkovito izvajamo predpise, kaže primer bralke, ki je na avtomatu pozabila denar, najditelj ga je izročil policiji, policija pa je potrebovala mesece, da so ji ga državni organi vrnili. Ali ko nekdo opozori na po mojem agresivne poslovne prakse ali vsaj nepoštenne pogodbene pogoje, in sicer pri plačevanju internetnega priključka po naročnikovi smrti. Inšpekcija trdi, da ne more ukrepati. V tujini začne zoper agresivne poslovne prakse postopek proti podjetju inšpekcija ali potrošniške organizacije, ki s tem omogočijo, da pride do spremembe ali odprave takih praks. Ali pa prodaja ponaredkov znanih

Samo uspešno gospodarstvo lahko omogoči bogato, uspešno in socialno družbo in država mora zagotoviti pogoje za to in dopustiti gospodarstvu, da deluje po tržnih načelih.

blagovnih znamk sredi Ljubljane. Kar škodi ne le imetnikom, torej podjetjem, ki so lastniki znamk, škodi tudi ugledu Slovenije. Varstvo lastninske pravice, kamor spada tudi intelektualna lastnina, je namreč temelj pravne države.

In naj omenim še neuspešnost slovenske državne uprave pri črpanju evropskih sredstev, kjer smo med najmanj uspešnimi državami.

Tudi v javnem sektorju je treba prevzeti

odgovornost. Ker odgovornost ni tako neposredna kot v zasebnem sektorju, kjer nekdo zaradi napak izgubi (svoj) prihodek ali gre celo v stečaj, na področju javnega sektorja odgovornost pogosto poskušamo zamegliti. Primer, ki me je spodbudil ponovno opozoriti na to, da bi moral odgovarjati tisti, ki je nekaj naredil narobe, ne pa tisti, ki je na to opozoril, je (ponovno) primer arbitraže o meji med Slovenijo in Hrvaško. Ponovno razpravljamo o tem, kje in kako sta se slovenska uradnica in arbiter pogovarjala. Bistvo je, da sodnik, v tem primeru arbiter, mora biti neodvisen in nepristranski. Nanj ne sme nihče vplivati. Kdo je kriv, da smo naredili zmedo z arbitražo in se smešili pred celo Evropo? Ne Bruselj, ne Hrvati, sami, ker sta se pogovarjala naš arbiter in naša uradnica. In nekdo nas še poučuje, da nista kršila pravil, ker sta se pogovarjala po „pravem“ telefonu. Za vsakega študenta prava na pravni fakulteti je nekaj nepojmljivega, da stranka kliče sodnika! Ne predstavljam si, da bi v eni normalni državi en uradnik arbitru naročal, kako naj odloči. Res je, da imamo arbitražno odločbo, ker so napako sankcionirali (s postavitvijo novega arbitra). A kdo je kriv za dodatne stroške, ker smo dobili novega arbitra, postopek se je podaljšal, ugled Slovenije med mednarodnimi in arbitražnimi pravniki se je zmanjšal. Mediji, nastavite ogledalo tistim, ki se vanj ne znajo sami pogledati.

Adria in pravna država

Kaj ima Adria s pravno državo? Pred časom, ko Adria še ni bila v stečajju, smo brali, kako so Adrii na Dunaju zasegli letalo, dokler Adria potniku na Dunaju ne plača odškodnine zaradi zamude oz. odpovedi leta. To je bilo možno zato, ker avstrijski pravni red deluje, ker so sodni postopki hitri in velja zaupanje v pravno varstvo. Namreč, vsak potnik ima pravico do odškodnine v primeru zamude ali odpovedi leta. To določa evropska uredba o pravicah letalskih potnikov ter sodna praksa Sodišča EU. Prav to se mi je zgodilo pred leti, leta 2013. Kot sem odškodnino zahtevala od Adrie (takrat še v državni lasti), mi je zahtevek zavrnila, češ da je – če poenostavim – evropsko pravo ne zavezuje. Enako mi je odgovorila tudi slovenska Agencija za civilno letalstvo. Ker je šlo za neupoštevanje prava in s tem za povzročanje škode ugledu Slovenije, sem pismo poslala tudi v kabinet takratne predsednice vlade. Tam so se problema rešili tako, da so moje pismo poslali ministrstvu (reši problem tako, da ga odstopiš drugemu, kot je pogosta praksa v upravi v Sloveniji). Če bi imela takrat prebivališče v Avstriji, bi tožila pred avstrijskimi sodišči, kjer bi Adrii naložili plačilo odškodnine, kot se je to zgodilo s potnikom, ki je zaradi grožnje na Dunaju uspel prizemljiti letalo Adrie. Ker pa sem vedela, da bi postopek v Sloveniji trajal predolgo in mi odvzel veliko časa in energije, nisem tožila – ker nimam takega zaupanja v pravno varstvo, kot bi ga imela v Avstriji.

Sodstvo in pravna država

Lani sem pisala o **sodstvu** in vplivu sodstva ne le na stanje pravne države, ampak tudi na gospodarstvo. Čeprav je statistika na področju sodstva vedno boljša, je nekatere zadeve treba nujno izboljšati. Še vedno velja statistika, da imamo skoraj največ sodnikov na prebivalca in najvišje izdatke. Menim, da ne rabimo dodatnih sodnikov, ampak bolj učinkovite sodnike. Večkrat sem opozorila, da počasna pravica ni pravica (*tarda iustitia non est iustitia*). A prave probleme vidim v nerazumevanju neodvisnosti in nepristranskosti. Sodnik mora to imeti kot temeljno

Slovenec (žal) ne obsoja Slovenca, ki ne plačuje davkov, a obsojal bi ga, če ne bi daroval v dobrodelni namen, ko je to nujno. Ko bo obsojal oboje, bo pravna država delovala še boljše.

vodilo, tako kot poštenost in pravičnost. Če teh vrednot nima, ni primeren za sodnika, to velja tudi za ustavno sodišče. Laž je laž, tudi na ustavnem sodišču. **Nepriustranost sodnika je bistvo pravne države, laž sodnika pa je stvar moralne in etične primernosti nekoga za sodnika.** Kdo bo še zaupal takemu sodstvu? Pogosto vprašam študente, kaj je pomembno za sodnike? Ne omenijo poštenosti, nepristranosti. Četudi so v zadnjem letniku študija na pravni fakulteti, še niso videli etičnega kodeksa sodnikov. Učijo pa se na pamet člene, namesto da bi se učili modernih razlag prava in kakšne vrednote naj ima sodnik. A sodstvu je treba zagotoviti tudi materialne pogoje za delo in primerne plače.

Tako kot neodvisnost je tudi nepristranost sodnika bistvo pravne države, kršitev načela nepristranosti je kršitev načela pravne države in tudi EU Listine o temeljnih pravicah. Člen 47 izrecno določa pravico, da nam sodi neodvisno in tudi nepristansko sodišče. Poleg trenutno aktualne problematike je bil v Sloveniji večkrat problem komentiranje sodnikov političnega dogajanja, sicer komentiranja izven službe. Ali je to dovoljeno, je stvar presoje pristranosti sodnika. V državi, kjer ima sodstvo velik ugled, je zaupanje v sodstvo izredno pomembno. Tako v Avstriji sodstvo samo poskrbi za sankcije zoper sodnika, ki krši načelo nepristranosti. Sodnik, ki se je v Avstriji na socialnih omrežjih izrazil politično glede bivšega avstrijskega politika ("Zakaj nima Nemčija politikov tipa Grasser?" – Gre za bivšega avstrijskega finančnega ministra, op. V. T.), je bil kaznovan disciplinsko in še dodatno z denarno kaznijo enomesečne plače. Odločilo je avstrijsko vrhovno sodišče. V Sloveniji sodniki komentirajo politične zadeve, celo če v zadevi sodijo, in celo hodijo na politične shode, ki so povezane z njihovimi

strankami. Tukaj je treba najti ravnotežje med svobodo političnega izražanja in zagotavljanjem neodvisnosti. Sodstvo si samo lahko zagotovi ugled v družbi. Ugleda jim nismo vzeli ljudje, ne politiki. Moram pa poudariti, da se politik o sodstvu mora izražati spoštljivo in kritika sodstva v družbi mora ohraniti strokovno raven. Ugled bo sodstvo pridobilo tako, da se bo na opozorjene napake odzvalo tako, da jih odpravi, ne pa pomete pod preprogo. Tudi če v trenutno aktualnem primeru na Ustavnem sodišču ne bo nekih reakcij, to ne bo izboljšalo ugleda in zaupanja v sodstvo, ampak ga bo še zmanjšalo, vključno z Ustavnim sodiščem, ki mora biti dom in steber prava in pravičnosti, ki vsakomur daje občutek, da živi v pravni državi.

Zaupanje v pravo, pravna varnost, poštenost

V Sloveniji problem zaupanja v pravo, v delo državnih organov in stopnja pravne varnosti, ki je s tem povezana, ni ne v EU, ne v sosedih, ne v Hrvatih, ne v Trumpu. Problem je v kvaliteti zakonov, ki jih sami pišemo, v neizvajanju zakonov in predpisov, v njihovem izigravanju in v nesankcioniranju teh kršitev s strani državnih organov. Problem je v tem, da kdor krši predpise, je v družbi pogosto junak, ne lopov. Moral bi pa biti nekdo, ki ga je treba prezirati in izločiti iz naše družbe. Manjkajo nam tudi višje moralne norme glede oseb, ki kršijo pravo, glede tistih, ki, kot bi rekli, „se znajdejo“. Ti zaslužijo pravno sankcijo v skladu z zakonom in še dodatno moralno sankcijo, da jih izločimo, preziramo. Saj jemljejo nekaj vam, vašim otrokom, ne državi ali nekemu tretjemu.

Država kot rešitelj?

Kdo je to država? Vedno znova se pojavljajo trditve, da bo nekaj naredila država, da je odgovorna država, da je zatajila država. Kdo je to država?

Vsak mora prevzeti del odgovornosti. Če smo omenili nekaj področij, ki jih je treba še izboljšati, pa je veliko



Zapuščen terminal brniškega letališča oktobra 2019, nekaj dni po stečaju Adrie Airways.

takih, kjer smo lahko ponosni, da smo Slovenci. Številna uspešna podjetja, raziskovalci, umetniki, športniki ... Ponosni smo lahko na slovensko, če temu lahko tako rečem, milo in dobo srce, ko pomagamo tistim v stiski (tudi takrat ko država oziroma javni sektor odpove). Tudi v tem je nekaj našega značaja. Slovenec (žal) ne obsoja Slovenca, ki ne plačuje davkov, a obsojal bi ga, če ne bi daroval v dobrodelni namen, ko je to nujno. Ko bo obsojal oboje, bo pravna država delovala še boljše. Takrat bomo bližje našemu idealu, Švici. Tam, kjer neplačevanje davkov in korupcijo v družbi prezirajo podobno kot morilce.

Mi kot rešitelj!

Država so organi, ki smo jih mi izvolili. Če bo (odpisan) dolg do države plačala država, ga boste plačali vi sami, vaši otroci in vnuki. Če je uspešne managerje zamenjala država, so jih politiki, ki ste jih vi izvolili ali pa so jih izvolili volilci, ki tega ne berejo. Samo mi in nihče drug lahko spremenimo stvari. Mi imamo pravico in moč odločati. ker živimo v demokraciji in zato moramo zahtevati svoje pravice in jih tudi uveljavljati. Ko gremo na volitve. izkoristimo svoje pravice. Tako kot smo si sami izborili samostojno Slovenijo, tako lahko naredimo še boljšo Slovenjo. Veliko poguma, veliko uspeha in veliko ljubezni (do domovine) želim v 2020.

Vojko Čok

**Predsednik častnega
razsodišča in dobitnik
častnega priznanja ob
30-letnici Združenja
Manager**

Dolgoletni predsednik uprave
Banke Koper (danes Intesa
Sanpaolo Bank) in kasneje njen
predsednik nadzornega sveta.



FOTO: Arhiv ZM

Etika, lastnina in svobodna
podjetniška pobuda skupaj
kot temeljni pogoj za
uspešno gospodarstvo

Temeljni pogoj, čeprav ne tudi zadosten, za uspešno družbo in blagostanje je uspešno gospodarstvo. Na vprašanje, kaj vse mora biti izpolnjeno, da je gospodarstvo uspešno, je veliko odgovorov. Mnogi so si celo nasprotujoči, a so kljub temu zaradi predpostavk, na katerih temeljijo, lahko pravilni. Med tistimi odgovori, kjer velikih razhajanj ni, sta tudi zasebna lastnina in svobodna podjetniška pobuda, ki pomembno sooblikujeta konkurenčno okolje.

Za avtoriteto lastnine je pomemben način, kako smo jo pridobili. Za svobodno podjetniško pobudo pa je pomembno vodilo spoštovanje javnega interesa. V pravni državi je oboje pomembno izhodišče pri presoji kredibilnosti pravnega sistema. Na njem gradimo zaupanje gospodarstva, ne nazadnje pa tudi državljanov.

Žal se v praksi nemalokrat pokaže, da je zaupanje v pravno državo lahko pokvarljiv odnos, tudi kadar za to ni vedno izrazitih pravnih razlogov. Najpogosteje ga generirajo družbeno nesprejemljiva ali vsaj sporna ravnanja, ki odstopajo od etičnih norm. To je dokaz, da so pravni sistem in etične norme celota, brez katere si težko predstavljamo znosno in vzdržno družbeno sožitje.

Če za pravno regulativo velja, da so pred zakonom vsi enaki, pa za etična načela velja, da zgledi vlečejo in, da se njihova moč vzpostavlja od zgoraj navzdol.

S spremembami družbeno ekonomskega sistema se je v Sloveniji spremenil tudi institucionalni odnos do zasebne lastnine pri opravljanju gospodarske dejavnosti. S procesi privatizacije se je zasebna lastnina začela naglo krepiti tudi na način in v oblikah, ki pred tem niso bile zelo razširjene, čeprav so bili določeni zametki že vzpostavljeni. Pomembni nosilci teh sprememb so bile tudi managerske strukture oziroma managerji.

Čim višje je posameznik na družbeni lestvici, tem večjo težo ima njegov odnos do moralnih in etičnih

norm. In managerji so na teh lestvicah zelo visoko. Zato daje družbeni položaj managerjev posebno težo njihovemu odnosu do moralno etičnih norm. Največje zagotovilo za njihovo spoštovanje, to potrjuje tudi praksa, pa je ustrezna preglednost delovanja, ki predstavlja resno varovalo pred skušnjavami. Te so tudi v poslovnem življenju stalnica.

Ob pomanjkanju izkušenj in pravnih rešitvah, ki so imele veliko praznin oziroma nedoslednosti, ter ob neprilagojenem pravnem sistemu in na začetku tudi ob neangažirani javnosti, so se razvile tudi oblike in načini privatizacije, ki so na začetku vzbujali pozornost in pomisleke predvsem zaradi neskladja s splošnimi etičnimi načeli, še posebej z načeli, zapisanimi v Etičnem kodeksu Združenja Manager.

To je sprožilo med člani združenja, zlasti mlajšimi, precej pomislekov in nezadovoljstva, v širši javnosti pa je omajalo in ogrozilo ugled ter kredibilnost združenja, njegovih članov in managerskega poklica. Zato je Častno razsodišče ZM etične odklone v postopkih lastninjenja, ne pa tudi samo lastninjenje, odločno in javno deklariralo za nesprejemljive in temu primerno tudi ravnalo. Pri tem velja posebej poudariti, da poslovni rezultati niso bili kriterij za presojo. To je v pristojnosti drugih organov. Osnovno vodilo Častnega razsodišča pri presoji ravnanja članov Združenja Manager je bilo spoštovanje Etičnega Kodeksa ZM. Takšno ravnanje Častnega razsodišča ZM sta javnost in članstvo ocenili kot pravo, kar je prispevalo h ponovni krepitvi ugleda ZM, njegovih članov ter managerskega poklica. Utrjevalo pa je tudi visoko pozicijo ZM med najuglednejšimi in najbolj prepoznavnimi stanovskimi in strokovnimi združenji v Sloveniji.

Navedene izkušnje potrjujejo, da je za učinkovito delovanje pravne države pri varovanju avtoritete zasebne lastnine in za vzdrževanje zasebne podjetniške pobude kot pomembnih sestavin konkurenčnega okolja zelo pomemben **aktiven odnos civilne družbe**, še zlasti če preraste v organizirano gibanje. ZM je s svojo aktivnostjo potrdilo, da so stanovske organizacije pri tem lahko pomemben in verodostojen nosilec.

Gospodarski vidiki (a)pravne države



FOTO: Leon Vidic/DELO

Sergej Simoniti

**Univ. dipl. pravnik, predsednik
uprave Coface PKZ in
nekdanji direktor Agencije
za zavarovalni nadzor
(2011–2017)**

Namen pričujočega prispevka je opozoriti na nekatere vidike (ne)funkcioniranja pravne države v Sloveniji predvsem na gospodarskem področju. Izhajam iz teze, da v Sloveniji ključni problem ni v obstoju pravne države oziroma stopnji pravnosti države v nasprotju z nepravno ali protipravno državo, temveč da slovensko gospodarsko in širše družbeno okolje zaznamuje stanje »a)pravne« države.

Ne gre, torej, za označevanje pojavov nasprotovanja pravni državi, kjer zakonodajalec, sodišča in drugi deležniki delujejo v neskladju z načeli oziroma pravili pravne države, temveč s predpono »a« opozarjam na odsotnost pravne države v svoji pozitivni oziroma negativni pojavnosti. Še več, sem mnenja, da ključni deležniki v družbi (zakonodajalec, odločevalci in predvsem subjekti, bodisi fizične ali pravne osebe) pravzaprav ne pričakujejo pravne države in opuščajo lastno voljo za njeno uveljavljanje.

Ne verjamem v obstoj »hobotnice«, paradržave, organizirane »mafijske« združbe ali »stricev iz ozadja«, ki bi z velikim načrtom vodili gospodarstvo v Sloveniji. Verjamem pa v pomanjkanje volje za obstoj pravne države v velikem delu slovenske družbe. To vidim predvsem v želji velikega dela volilnega telesa, da država poskrbi zanj, ter v popolnem pomanjkanju razumnih pričakovanj, da bodo nekatere inštitucije pravne države delovale. Spoštovanje in avtoriteta inštitucij pravne države v Sloveniji sta po moji oceni na izjemno nizki ravni tako s stališča zakonodajalca kot organov odločanja; sodišča v veliko primerih nimajo poguma »substancno«, z vidika vsebine, odločiti o spornih zadevah, davkarija s črkobralstvom preganja male ljudi, pogosto pa ne zmore pregledati izvora nenavadno ekscesnega premoženja nekaterih posameznikov, črne gradnje pa so nacionalni šport. Opozarjam na posameznike, ki interese v tej državi uporabljajo za svoje namene, naj bodo to posamezniki, ki izrabljajo državno lastništvo za ustrahovanje vodstev državnih podjetij, zasledovalci takih in drugačnih rent, ki najdejo podporo v Državnem zboru, ali kdor koli drug. Vse to so simptomi »appravne« države.

Pravila konkurence v EU in sreča državljanov

Pravna država pomeni skupek medsebojnih odnosov, ki v družbi dejansko obstajajo. Dejstvo je, da v svetu danes obstaja veliko držav, ki niso skladne z evropocentričnimi liberalnimi ideali

Opozarjam na posameznike, ki interese v tej državi uporabljajo za svoje namene, naj bodo to posamezniki, ki izrabljajo državno lastništvo za ustrahovanje vodstev državnih podjetij, zasledovalci takih in drugačnih rent, ki najdejo podporo v Državnem zboru, ali kdor koli drug. Vse to so simptomi »appravne« države.

pravne države, pa to ne vpliva nujno na večje zadovoljstvo državljanov. V našem lokalnem okolju prisotna nostalgična spogledovanja s socialističnim družbenim redom iz preteklosti so v svojem bistvu želja po odpravi pravne države.

»Tragika« slovenskega okolja pa je v tem, da smo se zavestno opredelili za liberalno tržno gospodarstvo ter se zavedno in z velikim veseljem leta 2004 pridružili Evropski uniji. Ne smemo pozabiti, da je osnovno načelo EU prost pretok ljudi, kapitala in dobrin, njegov namen pa je konkurenčnost. Metateza je namreč v tem, da bodo državljanji EU srečnejši, če bo na trgu EU vladala večja stopnja konkurence. V primeru prostega pretoka ljudi lahko državljan katere koli države konkurira na katerem koli trgu dela znotraj EU. Na gospodarskem področju skuša EU kar se da zamejiti vpliv države. In tu se znajdemo na primeru »appravnosti« pri nas. Zaradi podržavljenja bank v zadnji sanaciji smo se soočili z omejitvami poslovanja bank, ki so prejele državno pomoč. V celotni debati o sanaciji bank se stalno ponavljata teza in antiteza o krivičnosti ukrepov Evropske komisije. Izjemno redko se v tej javni razpravi pojavi razlaga, da nedovoljena državna pomoč pomeni izkrivljanje konkurence in da je delujoča konkurenca koristna za slovenskega potrošnika. Resda pravna država niti pri nas ni nujni in univerzalni pogoj za državljansko in širšo človeško srečo, je pa absolutno nujni pogoj za delovanje konkurenčnega gospodarstva.

V nadaljevanju se osredotočimo na naziranje, stališča, delovanje in v najširšem smislu stanje

duha naslednjih glavnih deležnikov: pravodajalca, odločevalcev in posameznih subjektov, bodisi gospodarskih subjektov ali potrošnikov. S pravodajalcem mislim kateri koli državni organ, ki odloča o abstraktnih splošnih pravnih aktih, najpogosteje parlament. Kot odločevalec so mišljeni vsi organi, ki so pristojni za odločanje v konkretnih primerih, predvsem sodišča in upravni organi. Trdim, da so za uspešno delovanje pravne države pri vseh treh kategorijah deležnikov v večji ali manjši meri nujne naslednje štiri lastnosti: pogum oziroma pokončnost, osveščenost o svojem mestu v sistemu oziroma pristojnost (procesni vidik), ustrezno znanje oziroma razumevanje svojih pravic in obveznosti (substanci vidik) ter integriteta.

Predpisi, ki jih ne izvajajo ali pa pretirano regulirajo in problem rent

Eden glavnih znakov odsotnosti pravne države na ravni pravodajalca je sprejem predpisov, ki jih ne izvajajo ali jih pretirano regulirajo. Naj dam primer iz vsakdanjega življenja. Pred nekaj meseci sem se napotil v hotel Union, kjer je ravno potekala iniciativa Treh morij in prisoten je bil regijski politični vrh. Varovanje je bilo poostreno in pred vhodom se je bilo potrebno identificirati policistu. Žal nisem imel pri sebi osebne izkaznice. Policist me je opozoril, da bi me moral za prekršek oglobiti z denarno kaznijo. Povprašal sem ga, ali bi bila situacija enaka, če bi brez osebne izkaznice tekel po Rožniku ali plaval iz obale na Blejski otok. Na obe vprašanji mi je pritrnil. Imamo torej predpis, ki sva ga oba s policistom prekršila, jaz zaradi malomarnosti, policist z nevestnim delom, saj me za prekršek ni oglobil, kar bi verjetno moral storiti po uradni dolžnosti.

Naslednja primera ponazarjata nerazumevanje vsebine, ki jo sprejema zakonodajalec, in posledic. V Sloveniji imamo uveljavljen sistem delavskega soupravljanja v gospodarskih družbah, ki je oblikovan pretežno po nemškem vzoru. Sistem predpisuje obvezno zastopstvo predstavnikov delavcev v nadzornih svetih gospodarskih družb.

Za uspešno delovanje pravne države so pri vseh treh kategorijah deležnikov v večji ali manjši meri nujne naslednje štiri lastnosti: pogum oziroma pokončnost, osveščenost o svojem mestu v sistemu oziroma pristojnost (procesni vidik), ustrezno znanje oziroma razumevanje svojih pravic in obveznosti (substanci vidik) ter integriteta.

Za opravljanje te funkcije morajo biti predstavniki delavcev ustrezno usposobljeni, saj le tako lahko ustrezno delujejo v interesu gospodarske družbe in predstavljajo interese delavcev. A v predpis se je prikradla določba, da so predstavniki delavcev lahko le zaposleni v tej isti družbi, kar bistveno zmanjšuje bazen potencialnih kandidatov. Če pogledam letno poročilo kakšne nemške zavarovalnice, vidim, da kot predstavniki delavcev v nadzornih svetih sedijo upokojeni zavarovalničarji, revizorji, odvetniki in druge visoko kvalificirane osebe, ki zastopajo interese delavcev. V slovenskem vsakdanu pa namesto visoke usposobljenosti za nadzorno funkcijo v izhodišču rešujemo problem, kako najti predstavnika zaposlenih, ki nima konflikta interesov in izpolnjuje pogoj primernosti in ustreznosti.

»Apravnost« v odnosu med gospodarstvom in pravodajalcem se kaže tudi v številu predpisov, ki zahtevajo certifikate, potrdila, obvezna izobraževanja, obvezna zavarovanja za gospodarske subjekte, domnevno z zagotavljanjem večje varnosti za podjetja, zaposlene ali potrošnike. Trdim, da je velika večina teh predpisov namenjena zagotavljanju rent izvajalcem, omejevanju vstopa konkurentov ter splošnemu dušenju gospodarstva. V resnici gre za sistemsko in splošno kršitev ustavnega načela svobodne gospodarske pobude.

Še danes se ob tem spomnim na primer izpred kakih desetih let, ko sem deloval v eni večjih slovenskih zavarovalnic. Sprejel sem od države pooblaščen

osebo, »rentnico«, ki je prišla preveriti nevarnosti zaposlitve na zavarovalnici, skladno s predpisi o varnosti pri delu. Pridobili smo predpisani elaborat o varstvu pri delu in vsi zaposleni smo opravili zahtevani test, pri čemer nam je »rentnica« izdatno pomagala do pravih rešitev. Nato smo morali kontinuirano spremljati svoje znanje, kar je pomenilo, da smo pisali isti test vsaki dve leti. Ker je »rentnica« lepo poskrbela za rešitve, smo jo obdržali za izvajalko. Medtem se je strokovnjakinja za varnost pri delu delala, da je našla nevarnosti, mi pa smo se delali, da smo se podučili o varnosti pri delu in nato smo se vsi skupaj delali, da rešujemo test. Sprašujem pa se, če je zakonodajalec ocenil, za koliko bo pri takem predpisu in načinu njegovega izvajanja za slovenskega potrošnika dražja zavarovalna polica.

Odsotnost odločanja po vsebini, odsotnost poguma in znanja

Odločevalec, v tem primeru sodišče ali upravni organ, mora imeti ustrezno pooblastilo, pogum in znanje, da vsebinsko meritorno odloči v posamični zadevi. Na odsotnost teh vrtilin, ki jo prevečkrat zasledim, me spominja izkušnja v primeru odločanja FURSA v postopkih davčne oprostitve. FURS dedovanja pastorka po mačehi ni obravnaval enako, kot če bi bili v odnosu mati-hči. Zakon takšnega primera ni predvidel. Upravno sodišče (zadeva I U 941/2017) je na srečo ugotovilo neustavnost takšnega pristopa in odločbo odpravilo.

FURS odpove tudi v nekaterih povsem očitnih vsakdanjih primerih nezakonitosti. Pred leti sem neko soboto otroka peljal na kopanje v Atlantis. Pred menoj je gospod na blagajni poravnal račun za otroško zabavo. Prijazno blagajničarka je prosila za račun »na firmo«. Resno se sprašujem, kako lahko FURS prizna kot davčno priznan odhodek strošek otroške zabave, ustvarjen v soboto. Podobno se sprašujem, kako je mogoče, da oče pripelje otroka v vrtec v BMW X6, mati pa je podala vlogo za subvencioniran vrtec. Nedelovanje upravnih organov, kot so davčni organi, po moji presoji predstavljajo odsotnost pravne države.

Integriteta posameznika, volja do pravne države in razumevanje koristi od nje

Ko sem deloval v zavarovalnem nadzoru, smo se s kolegi, tudi na mednarodni ravni, pogosto spraševali, kakšna je vsebina pogoja ustreznosti in primernosti za člana uprave ali nadzornega sveta zavarovalnice, predvsem v primeru merila osebnostnih lastnosti. Stališča so bila zelo raznolika; od povsem legalističnega pristopa, da izpolnjuje ta pogoj vsak, ki ni pravnomočno obsojen, do povsem subjektivnega pristopa, da mora posameznik za izpolnjevanje tega pogoja imeti ustrezen »življenjski slog«. Po premisleku smo uveljavili vsebinski kriterij, da oseba v postopku presoje ne sme imeti lastnosti, ki bi preneseno na ravnanje zavarovalnice bilo neskladno s predpisi. Konkretno, s stališča zavarovalnega nadzora je nedopustno, če se zavarovalnica izogiba izpolnjevanju svojih obveznosti. Torej smo kot enega od kriterijev upoštevali, ali se oseba, ki je član uprave ali nadzornega sveta zavarovalnice, izogiba poravnavi svojih dolgov s prenosom premoženja na svoje ali na druge podobne načine. Ko je AZN izvedel poizvedbo med populacijo vodilnih kadrov o morebitnem izogibanju obveznosti iz premoženja, so bile reakcije pravzaprav v popolnem presenečenju in osuplosti, »kaj se pa zavarovalni nadzornik gre«.

Pravna država zahteva aktivno ravnanje ključnih deležnikov, ki morajo za to imeti tudi določene kvalifikacije: pristojnosti in usposobljenost za tako ravnanje. Predvsem pa integriteto, zavedanje svoje vloge oziroma pristojnosti v gospodarstvu, strokovnost ter, ne nazadnje, pogum za uveljavljanje neodvisnosti pri sprejemanju lastnih odločitev.

Molk ne pomeni nevtralnosti, temveč podporo obstoječemu stanju

Lahko se je strinjati, da je dobro korporativno upravljanje pomembno za konkurenčnost gospodarskih družb. Da je kakovost upravljanja v resnici ključen dejavnik tveganja za prihodnost podjetja, se, ne glede na vrsto lastništva družbe ali sistem njenega upravljanja, jasno pokaže v primeru slabih upravljalških praks, škandalov in afer.

V središču kakovostnega upravljanja je kompetentno in dolgoročno vzdržno vodenje ter učinkovito nadzorovanje družb. Uprave in nadzorniki morajo delovati z dolžno skrbnostjo in v dobro družb ter temu podrediti osebne ali morebitne druge interese. Dobri praksi je mogoče slediti samo z zaznavanjem nepravilnosti in opozarjanjem na dejanske probleme. Trenutno stanje duha se kaže v zaskrbljujočem

Irena Prijović

Izvršna direktorica,
Združenje nadzornikov Slovenije



FOTO: Mateja Jordovič Potočnik

nazadovanju kulture korporativnega upravljanja v javni obravnavi, kot da v zadnjem desetletju ne bi naredili pomembnih sistemskih korakov naprej in se oddaljili tudi od slabih praks in zgledov bolj oddaljene preteklosti.

Tudi zato Svetovna banka in OECD z namenom globalno varnega pretoka kapitala od držav zahtevata

zagotovila glede ustrezne zakonodaje in standardov na tem področju ter pravne varnosti. Enako velja za Evropsko unijo in njeno pravo, s katerim se morajo članice uskladiti. Ker pa so največji izzivi v dejanski praksi korporativnega upravljanja, torej njegovi kulturi in v samem delovanju sodnega sistema, je za vlaganje v določeno državo ključna varnost v pravnem prometu in za investiranje v posamezno podjetje poleg finančne ocene tudi presoja kakovosti upravljanja. Vse to, da bi kapital, ki je plašna ptica, v podjetje sploh prišel in nenazadnje v njem tudi ostal.

Kompetence nadzornikov, oportunitetne izgube in trgovanje z vplivom

V Sloveniji, kjer je še vedno velik delež družb v državni lasti tudi med borznimi podjetji, so takšna tveganja kljub dobro urejeni zakonski regulaciji in priporočilom dobre prakse še posebej visoka. Postopki imenovanja nadzornikov so kljub mnogim postavljenim oviram za preprečevanje poseganja vanje, kot so različne nominacijske, akreditacijske ali kadrovske komisije ter s tem povezana preglednost postopkov, še vedno izpostavljeni polju različnih vplivov. Med njimi so najbolj očitni politični vplivi po sistemu tako imenovanih političnih kvot, ki zmagovalnim strankam omogočajo razdelitev vpliva. To pomeni, da nadzorniki ne bodo postali strokovnjaki, temveč politični prijatelji, izvajalci navodil politike ter prekupčevalci z močjo. Seveda je izvirni greh v tem, da si nekdo sploh želi takšnega nadzornika, ki je kot lutka v lutkovnem gledališču, z nevidnimi nitkami na lutkini ročici, ki jih s svojo roko ob glasovanju na nadzornem svetu lahko potegneš gor in mu ob prvi pomembni odločitvi nadzornega sveta, kot sta imenovanje ali odpoklic uprave, morda prodaja družbe, posodiš svoj glas.

Če imamo v nadzornem svetu »lutke« iz lutkovnega gledališča politike, je velika verjetnost, da v upravo družbe ne bo imenovan kandidat, ki je najbolj kompetenten in neodvisen, ampak nekdo, katerega najpomembnejši atribut je ta, da je tudi sam pripet na iste nevidne nitke iz lutkovnega gledališča. Interes družbe bo na tak način imenovana uprava zasledovala skozi lasten interes obstoja na tej funkciji

preko zadovoljevanja posamičnih interesov vodenih preko politike v preobleki deležnika države ali drugih interesnih skupin. Enako seveda velja za podjetja v lasti občin in lokalnih skupnosti, o čemer nekoliko manj govorimo. Izgube v teh podjetjih bodo sprva oportunitetne in manj oprijemljive, vendar že v nekaj letih vidne kot resne posledice za konkurenčnost poslovanja teh družb.

Od lastne izkušnje do Protokola za ravnanje ob političnih in drugih pritiskih

Sama sem bila kot nadzornica nedavno predmet političnega pritiska. Poklical me je generalni sekretar vladajoče politične stranke glede pričakovanj države za imenovanje direktorja v državni družbi, kjer sem predsednica nadzornega sveta. Kljub mojemu odgovoru, kako bomo kot člani nadzornega sveta delovali v dobro družbe z ustrezno skrbnostjo in izbrali najprimernejšega kandidata, je bila z druge strani jasno izrečena zahteva po direktnem informiranju o izbornem procesu mimo upravljalca državnega premoženja. V osebnem razmisleku po tem dogodku sem prišla do spoznanja, da je bila naša zavest glede ravnanj doslej običajno omejena na izbiro med tem, da nič od zahtevanega ne storiš ali da slediš pričakovanjem »poosebljene države«. Sama sem se z namenom zaščite kadrovskega postopka in spremembe uveljavljene kulture v kadrovskih procesih odločila za tretjo možnost – prijavo Slovenskemu državnemu holdingu, da je kot upravljalec seznanjen, da sem kot prva nadzornica predmet pritiska, ki lahko vpliva na mojo neodvisno odločanje, in prijavo Komisiji za preprečevanje korupcije z namenom ukrepanja in oblikovanje stališča. Verjamem namreč, da, kot pravi Harari v svoji knjigi 21 nasvetov za 21. stoletje, molk ne pomeni nevtralnosti, temveč podporo obstoječemu stanju. Tudi zato smo na Združenju nadzornikov Slovenije, ki ga vodim, v sodelovanju s Komisijo za preprečevanje korupcije, na podlagi moje izkušnje pripravili Protokol za ravnanje članov nadzornih svetov ob političnih in drugih pritiskih ter neetičnemu vplivanju na neodvisno odločanje. Protokol naj bi bil predvsem vzpodbuda članom nadzornih svetov, da končajo kulturo molka, in smerokaz, kako ravnati v teh primerih. V resnici enako velja tudi za člane

uprav, ki so prav tako lahko predmet takšnih vplivov in pritiskov za izpolnjevanje zahtev bodisi interesnih skupin, politike ali celo koga od nadzornikov.

Vloga delavcev pri upravljanju, poslovne skrivnosti in nasprotje interesov

Poleg prevladujočega državnega lastništva je značilnost domačega sistema korporativnega upravljanja tudi sodelovanje delavcev pri upravljanju družbe, kjer smo po osamosvojitvi sledili nemškemu zgledu. Zaživel je ob prehodu iz enega v drug družbeno-ekonomski sistem in je zato logično zaznamovano z nekdanjo kulturo samoupravljanja. Še danes je v veljavi Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju iz leta 1993, ki je kljub manjši posodobitvi že davno zastarel. Gre za zakon, ki se ga nobena vlada doslej ni želela lotiti in je sistemsko spregledan, saj zagotavlja političen »status-quo«. Raziskave in zaznani problemi iz prakse pričajo, da je največji izziv sedanjega ustroja v tem, da so delavski predstavniki v nadzornih svetih pojmovani kot delegati stališč sveta delavcev. S tem je povezana problematika varovanja poslovnih skrivnosti družbe. Drugi tak izziv je kopičenje sindikalnih in nadzorniških funkcij v eni osebi, kar postavlja te osebe v konflikt interesov pri odločanju v nadzornem svetu, ki ga v praksi težko obvladujejo. Čeprav so delavski nadzorniki zaradi varovanja druge področne zakonodaje razumljeni kot neodvisni od uprave, pa gre ravno zaradi njihove podrejenosti upravi za posebnosti v dinamiki nadzora s strani zaposlenih, ki je lahko zato v skrajnem primeru zelo pasivna, in obratno, v primeru vplivnih sindikalistov, ki so direktno zastopani v nadzornih svetih, kot močna opozicija delu uprave.

Nevarno nazadovanje kulture korporativnega upravljanja

Če so vsi naštetih izzivi ključni za našo konkurenčnost in privlačnost za investitorje, bi nas moralo skrbeti vsakršno nazadovanje v kulturi in praksi korporativnega upravljanja. Kaže se v nepreglednih postopkih imenovanj in pogostih menjavah

nadzornikov in uprav, posledično tudi v problematiki dvojnosti korporacijsko-pravnega in delovno-pravnega razmerja uprave z družbo, ki nosi tveganja sodnih postopkov z bivšo upravo in jih zato rešujejo z odpravninami nekdanjim članom. Vse to pa rezultira v nezaupanju delničarjev in drugih deležnikov družbe v takšne odločitve in velikem pomanjkanju kontinuitete vodenja. S tem izgubljam tudi zaupanje zaposlenih v družbo, ki so ključni za njen prihodnji razvoj.

Za nazadovanje v kulturi korporativnega upravljanja v javnem diskurzu sta odgovorna vladajoča politika in mediji. Neverjetno je, da ne le novi, ampak tudi stari politiki doživljajo popolno pozabo in se v javnosti z lahkoto izrekajo o upravljaljskih temah v državnih družbah z utemeljevanjem svojih ravnanj, kot da zakonske ločitve politike od upravljanja državnih družb in razvoja zadnjih desetih let korporativnega upravljanja sploh nikoli ne bi bilo. Nekateri mediji pa se na takšne izjave ne odzivajo kritično ali postajajo celo dirigirane platforme za utrjevanje takšnih razmislekov. Dolžnost stroke je, da na to opozarja, kar je velik izziv, če prevladuje kultura molka in veliko tveganje, če ob razkritjih in prijavah spornih vplivov in ravnanj zmaguje kultura povračilnih ukrepov z izrabljanjem medijev z jasnimi nameni diskreditacije stroke.

To so nevarna dejanja, ki jih nikakor ne smemo podcenjevati, predvsem če imajo nekritično medijsko podporo. Kdaj prej bi si glede na družben napredek na določenem področju mislila, da regresija več ni mogoča. Zdaj pa večkrat pomislim na to, kako se je regresija celotne demokratične družbe začela v futurističnem romanu Deklina zgodba avtorice Margaret Atwood iz leta 1985, ko so ljudje enostavno verjeli, da so enkrat že pridobljene in uveljavljene pravice lahko večne.

Pred nazadovanjem nas lahko reši samo več znanja vseh udeleženih v procesih korporativnega upravljanja, kar velja tudi za politične elite, saj kompetentni in neodvisni nadzorniki niso dovolj. Potrebno je preseganje »aferaštva«, ki naj ga nadomesti strokovna javna razprava z ozaveščanjem o tem, kaj so dejanski problemi. Nujna podlaga za udejanjanje sprememb na tem področju pa je v delovanju pravne države in etičnem ter družbeno odgovornem delovanju medijev.

Integriteta voditeljstva

Namen podjetij v današnjem času mora biti ustvarjanje vrednosti za vse deležnike, doprinos k boljši družbi in ohranjanju naravnega okolja (ref: *Business Roundtable, World Economic Forum*), če naj poslovni svet ohrani družbeno legitimnost svojega delovanja in če vsi skupaj želimo biti kos naraščajočim neravnovesjem na svetovni ravni. Pri doseganju tega ultimativnega cilja ustvarjanje dobička in izboljšanje produktivnosti predstavljata pomembno sredstvo ter morata biti naravna posledica družbeno odgovornega, poštenega in inovativnega poslovanja.

Opisana sprememba v dojemanju namena podjetja je povezana z novimi trendi v gospodarstvu in družbi, ki izpostavljajo vključujoče in delitvene poslovne modele, družbeno-odgovorno in etično poslovanje, zelena podjetja, krožno gospodarstvo, pametne tehnologije in pametne organizacije in decentralizacijo vsega: prenosa denarja, odločanja, upravljanja s podatki ter drugih virov. Zdi se, da temu ne sledijo niti politika niti tradicionalen,



FOTO: Arhiv ZM

Andrijana Bergant

**Predsednica
EISEP - Evropski inštitut za
skladnost in etiko poslovanja**

zaenkrat še prevladujoči del gospodarstva, niti ne šolstvo. A s tem valom sprememb prihajajo novi poslovni modeli, z njimi pa novi pristopi upravljanja in vodenja, ki prinašajo nepredstavljive priložnosti in tudi veliko izzivov.

Kljub vsem spremembam, ki prihajajo, pa se osnovni postulati humanosti, etičnosti in sodobne demokracije ne bodo v svojem bistvu spreminjali. Tako se tudi ne bodo spreminjala temeljna ustavna načela naše države, ki pravijo, da je Slovenija pravna in socialna država, da je v njej dovoljena svobodna podjetniška pobuda, svoboda govora, pravica do zasebne lastnine ter druge svoboščine, da pa nas hkrati omejujejo pravice in svoboščine drugih. Kaže, da v novih modelih delovanja družbe in gospodarstva te svoboščine in vrednote le še bolj prihajajo do izraza. Če naredimo presek stanja, v našem okolju trenutno obstaja več groženj kot prosperitete socialnim pravicam. Prav tako se v naši republiki še ni dobro uveljavil noben kritičen element pravne države. Pravica do življenja v zdravem okolju zares ni iztožljiva in mnogi občutijo, da se jim zmanjšuje ipd.

Ko govorimo o novem družbenem dogovoru in načinih povečevanja produktivnosti, je nujen strateški in sistemski pristop, tega pa moramo dalje prenesti na izvedbeno raven, in sicer na način, ki bo v sozvočju z aktualnimi svetovnimi trendi. Cilj mora biti ne le ohranjanje obsega socialnih pravic, temveč dvig družbene blaginje ter krepitev pravne države.

Izziv uveljavitve načela vladavine prava se začne že v procesu oblikovanja in sprejemanja predpisov, ki često ne ponuja še dovolj priložnosti, časa in prostora za kakovosten diskurz med deležniki še pred vložitvijo zakonskih predlogov. Posledica je, da je zakonodaja pomanjkljiva, o čemer je že veliko napisanega. Pomembna, a še ne dovolj izpostavljena težava uveljavitvi vladavine prava je, da predvidene finančne učinke nove zakonodaje pogosto podcenjujemo oziroma jih popolnoma prezremo in tako največkrat ne namenjamo potrebnih finančnih sredstev za uspešno uveljavitev zakonov. Posledično sprejemu predpisov ne sledita niti učinkovita priprava na implementacijo zakonov, niti nadzor.

To pa ustvarja slabo motivacijo v poslovnem okolju, da bi podjetja vlagala v notranje mehanizme zagotavljanja skladnosti, ker tudi zunanji, institucionalni mehanizmi varovanja zakonitosti ne delujejo učinkovito.

Pot do integrirane strategije

Podjetja v našem okolju, ki kljub temu vlagajo v interne programe skladnosti in etike, običajno delujejo po višjih, mednarodnih standardih oziroma v skladu s pričakovanji svojih deležnikov, in s tem pridobivajo določeno prednost na trgu, včasih pa je videti, da so na slabšem. Zato bi učinkovit institucionalni pristop k implementaciji zakonodaje in nadzor nad zakonitostjo z zadostnimi kadrovskimi, specialističnimi in finančnimi viri pripomogel k izenačevanju tržnih pogojev, še posebej v interesu tistih, ki sledijo višjim standardom odgovornega in etičnega poslovanja.

Še prevelika prisotnost korupcije in premalo politične volje in pregona na tem področju je naslednja pomembna ovira na poti k uresničitvi pravne države. Dejavnik korupcije izjemno negativno vpliva na tržne pogoje in na mednarodno konkurenčnost Slovenije ter našo privlačnost za investicije, kar dokazujejo številne raziskave.

Poslovna skupnost, z managerji na čelu, lahko opisano stanje v Sloveniji spremenimo v pozitivno smer ravno s tem, da bi v najširšem obsegu v svoje organizacije vpeljali uveljavljene mednarodne principe in dobre prakse upravljanja programov skladnosti in etike poslovanja. Na ta način bi se namreč približali standardom poslovanja najuspešnejših gospodarstev, ki so že zdavnaj postali norma za kredibilne poslovne odnose in zaupanja vredne partnerje. To bi se zagotovo poznalo na svetovnem zemljevidu, na katerem bi barva Slovenije postala bolj zelena na semaforju tveganosti za korupcijo, pranje denarja in udejanjanja vladavine prava ter tako privlačnejša ne le za investitorje in strateške partnerje, temveč tudi za mlado generacijo talentov in inovacije.

Priročnik za integriteto voditeljstva: dobra praksa Združenja Manager

V ta namen je Združenje Manager v sodelovanju z Evropskim inštitutom za skladnost in etiko poslovanja (EISEP) nedavno predstavilo priročnik: Integriteta voditeljstva 5 zvezdic. V njem smo predstavili načela domišljenega upravljanja skladnosti in etike poslovanja skozi dobro voditeljstvo. Opredelili smo tudi konkretne kazalnike za vsak princip v programu korporativne integritete; kaj konkretno je zanj potrebno narediti v poslovanju, navedli za to številne primere dobrih in slabih praks, raznih dodatnih virov in orodij. S tem želimo slovenskim managerjem in drugim voditeljem približati pomemben sklop mednarodno uveljavljenih standardov in dobrih praks pri notranjem upravljanju podjetja v smeri odgovornega, zakonitega in etičnega poslovanja. V upanju, da bodo podobne posvojile tudi državne institucije in organi. V nadaljevanju povzemamo pet načel.

Strategija. V osrednji poslovni strategiji vodstvo obravnava in upošteva tveganja in priložnosti s področja skladnosti in integritete. S tem povezano določa strateške cilje in aktivnosti, jih povezuje s svojim poslanstvom in odgovornim poslovanjem.

Kodeks ravnanja. V korporativnem dokumentu prvega nivoja vodstvo kodificira standard ravnanja, ga kontinuirano promovira z besedami in lastnim zgledom, se udeležuje izobraževanj na področjih, ki jih ureja Kodeks, ter enako obveznost vzpostavi za vse vodje in zaposlene. Zahteve iz Kodeksa postanejo operativne skozi posamične pravilnike, postopke in navodila.

Nagrajevanje in disciplina. Vodstvo spodbuja etično ravnanje skozi sistem nagrajevanja in disciplinskega ukrepanja. Praksa dokazuje, da ima ta element največjo utež pri udejanjanju močne kulture integritete. V tem primeru ima podjetje v naprej določene oblike in teže kršitev ter posledice, ne glede na to, kdo je kršitelj. Doslednost, pravičnosti in učinkovitost odzivanja na pozitivne in negativne primere pa dokazuje z dokumentiranimi evidencami.

Zaposlovanje in odnosi s partnerji. Integriteta je močna toliko, kot je močan najšibkejši člen v verigi poslovanja podjetja. V eni od raziskav PWC-ja se je pokazalo, da pogodbeni izvajalci prispevajo 80 % vsega tveganja za skladnost. Napihnjene provizije, nagrade vplivnežem, umazan denar ... potrebujejo posrednike. Ti seveda potrebujejo sodelavce od znotraj. Zato je nujno potrebna enakovredna osredotočenost na preverjanje ozadja ter nadaljnega spremljanja in usposabljanja v zvezi s skladnostjo in integriteto poslovanja pri zaposlenih, kot tudi pri pogodbenih partnerjih. Pri čemer se vsebine in pristopi k usposabljanju prilagajajo posameznim ciljnim skupinam in njihovim pooblastilom, so praktično naravnani in dokumentirani.

Spremljanje kršitev in odzivanje nanje.

Vzpostavitev programa skladnosti in integritete zahteva določen čas in energijo. A stanja integritete tudi ni mogoče ohranjati brez stalnega delovanja. Po drugi strani pa lahko pristop vodstva k zaznavanju kršitev in odzivanju nanje integriteto podjetja v enem samem trenutku zakorenini v kulturo organizacije ali pa jo degradira. Za zdaj praksa še ne pozna bolj učinkovitega mehanizma zgodnjega zaznavanja kršitev, kot je sistem neposrednih prijav (whistle-blowing). Če podjetje nima zabeleženih kršitev, to pomeni, da vodstvo tega principa ni učinkovito vzpostavilo ali pa so vodje in zaposleni glede tega popolnoma nezaveščeni. Kultura odprtega komuniciranja tudi o kršitvah je zato naloga odgovornih vodij, s čimer dodatno dvigajo raven splošnega zaupanja in dobrih odnosov.

Navedene vsebine lahko podrobneje raziščete na www.5stil.com

Dobre prakse in podpora poslovnega okolja: razkorak ali konvergenca?

Jurij Giacomelli in Diana Jecić



Kdo so osebnosti, ki jih poslovni svet v Sloveniji sprejema za zgled in postavlja pred družbo kot verodostojne voditelje? Kateri zgledi dobrih poslovnih praks najbolj neposredno odgovarjajo na razvojne izzive in lahko prispevajo k družbeni blaginji v prihodnosti? Najpomembneje: ali je poslovno in širše institucionalno in deležniško okolje naravnano tako, da lahko dobri zgledi zares vlečejo, in ustvarja razmere, da se jim pridružujejo novi prebojniki in njihovi sledilci?

Združenje Manager v središče svojega delovanja umešča prepoznavanje in promocijo najboljših praks, ki jih dosegajo managerji v svojem poklicu. Rezultati se izražajo v inovativnih, rastočih in konkurenčnih podjetjih. Če te prakse dobro razumemo in se znamo iz njih učiti, lahko napredujemo hitreje. Neposredno velja to za managerje same.

Deležniki, ki so odgovorni za to, da bi bilo takih izkušenj čim več, lahko pripomorejo tako, da ustvarjajo ugodnejše razmere zanje. Pri tem mislimo na državo v najširšem smislu, kot skupek institucij, ki tvorijo okolje pravil, omejitev in spodbud za podjetniške pobude, ki prinašajo visoko dodano vrednost in ki s svojo vpetostjo v lokalno okolje lahko še posebej prispevajo k povečevanju konkurenčnosti Slovenije. V ožjem smislu to zadeva tudi dobavitelje in kupce, potrošnike. Zagotovo isprav ti zgledi zaslužijo posebno obravnavo s strani socialnih partnerjev. Tiste, ki nismo udeleženi v ekonomsko-socialnem svetu, v resnici zanima, kako pogosto, če sploh, in s kakšnega zornega kota so na sejah tega organa obravnavani dobri zgledi: kot vodniki in pozitivne primerjave za druge?

Ustvarjati čim več zmagovalcev je udejanjanje skupnega dobrega; pregled nagrajencev kaže na njihovo inovacijsko spodobnost, visoko stopnjo internacionalizacije in visoko dodano vrednost. Iz pregleda letošnjih nagrajencev ugotavljamo, da med njimi vodijo inovativna in internacionalizirana srednja podjetja; pridobivajo tisti, ki izkazujejo dobro vpetost v lokalno okolje in trajnostno naravnane poslovne prakse.

Gospodarska zbornica Slovenije je z najstarejšo nagrado za gospodarstvenike v Sloveniji, ki izpostavlja tiste, ki ustvarjajo dosežke s trajnejšimi gospodarskimi učinki, v začetku leta nagradila management v izvozno naravnanih srednjih in velikih podjetjih. To so: Rok Barbič, predsednik uprave STILLES-a iz Sevnice, mag. Tomaž Berginc, generalni direktor, ETI, Izlake, Rudolf Horvat, direktor Saubermachera Slovenija iz Murske Sobote, Srečko Jesenek, direktor Tiskarne JESENEK iz Ljubeečne, Peter Kosin, glavni direktor ljubljanske družbe INEA, ki je tudi finalist Delovega izbora, ter Dušan Olaj, direktor, DUOL-a iz Brezovice.

Letošnja Delova nagrada podjetniške zvezde je pripadla družinskemu podjetju Marjete in Marina Furlana, proizvajalca svetil Intralighting iz Šempetra pri Gorici.

Časnik Finance je kot tovarno leta izpostavil Ljubljanske mlekarne, za najbolj okolju prijazno podjetje pa je izbral proizvajalca aluminija Talum iz Kidričevega za njegovo energetska preobrazbo. Tržaški podjetnik in manager Edi Kraus je prejemnik letošnje nagrade Financ za izjemne dosežke v gospodarstvu, ki je namenjena prav tistim organizacijam in posameznikom, ki so pomembno prispevali h krepitvi družbene blaginje. Kraus je dolgoletni direktor proizvajalca najlona Aquafil SLO, nekdanjega Julona, ki je del mednarodnega družinskega podjetja Aquafil Group s sedežem v Arcu pri Trentu, vodilnega na področju trajnostnih in krožnih inovacij.

Kakšni ljudje to nagrajenci Združenja Manager v letu 2019? V nadaljevanju izpostavljam tri letošnje dobre prakse.

Iz zadolženega naftnega trgovca v vodilno trajnostno energetsko podjetje v regiji



FOTO: Voranc Vogel/DELO

Manager leta 2019: **Tomaž Berločnik**,
predsednik uprave Petrola

Tomažu Berločniku je v devetih letih iz zadolženega distributerja naftnih derivatov uspelo ustvariti regionalno energetsko družbo, ki je danes največja v Sloveniji. Petrol ni več le naftni trgovec, ampak podjetje prihodnosti, ki postavlja nove trende in poslovne modele na področju energetike in trgovine v širšem regionalnem prostoru ter razvija pametne rešitve za upravljanje energije in mobilnosti. Berločnik je uspešno vključeval zaposlene, ki med njegovimi najmočnejšimi sposobnostmi izpostavljajo vizionarstvo in vztrajno predanost napredku ter pogum in odprtost. Za Berločnika je pomembno zmagovito moštvo, s katerim snuje poti do izjemnih poslovnih rezultatov.

Leto 2018 je bilo najboljše poslovno leto v zgodovini Petrola v letu 2019, napovedi kažejo nadaljnjo dvoštevlično rast prihodkov in dobičkonosnosti, s

čimer se družba približuje čisti vrednosti prodaje šest milijard evrov. V letu 2018 je družba dosegla 5,4 milijard evrov čistih prihodkov od prodaje, kar je 20 odstotkov več kot leto prej in kar 92 odstotkov več kot leta 2010.

Organizacijska kultura, ki jo je v Petrolu uvedel Berločnik, temelji na zaupanju, prevzemanju odgovornosti in sodelovanju ter je stabilna in sproščena. Pod njegovim vodstvom se je povečalo zadovoljstvo zaposlenih in znižal delež aktivno nezavzetih. Kako pomembna je organizacijska klima, priča tudi dejstvo, da so imeli direktorji in vodje med poslovnimi cilji delež ocene, ki je vezan na organizacijsko klimo v njihovi enoti. Najožji sodelavci posebej cenijo njegovo zaupanje, saj ne igra »na moč« in zna opolnomočiti druge. Usmerjen je k učenju in konstruktivno sprejema kritiko.

Od študentskega eksperimenta, preko vesolja, do zdravljenja raka

Skupina študentov fizike je leta 2001 pod mentorstvom Marka Pleška na največjem slovenskem raziskovalnem Inštitutu Jožef Stefan zasnovala Cosylab. Danes je podjetje z več kot 180 zaposlenimi vodilni ponudnik strojnih in programskih rešitev za krmiljenje jedrskih pospeševalnikov ter drugih velikih fizikalnih eksperimentov.

Cosylab od začetka poslovanja deluje globalno in ima povezane družbe v ZDA, Švici, na Kitajskem, Švedskem in Japonskem. Tako že od leta 2001 sodelujejo pri razvoju krmilnega sistema za radioteleskopi v Čilu, ki so posneli edinstveno fotografijo črne luknje. Danes je družba osredotočena na krmilne sisteme za protonsko terapijo, napredno metodo za zdravljenje raka.

Vrednote Cosylaba: razmišljaj pogumno, bodi skromen, trdo delaj, uživaj življenje.

Igor Verstovšek se je kot voditelj razvijal skupaj z rastjo podjetja. Rad poudari, da je z veseljem do naravoslovja, dobrimi idejami in igrivostjo moč ustvariti zanimivo karierno pot. Odlikuje ga obvladovanje kompleksnosti in obenem zagovarja



Igor Verstovšek. Cosylab,
Mladi manager 2018

sploščeno in sproščeno organizacijsko kulturo. Projekti v Cosylabu namreč trajajo tudi po 10 let, zato je pomembno, da se sodelavci v organizaciji počutijo dobro in ostajajo dalj časa. Tistim, ki jih zanima delo na dolgi rok, omogočijo privlačen »paket« za osebni razvoj: razvoj poslovne poti, bodisi tehnične bodisi managerske, delo na najbolj zanimivih znanstvenih projektih po celem svetu, potovanja in primerno plačilo ter številne dodatke, ki sestavljajo kulturni mozaik Cosylaba, tudi palačinke ob ponedeljkih.

Čisti prihodki od prodaje skupine Cosylab so v zadnjem fiskalnem letu (do konca marca 2019) nekaj nad 14 milijonov evrov. Največ, 6,6 milijonov evrov so ustvarili na trgu EU. Od aprila 2018 do danes so za potrebe razvoja zaposlili dodatnih 45 ljudi, dodana vrednost na zaposlenega pa presega 100 tisoč evrov, kar je za skoraj 100 % več od povprečja panoge.

Z drzno odločitvijo v globalno nišo do odličnosti

Podjetje KLS Ljubno proizvaja zobate obroče za avtomobilsko industrijo, ki jih vgrajujejo v motorje kar 28 avtomobilskih znamk.

Je med najbolj avtomatiziranimi in robotiziranimi podjetji v svoji dejavnosti na svetu; kar 97 % proizvodnih procesov je avtomatiziranih in robotiziranih – v proizvodnji imajo že okoli 150 robotov.

Podjetje z 250 zaposlenimi ima 15-odstotni svetovni tržni delež, od tega polovičnega v Evropi. Kar 96 odstotkov ustvarjenega izvozi. Produktivnost so od leta 2000 povečali za desetkrat, kar se odraža v izjemni dobičkonosnosti. **Dodana vrednost na zaposlenega je 115.000 evrov, kar je skoraj trikrat več od slovenskega povprečja.** Ves čas povečujejo število zaposlenih, ti pa imajo za petino višje plače od slovenskega povprečja in najvišje božičnice v slovenski proizvodni dejavnosti.

Ustanovitelj, direktor in večinski lastnik Bogomir Strašek je z družbo KLS povezan že 48 let. Kot 26-letniku so mu zaupali vodenje kovinskega obrata SGP Gradbenik z jasnimi navodili: ustvariti čim več delovnih mest in poslovati brez izgube. Ko je začel, je več kot polovica proizvodnje potekala na prostem



FOTO: Aleš Beno

Bogomir Strašek, KLS Ljubno, priznanje za življenjsko delo 2018

ali pod kozolcem, pozimi pa ni bilo ogrevanja, se spominja. Vsa bremena so delavci prenašali ročno, strojev niso imeli. A že pet let kasneje je število zaposlenih povečal s 33 na 87.

Izdelke so prodajali po celi Jugoslaviji. V začetku 90. let prejšnjega stoletja so izgubili 90 % kupcev, zato so iskali nove trge. Leta 1996 je Strašek sprejel drzno odločitev za ozko specializacijo v proizvodnjo zobatih obročev. Pravilnost te strategije danes dokazujejo rezultati.

Strašek je predvsem človek, sodelavec. Pri odnosih z zaposlenimi izpostavlja medosebno spoštovanje, ki je temelj za dobro delovanje podjetja in doseganje poslovne odličnosti. Še danes čuti veliko odgovornosti do sodelavcev, ki jim zagotavlja delo in dohodek, in do lokalnega okolja.

coface PKZ



VEČ INFORMACIJ NA: +386 (0)1 200 58 44 ali www.coface-pkz.si

**TERJATVE SO
VAŠE PREMOŽENJE.
PAMETNO JIH JE
IMETI ZAVAROVANE.**

www.coface-pkz.si

Odpornost gospodarstva v času negotovosti

Mag. Velimir Bole

Slovenski ekonomist, matematik in statistik

Boletove makroekonomske analize in napovedi že več kot tri desetletja veljajo za vodilne referenčne vire za odločevalce, povezane s slovenskim gospodarstvom. Med drugim je bil član upravnega odbora Banke Slovenije (1992–2002), kasneje član Ekonomskega sveta Slovenije, član sveta guvernerja Centralne banke Makedonije in številnih drugih posvetnih ekspertnih omizij. Objavlja in ureja najstarejšo slovensko makroekonomsko revijo *Gospodarska gibanja*. Po diplomu na Fakulteti za naravoslovje in tehnologijo Univerze v Ljubljani in na Ekonomski fakulteti v Ljubljani je magistriral leta 1973 na Naravoslovno-matematični fakulteti Univerze v Zagrebu in odtlej deluje na EIPF.



FOTO: Leon Vidic/DELO

Podobno kot za Nemčijo in Francijo najnovejši, novembrski podatki o gospodarski aktivnosti tudi za celotno evro območje kažejo boljšo sliko od pričakovanj. Pešanje gospodarske aktivnosti se je namreč v tretjem četrtletju 2019 upočasnilo, medletna rast je ostala pri enem odstotku letno, kar je nad pričakovanji¹. Ali je res že moč pričakovati obrat?²

Negotovost in gospodarska aktivnost.

Zdi se, da navkljub omenjenim novembrskim novicam ostajajo slabi izgledi za naprej nespremenjeni, saj so faktorji, ki jih porajajo, še vedno prisotni. Umirjanje povpraševanja zaradi cikličnega pešanja v ZDA in Aziji in trgovinske prepreke še naprej zavirajo izvoz, medtem ko velika negotovost glede pogojev poslovanja, še zlasti zaradi premikanja carinskih in drugih trgovinskih preprek, poleg že sicer nižje aktivnosti, še dodatno omejujejo investicije.

Najbolj je seveda izpostavljena gospodarska aktivnost industrije. Izgledi pri storitvenih sektorjih, ki so pod vplivom predvsem domačega trga, so na kratki rok sicer še vedno malo okrnjeni, vendar je verjetno samo vprašanje časa, kdaj bo zaradi pešanja industrije šibkejše inducirano domače povpraševanje stisnilo tudi ta segment gospodarske aktivnosti.

Zaradi velike negotovosti in nervoze na trgih, ki jo že nekaj časa poraja predvsem lomastenje po svetovni trgovinski ureditvi, pa tudi Brexit, postajajo ocene trendnih sprememb v gospodarstvu

rasti ne vidimo konca, ciklični obrat navzgor pa pričakujemo šele konec 2020³.

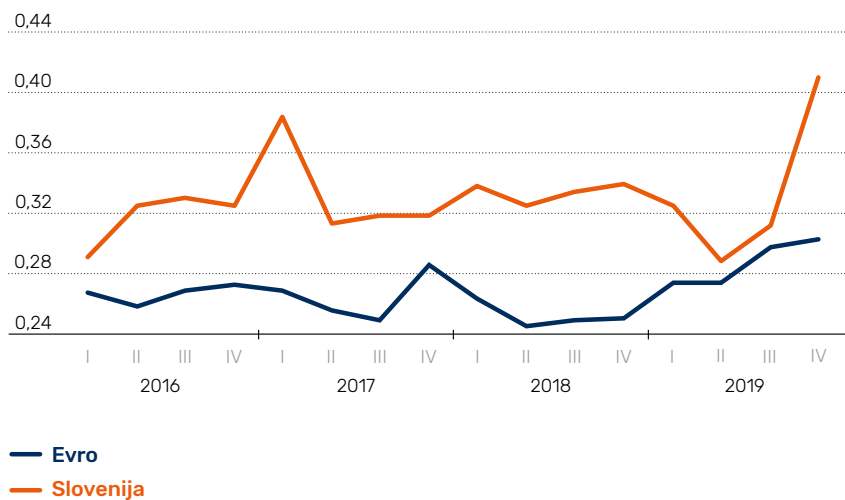
Stalno spreminjanje pogojevanj v trgovinskih pogajanjih, nejasnosti glede Brexita, regulatorne spremembe v proizvodnji avtomobilov in dvoumne diagnoze sedanjega stanja gospodarstva (pešanja gospodarske aktivnosti) nosilec denarne in fiskalne politike v EU (in pri nas)⁴ vse bolj povečujejo negotovost ne le dolgoročnih temveč tudi zelo kratkoročnih pogojev poslovanja. Kot kaže ilustracija negotovosti (variabilnosti) pričakovanih izvoznih naročil v industriji, se je v zadnjem letu

in pol negotovost pogojev poslovanja opazno povečala, tako v evro območju kot v Sloveniji. Zato postajajo ocene – napovedi obratov v trendu aktivnosti še manj zanesljive.

Vse bolj negotovi pa postajajo tudi bolj dolgoročni izgledi za gospodarsko rast. Vprašanje je, kot rečeno, ali gre pri sedanjem pešanju aktivnosti za običajno ciklično umirjanje gospodarske aktivnosti po daljšem razdobju hitre rasti ali pa za bistveno bolj dolgoročno zniževanje rasti gospodarstva, na katero opozarja, na primer, sistematično padanje factorske produktivnosti v času pokriznega okrevanja. V drugem

primeru je neznank seveda precej več kot v prvem. Ni jasno, na primer, kakšen pomen naj bi za dolgoročno umirjanje rasti imelo sistematično premajhno in strukturno specifično povpraševanje (na primer zaradi staranja), dalje, kakšen pomen za pešanje rasti ima trganje reprodukcijskih povezav (zaradi sedanjih carinskih in drugih omejitev) ter ustrezno povečevanje

Slika 1: **Negotovost izvoznih pričakovanj**



Vir: Evropska komisija, anketa; lastni izračuni

Opomba: Negotovost izvoznih pričakovanj; razpršenost (varianca) izvoznih pričakovanj.

ob takšnih zasukih v (dobrih ali slabih) novicah vse hitreje pokvarljivo blago. Res je sicer, da se več kot dve leti trajajoče napovedovanje takojšnjega zloma »a la 2009« umirja, tako da ostajata ciklično pešanje rasti ali dolgoročno počasnejša (s ponudbo omejevana) rast evro območja najbolj verjetna scenarija. Vendar zaenkrat dolgoročnejšemu pešanju

1 O dolgoročni stagnaciji glej, na primer, Rachel L. in L. Summers, 2019, »On secular stagnation in industrialized world«, NBER, <http://www.nber.org/papers/w26198>; o cikličnem obratu pa glej ECB, »Survey of professional forecasters«, 2019/IV.

2 Ponovno odpiranje denarnega sproščanja (in istočasno omejevanje potrošniških kreditov v Sloveniji), začetek EDP postopka proti Italiji (ob stagnaciji oziroma krčenju italijanskega gospodarstva), guvernersko podpiranje fiskalnega interveniranja (in blokiranje sprejetja proračuna v Sloveniji) ipd.

3 O dolgoročni stagnaciji glej, na primer, Rachel L. in L. Summers, 2019, »On secular stagnation in industrialized world«, NBER, <http://www.nber.org/papers/w26198>; o cikličnem obratu pa glej ECB, »Survey of professional forecasters«, 2019/IV.

4 Ponovno odpiranje denarnega sproščanja (in istočasno omejevanje potrošniških kreditov v Sloveniji), začetek EDP postopka proti Italiji (ob stagnaciji oziroma krčenju italijanskega gospodarstva), guvernersko podpiranje fiskalnega interveniranja (in blokiranje sprejetja proračuna v Sloveniji) ipd.

stroškov proizvodnje, prav tako je odprto vprašanje, kakšne so posledice tehnoloških sprememb (na primer v avtomobilski proizvodnji) in kakšne strukturnih sprememb na Kitajskem.⁴

Če pustimo dolgoročne faktorje negotovosti ob strani, se že ob kratkoročnih odpira ključno vprašanje, kako naj ukrepa oziroma kaj sploh lahko naredi ekonomska politika v Sloveniji, da bi zmanjšala potencialna tveganja oziroma omilila ustrezne narodnogospodarske stroške negotovosti.

Še zlasti, ker osnovnih vzvodov denarne politike tako nima v rokah, pri fiskalni pa je njen manevrski prostor zelo omejen, tako zaradi usmerjanja Evropske komisije kakor tudi zaradi lastnih slabo preišljenih zavez! Seveda ni dvoma, da bi ekonomska politika lahko naredila še neprimerno manj, če bi zaradi hipotetičnega (praviloma nenapovedljivega!) večjega finančnega pretresa (poka balona) na kakšnem od finančnih trgov prišlo do nenadnega finančnega in realnega zloma poslovanja pomembnega dela slovenskega gospodarstva takšnih razsežnosti kot, na primer, v letu⁶ 2009. Vendar je potrebno poudariti, da je njeno nemoč pričakovati že ob normalnem, sicer zelo negotovem razvoju dogodkov.

Nemočna verjetno ne bi bila le ekonomska politika v Sloveniji, saj ni jasno, kaj in kako naj bi posredovali Evropska komisija in ECB pri njenem zatečenem stanju (na primer, s kvantitativnim sproščanjem napihnjeno bilanco in z negativno obrestno mero obremenjeno ECB) in še zlasti pri sedanjih zvezah in formalnih omejitvah (na primer, z nemožnostjo zadolževanja držav v lastnem denarju, z zanemarljivim potencialom za fiskalno interveniranje neposredno same Evropske komisije in z obsedenostjo z metodološko neustreznim stiskanjem javnofinančnega trošenja), ki jih tudi po slabih izkušnjah v finančni krizi nismo odpravili.

Kakšna je odpornost gospodarstva v času povečane negotovosti?

Zaradi majhnega dometa ekonomske politike se seveda postavlja vprašanje, **kakšna je odpornost gospodarstva, torej njegova endogena sposobnost za vzdržno delovanje v zelo negotovih ali potencialno celo bistveno poslabšanih gospodarskih pogojih s podporo le šibke ekonomske politike.** Korektna analiza takšne odpornosti seveda predpostavlja simulacijo posledic hipotetičnih šokov v okolju, kar bi seveda daleč presegló namen prispevka. Zato odpornost gospodarstva v 2018⁷ ilustriramo samo s primerjavo z odpornostjo v 2008⁸. Ker pa takšna primerjava omogoča le ilustracijo sprememb, ne pa tudi ravni odpornosti glede na (verjetno) kalibracijo politike ECB-ja ter fiskalnih inštrukcij Evropske komisije, smo primerjavo z 2008 narejedi **za Slovenijo, evro območje ter Nemčijo.**

Evro območje je vključeno zato, ker ilustrira odpornost, na katero bodo (v primeru težav) verjetno kalibrirali politiko ECB in fiskalne inštrukcije Evropske komisije. Medtem ko smo Nemčijo dodali kot referenca zato, ker je finančno krizo preživela z bistveno manjšimi narodnogospodarskimi stroški od povprečja evro območja. Primerjava z njo torej kaže odpornost, ki bi tudi v Sloveniji verjetno omogočila pozitivne učinke potencialne politike ECB in Komisije, ki bi bila kalibrirana na evro območje.

Vzdržnost notranjega in zunanjega ravnotežja.

Odpornost gospodarstva na morebitno večje poslabšanje pogojev gospodarjenja (finančni ali realni šok) smo ilustrirali s primerjavo vzdržnosti (stabilnosti) makroekonomskega ravnotežja v letu 2008 (letu obrata gospodarske aktivnosti tik pred začetkom krize) ter letom obrata gospodarske aktivnosti v zadnjem gospodarskem ciklusu (2018), do katerega je prišlo po dolgem obdobju konjunktura, ki se je pričela 2013.

5 Glej, na primer, R. Borg, M. Buti, O. Dieckmann, B. Döhring in A. Zeana, 2018, "A challenging path ahead: The Commission's Autumn 2019 forecast", CEPR.

6 Ko se je finančni pretres začel na trgu »pakiranih«, slabo zavarovanih (sub-prime) hipotekarnih kreditov.

7 Torej po obratu v gospodarski aktivnosti konec 2017.

8 Vrh je gospodarska aktivnost dosegla v drugem četrtletju 2008!

Tabela 1: **Makroekonomsko ravnotežje**

	Slovenija		Evro območje		Nemčija	
	2008	2018	2008	2018	2008	2018
Javnofinančni saldo	-3,3	0,4	- 3,5	- 0,6	- 1,0	1,4
Saldo s tujino	-5,3	5,7	- 1,5	2,9	5,7	7,3
Konkurenčnost	1,00	0,94	1,00	0;88	1,00	1,00

Vir: IMF; lastni izračuni

Opomba: Indikatorji makroekonomskega ravnotežja; odstotki BDP; strukturni javnofinančni saldo (povprečje leta); saldo tekoče menjave s tujino (povprečje leta); konkurenčnost – efektivni tečaj deflaciran s stroški dela (zadnje četrletje leta), normiran na 2008; **zmanjšanje indeksa kaže izboljšanje konkurenčnosti**.

Ilustriramo vzdržnost ravnotežij, ki so bila ključna za transmisijo in povečanje narodnogospodarskih stroškov eksterne šoke, ki mu je izpostavljeno gospodarstvo po letu 2008. Navajamo indikatorje za štiri značilnosti vzdržnosti (stabilnega) makroekonomskega ravnotežja, in sicer strukturni javnofinančni saldo, saldo tekoče menjave s tujino, stroškovna konkurenčnost ter zadolženost osnovnih institucionalnih sektorjev gospodarstva.

V Tabeli 1 prikazujemo vrednosti strukturnega deficita in tekočega salda s tujino v odstotkih BDP ter stroškovna konkurenčnost za Slovenijo, Nemčijo in območje evra. Vrednosti indikatorjev smo, kot rečeno, navedli za leti 2008 in 2018.

Na dlani je, da sta v Sloveniji javnofinančni saldo in še posebej saldo tekočih transakcij s tujino v 2018 opazno boljša – višja kot pred finančno krizo (v 2008) –, saj sta ne le pozitivna temveč tudi opazno visoka. Strukturni saldo je boljši za skoraj 4 odstotne točke BDP, saldo tekočih transakcij pa kar za 11 odstotnih točk BDP (nominalno torej za skoraj 5 milijard evrov). Ustrezna odpornost gospodarstva na eksterne šoke ali na daljše obdobje pešanja gospodarske aktivnosti je v sedanjem obdobju v Sloveniji očitno opazno večja, kot je bila v 2008, torej v obdobju pešanja gospodarske aktivnosti tik pred izbruhom finančne krize! Ob eksternem šoku na gospodarstvo je namreč velikost tako javnofinančnega salda kot salda s tujino ključna determinanta potenciala gospodarstva za domet prve faze (torej faze financiranja) amortiziranja šoka.

Do povečanja vzdržnosti obeh ravnotežij je po finančni krizi prišlo tudi v evro območju in Nemčiji, vendar sta se tako strukturni fiskalni saldo kot saldo tekoče menjave s tujino izboljšala – v Sloveniji precej bolj povečala. Poleg tega vrednosti v tabeli ne kažejo samo povečanja odpornosti, temveč tudi njeno raven. V sedanjem obdobju je tako (pri ostalih enakih pogojih) raven zatečene odpornosti (torej vzdržnost stabilnosti obeh ravnotežij) na eksterne šoke v Sloveniji večja kot v evro območju, vendar manjša kot v Nemčiji. Dejansko je odpornost (kot jo kaže sedanja vrednost strukturnega fiskalnega salda in salda tekočih transakcij) na večje poslabšanje pogojev gospodarjenja tako velika, kot je bila v Nemčiji pred začetkom finančne krize, torej leta 2008!

Tabela kaže tudi spremembo konkurenčnosti od konca 2008 do konca 2018. **Konkurenčnost slovenskega gospodarstva se je po izbruhu finančne krize najprej kakšno leto počasi poslabševala (padla je za okoli 4 %), nato pa se je po letu 2012/I začela sistematično izboljševati do začetka 2017, ko je nato stagnirala do konca 2018, in takrat se je začela, zaradi prehitvevanja enotnih stroškov dela, opazno zmanjševati!** Konec leta 2018 je bila tako konkurenčnost za približno 6 % večja kot tik pred izbruhom finančne krize (2008/IV). Istočasno je bila konkurenčnost evro območja kar za 12 % večja v primerjavi z 2008/IV, konkurenčnost Nemčije pa je ostala nespremenjena. Navkljub temu, da je konkurenčnost do 2018 porasla v evro območju še enkrat bolj kot v Sloveniji, se je, kot kaže tabela, saldo tekočih transakcij v Sloveniji izboljšal bistveno bolj kot v evro območju.

Tabela 2: **Velikost in struktura zadolženosti**

	Slovenija		Evro območje		Nemčija	
	2008	2018	2008	2018	2008	2018
Država	23,2	77,5	72,3	97,9	68,4	67,5
Nefinančne korporacije	89,2	51,6	94,2	102,5	58,7	57,2
Finančne korporacije	23,5	6,7	126,6	126,7	97,5	63,9
Finančne korporacije – OMFI	44,0	5,2	60,0	40,3	58,7	34,6
Gospodinjstva	25,3	26,9	54,0	56,3	59,2	53,1

Vir: Eurostat; ECB; lastni izračuni

Opomba: Velikost in struktura zadolženosti v 2008 in 2018; zadolženost narodnogospodarskih sektorjev; posojila in obveznice; nekonsolidirano; letni povpreček; odstotki BDP; država – širša država; nefinančne korporacije – podjetja; finančne korporacije – banke, zavarovalnice, pokojninski skladi in druge finančne organizacije; finančne korporacije – OMFI; kratkoročna zadolžitve bank z depoziti drugih (rezidenčnih in nerezidenčnih) bank; gospodinjstva – prebivalstvo.

Zadolženost – narodnogospodarski sektorji.

Zadolženost je bila v finančni krizi ključen vzvod, preko katerega se je pretres na manjšem delu svetovnih finančnih trgov razširil in prenesel v okolje posameznih gospodarstev. V prvem koraku banke, kasneje pa tudi države, niso mogle do ustreznega financiranja zaradi blokade na grosističnem trgu posojilnih skladov, v drugem pa je ustrezno skrčena ponudba bank (dodatno zmanjšana še z neustrezno intervencijo regulatorjev) povzročila kreditni krč na trgu široke potrošnje (med bankami na eni strani in podjetji, gospodinjstvi ter ostalimi finančnimi organizacijami na drugi), kar je zaustavilo tako novo tekoče financiranje kot tudi samo obnavljanje kreditov in zato tudi aktivnost realnega sektorja. V tem retransmisijem mehanizmu je imela ključno vlogo zadolženost vseh sektorjev gospodarstva, torej države, bank, podjetij pa tudi (čeprav najmanj) gospodinjstev.

Postavlja se vprašanje, kako učinkovito bi lahko deloval takšen transmisijem mehanizem zadolženosti v sedanjem obdobju ohlajanja gospodarstva, če bi prišlo do podobnega pretresa na finančnih trgih? Drugače rečeno, vprašanje je, do kakšnih sprememb je v obdobju po finančni krizi prišlo v odpornosti gospodarstva na prenašanje zunanjih pretresov preko transmisijskega mehanizma zadolževanja. Odpornost gospodarstva na potencialni finančni

pretres v sedanjem obdobju ohlajanja gospodarske aktivnosti zato ilustriramo s primerjavo zadolženosti posameznih sektorjev gospodarstva tik pred začetkom finančne krize (2008) ter v sedanjem obdobju (2018).

V Tabeli 2 prikazujemo zadolžitve vseh narodnogospodarskih sektorjev Slovenije, evro območja in Nemčije pred finančno krizo (v letu 2008) ter po obratu v gospodarski aktivnosti (v letu 2018). Zadolžitve prikazujemo v odstotkih BDP. Pri zadolžitvi upoštevamo kratkoročna in dolgoročna posojila ter izdane obveznice. Ker je znaten del kratkoročne medbančne zadolženosti v bilancah prikazan kot depozit, v posebni vrstici prikažemo tudi tovrstno kratkoročno zadolženost bank, ki sicer ni upoštevana v prikazani zadolžitvi finančnih korporacij.⁹

Na dlani je, da je v sedanjem obdobju pešanja gospodarske aktivnosti (po obratu konec 2017) zadolženost podjetij in finančnih institucij v Sloveniji bistveno nižja, kot je bila po obratu gospodarske aktivnosti pred kriznim kolapsom v letu 2008. Zadolžitve se je še zlasti močno (večkratno) znižala v finančnih institucijah. Istočasno je zadolžitve gospodinjstev ostala nespremenjena, zadolžitve širše države pa se je zaradi dolgov saniranih podjetij in bank, ki jih je prevzela, močno povečala.

⁹ Ker je bila takšna zadolžitve bank v Sloveniji praviloma zadolžitve pri tujih bankah, bi tovrstna relativno visoka zadolžitve bank v Sloveniji lahko bila eden od pomembnih razlogov za neformalno potiskanje Slovenije v drastično sanacijo (izdatno dokapitaliziranje) bank. Saj bi (glede na izkušnje z Grčijo) s takšno sanacijo »napolnili« banke z denarjem in tako zasigurali varno vračilo kreditov tujim, v največjem delu evropskim bankam!

Le pri zadolženosti gospodinjstev so bile v evro območju in Nemčiji spremembe po 2008 približno enake kot v Slovenji. Zadolženost prebivalstva se je namreč v tem razdobju pri vseh treh malo spremenila.

Zadolženost podjetij in finančnih institucij se je v Sloveniji močneje zmanjšala kot v Nemčiji in še zlasti v evro območju, kjer pri podjetjih in finančnih institucijah po 2008 sploh ni prišlo do zmanjšanja zadolženosti.

Povečanje zadolžitve države v Slovenji po 2008 je močno presešlo evro območje in še posebno Nemčijo, kjer se je zadolženost države do 2018 celo (malenkost) zmanjšala.

Tudi raven zadolženosti je bila v 2018 v Slovenji v vseh sektorjih nižja kot v evro območju, z izjemo države pa nižja tudi kot v Nemčiji. Celotna zadolžitvev podjetij, ki je bila 2008 v Sloveniji bistveno višja kot v Nemčiji, je bila v letu 2018 nižja!

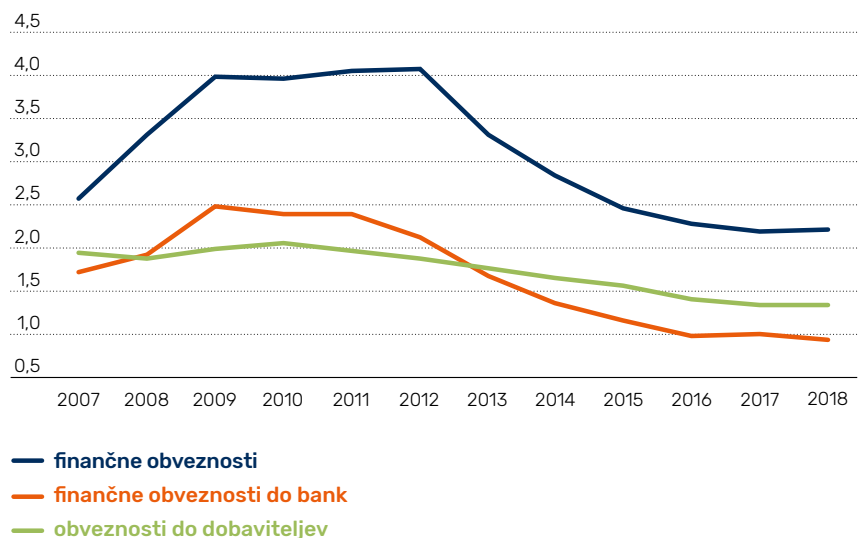
Zaradi spremembe zadolženosti se je torej po 2008 odpornost na pretrese na tujih finančnih trgih v vseh sektorjih gospodarstva razen v državi ne le opazno povečala, temveč je bila 2018. tudi bistveno višja kot v evro območju in v Nemčiji. To velja tudi za skupno odpornost vseh narodnogospodarskih sektorjev, saj je bila skupna zadolžitvev vseh sektorjev v 2018 v Sloveniji za 40 % nižja kot v Nemčiji in za 60 % nižja kot v evro območju!

Zadolženost podjetij – porazdelitev. V prejšnji točki smo se prepričali, da je povprečna zadolženost narodnogospodarskih sektorjev ob siceršnjem pešanju gospodarske aktivnosti bistveno manjša

kot v času pešanja gospodarske aktivnosti tik pred izbruhom krize (v 2008), kakor tudi manjša kot v evro območju in (z izjemo države) v Nemčiji.

Obseg podjetij, ki so lahko ogrožena ob potencialnem finančnem in realnem pretresu zaradi, na primer, poka balona na kakšnem od finančnih trgov, pa ni odvisen le od narodnogospodarske – povprečne velikosti zadolženosti, ki jo dokumentiramo v predhodni točki, temveč tudi

Slika 2: **Zadolženost podjetij**



Vir: AJPES; lastni izračuni

Opomba: Dolg podjetij na enoto EBITDA; mediana sektorjev 5-številčne klasifikacije; vse finančne obveznosti; finančne obveznosti do bank; obveznosti do dobaviteljev.

od razpršenosti porazdelitve zadolženosti enot (podjetij, gospodinjstev) pa tudi narave zadolžitve (narave upnikov). Pri enaki povprečni (medianski) vrednosti se namreč ogroženi del populacije povečuje z večanjem disperzije zadolženosti. Tudi narava zadolžitve, zaradi razlik v ciljni funkciji upnikov, različno vpliva na ogroženost dolžnikov ob finančnih ali realnih pretresih. To velja še zlasti za podjetja z večjo zadolženostjo pri organizacijah, ki so močno regulirane; ta so namreč lahko ob finančnih pretresih, zaradi potez regulatorja (specifične ciljne funkcije), opazno bolj ranljiva¹⁰.

¹⁰ Glej, na primer, Bole V., J. Prašnikar in D. Trobec, 2014. »Policy measures in the deleveraging process: A macroprudential evaluation«, Journal of policy modelling; glej tudi Koo R., »The Holy Grail of Macroeconomics: Lessons from Japan's Great Recession«, John Wiley&Sons.

Zato v nadaljevanju navajamo še evidenco, ki ilustrira vpliv velikosti disperzije zadolženosti in narave upnika na odpornost gospodarstva ob morebitnem finančnem pretresu v času sedanjega ohlajanja gospodarske aktivnosti v primerjavi z obdobjem obrata v gospodarski aktivnosti pred izbruhom finančne krize.

Oglejmo si celotno (kratko- in dolgoročno) finančno zadolženost, ustrezno zadolženost pri bankah ter zadolženost (poslovne obveznosti) pri dobaviteljih za podjetja iz industrije (torej predelovalne dejavnosti ter oskrbe z elektriko, vodo in plinom), gradbeništva in sektorjev tržnih storitev¹¹. Breme zadolženosti prikazujemo z dolgom, preračunanim na enoto neto denarnega toka iz rednega poslovanja (EBITDA). Torej tako, kot je običajno v mikroekonomskih analizah. Na kratki rok so spremembe tako merjene zadolženosti posledica predvsem spreminjanja neto denarnega toka iz poslovanja, na daljši rok pa tudi stanja dolga. Ker je v obeh primerjanih obdobjih (2007–2008 oziroma 2017–2018), gospodarska aktivnost dosegla svoj vrh, predpostavimo, da gre za referenčne (ravnotežne) vrednosti, ki se zaradi finančnega pretresa kratkoročno še niso opazno spreminjale.

Na sliki 2 prikazujemo zadolženost za razdobje 2007–2018. Prikazujemo celotno finančno zadolženost, zadolženost pri bankah ter poslovne obveznosti do dobaviteljev. Na dlani je, da je **zadolžitev podjetij v sedanjem obdobju, namreč v letu 2018, opazno nižja kot tik pred izbruhom krize leta 2008**, kakor tudi da se je breme založenosti po začetku finančne krize zelo hitro močno povečalo, da je na novi ravni zadolženost ostala do 2012, ko se je začela pospešeno zmanjševati. Najbolj je zanihala celotna finančna zadolženost, saj se je s 3 EBITDA v 2008 povečala že v letu 2009 na 4 EBITDA, da bi do 2018 padla močno pod začetno vrednost (na 2,2 EBITDA). Relativno povečanje zadolženosti do bank ob izbruhu krize je bilo nekaj manjše, zmanjšanje po 2012 pa bistveno večje, saj je zadolženost do bank padla do konca razdobja, torej do leta 2018, na samo 0,9 EBITDA.

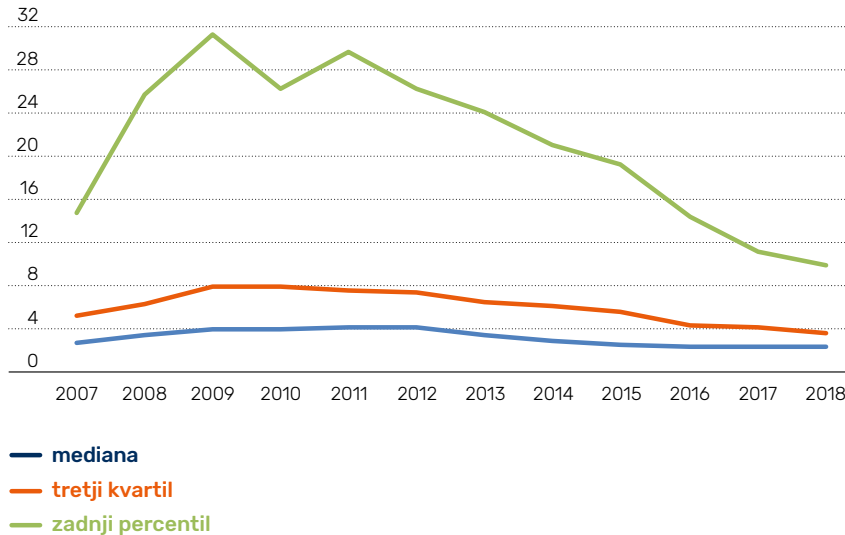
Čeprav je res, da so na kratki rok spremembe bremena zadolženosti posledica predvsem spreminjanja neto denarnega toka, pa je potrebno opozoriti, da so banke po izbruhu krize praviloma zahtevale najhitrejšo možno poplačilo kreditov.

Slika nazorno kaže tudi umikanje bank iz kreditnega podpiranja gospodarstva. Veliko nominalno zmanjšanje kreditov podjetjem domačih bank, ki so na začetku letošnjega leta že padli na okoli 45 % stanja v letu 2008, podjetja očitno niso nadomestila z zadolževanjem pri tujih bankah ali pri nebančnem sektorju. Saj se je skupna zadolžitev, tako finančna kot do dobaviteljev, do leta 2018 zmanjšala močno pod raven iz leta 2008, padla je s 5,3 EBITDA na 3,5 EBITDA. Zato so **podjetja na začetku sedanjega ohlajanja precej manj ranljiva na morebiten pretres v financiranju. To še posebno velja za bančno financiranje.**

Vendar v 2018 breme zadolženosti ni opazno nižje (glede na 2008) le pri medianskih podjetjih, temveč je nižje po celotni porazdelitvi podjetij. Še več, kot kaže slika 3, znižanje bremena zadolženosti ni sorazmerno, saj so v 2018 najbolj zadolžena (ogrožena) podjetja glede na leto 2008 še bistveno manj zadolžena od medianskih podjetij. Na sliki ga namreč prikazujemo za razdobje 2007–2018 celotna finančna zadolženost za medianska podjetja, za podjetja na tretjem kvartilu ter za podjetja na zadnjem percentilu porazdelitve zadolženosti. Podjetja v zadnjem percentilu, torej z dolgom najbolj ogrožena podjetja, so v letu 2008 imela, na primer, celoten finančni dolg kar 25,4-krat večji od neto denarnega toka (EBITDA), v lanskem letu pa le še 9,9-krat večji. Odpornost najbolj ogroženih podjetij je torej v letu 2018 glede na leto 2008 bistveno bolj povečana kot pri medianskih podjetjih, torej v povprečju gospodarstva.

Slika tudi nazorno ilustrira, da so v primeru finančnega pretresa podjetja na repih porazdelitve bremena zadolženosti bistveno bolj ranljiva od medianskih podjetij. V finančni krizi se je, na primer,

11 Ilustracijo smo naredili na sektorjih petštevilične klasifikacije dejavnosti.

Slika 3: **Celotna finančna zadolženost – porazdelitev podjetij**


Vir: AJPES; lastni izračuni

Opomba: Celotna finančna zadolženost na enoto EBITDA; mediana, tretji kvartil in zadnji percentil sektorjev 5-številčne klasifikacije; vse finančne obveznosti.

njihovo breme zadolženosti predvsem zaradi padca neto denarnega toka iz poslovanja v enem letu povečala za 5 EBITDA, pri tistih na tretjem kvartalu za 1,7 EBITDA, pri medianskih pa samo za 0,7 EBITDA!

Veliko zmanjšanje ne le medianske zadolženosti temveč tudi disperzije zadolženosti podjetij za vse

najmanj zmanjšana, pri medianskih podjetjih le za 0,6 EBITDA (32 %), vendar je bilo tudi pri zadolženosti do dobaviteljev zmanjšanje disperzije v letu 2018 glede na leto 2005 veliko, saj je ustrezna zadolženost zadnjega percentila podjetij v letu 2018 le še 6 EBITDA, torej za 3,9 EBITDA (40 %) manj kot v letu 2008!

analizirane oblike zadolženosti (za celotno finančno zadolženost, za zadolženost pri bankah in za obveznosti do dobaviteljev) povzemamo v tabeli 3.

Vrednosti v tabeli nazorno ilustrirajo, da je pri zadolženosti do bank pri medianskih podjetjih breme zadolženosti v letu 2018 glede na leto 2008 manjše za 1 EBITDA (53 %), pri podjetjih na tretjem kvartilu za 2,1 EBITDA (55 %) ter pri zadnjem percentilu podjetij kar za 11 EBITDA (72 %)! Pri poslovnih obveznostih do dobaviteljev je zadolženost v letu 2018 glede na leto 2008

 Tabela 3: **Zadolženost – porazdelitev podjetij**

Leto	mediana	tretji kvartil	zadnji percentil
Celotna finančna zadolženost			
2008	3,3	6,2	25,8
2018	2,2	3,6	9,9
Zadolženost do bank			
2008	1,9	3,9	15,3
2018	0,9	1,8	4,3
Poslovne obveznosti do dobaviteljev			
2008	1,9	3,3	9,9
2018	1,3	2,3	6,0

Vir: AJPES; lastni izračuni

Opomba: Dolg na enoto EBITDA; mediana, tretji kvartil in zadnji percentil dejavnosti 5-številčne klasifikacije; celotna finančna zadolženost; zadolženost do bank; poslovne obveznosti do dobaviteljev.

Tabela 4: Denarni tok in vračanje dolga

	manjši od obresti	večji od obresti in manjši od servisa	večji od servisa
2007	3,0	0,6	96,5
2008	3,8	3,4	92,8
2017	0,3	0,2	99,5
2018	1,7	0,1	98,2

Vir: AJPES; lastni izračuni

Opomba: Velikost denarnega toka iz rednega poslovanja; industrija, gradbeništvo in tržne storitve; sektorji petštevlične klasifikacije; odstotek dodane vrednosti v dodani vrednosti vseh podjetij; denarni tok ne zadošča za plačilo obresti; denarni tok zadošča za plačilo obresti, ne pa za celoten servis finančnih obveznosti; denarni tok zadošča za servis finančnega dolga.

Vračanje dolga – struktura podjetij.

Pri analiziranju nihanja zadolženosti pogosto razlikujemo med tremi segmenti podjetij. Tista, ki imajo neto denarni tok dovolj velik, da lahko plačujejo anuitete (redno odplačujejo kredit), podjetja, pri katerih neto denarni tok iz poslovanja presega potrebna plačila obresti, ne pa tudi vračila glavnice, in podjetja pri katerih neto denarni tok ne dosega niti plačila obresti. Minsky je prva podjetja označil z "zavarovana", druga s "spekulativna" in tretja s "Ponzi" podjetja¹⁰. Kako odporna so podjetja leta 2018 v primeru večjega finančnega pretresa v Tabeli 4 ilustriramo tudi s primerjavo ustrezne strukture podjetij leta 2008 oziroma 2018.

V tabeli prikažemo strukturo podjetij glede velikosti neto denarnega toka iz poslovanja relativno na servis kreditov pred začetkom finančne krize (2007–2008) in v sedanjem obdobju ohlajanja gospodarske aktivnosti (2017–2018). Prikažemo deleže dodane vrednosti ustreznih segmentov podjetij v celotni dodani vrednosti, ki jo generirajo vsa podjetja.

Na dlani je, da je v sedanjem obdobju pešanja gospodarske aktivnosti delež »zavarovanih« podjetij precej večji kot leta 2008. Tako je bil delež »zavarovanih« podjetij leta 2008 92,8 %, leta 2018 pa 98,2 %. Tudi zmanjšanje deleža »zavarovanih« podjetij po obratu v gospodarski aktivnosti (leta 2007 oziroma 2017) je bilo v sedanjem obdobju opazno manjše.

Sklep. V vse bolj negotovem okolju se gospodarstvo še naprej počasi ohlaja. Ekonomska politika ima bolj malo manevrskega prostora, domača zaradi lastnih zavez in formalnih možnosti, evropska pa zaradi zatečenega stanja denarne politike in teoretičnih predsodkov na področju fiskalne politike. Prispevek ekonomske politike zato ne bo majhen, že če se bo izognila večjim napakam. Potemtakem je ključno vprašanje, kako odporno je gospodarstvo na morebitno nadaljnje povečanje trenj in negotovosti v pogojih poslovanja. Podatki kažejo, da je odpornost precej večja kot pred izbruhom finančne krize in tudi opazno večja kot v povprečju evro območja.

12 Glej Minsky, H., 1992, »The Financial Instability Hypothesis«, http://digitalcommons.bard.edu/hm_archive/275.

Javnofinančni presežek drugič zapored naj ne uspava Slovenije pred dolgoročnimi ekonomskimi in družbenimi izzivi

Pregled ekonomske politike v Sloveniji v številkah

Prof. dr. Dušan Mramor



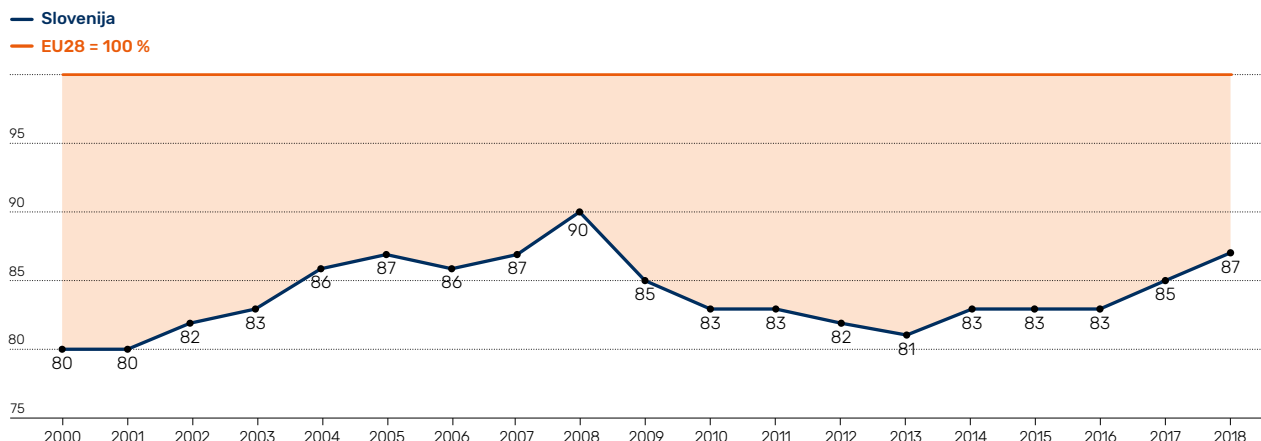
Letošnji izbor ekonomskih kazalcev Slovenije omogoča jasno in prijazno ilustracijo glavnih poudarkov člankov v letošnjem Pogledu 2020, ki se nanašajo na dolgoročna gospodarska gibanja.

Grafi najpomembnejših makroekonomskih kazalcev omogočajo spremljanje glavnih trendov gospodarskih gibanj. Pri vseh vidimo, da so bili v letu 2018 izredno ugodni:

- rast BDP sicer nekoliko nižja kot v 2017, še vedno pa več kot dvakratnik rasti evrskega območja;
- spet smo dosegli dvig slovenskega BDP-ja na prebivalca, popravljenega za različno raven cen, glede na povprečje EU, tokrat na 87 %, kot je bil nazadnje leta 2008;
- nadalje vidimo veliko zmanjšanje brezposelnosti, še posebno mladih;
- znižali smo vse vrste zadolženosti (države, gospodarstva, prebivalstva, do tujine);
- posledično so obrestne mere za državni dolg Slovenije zopet padle bolj kot za povprečje evrskega območja (obrestni razmik);
- ohranjali smo ogromen presežek pri poslovanju s tujino, prikazan v tekočem delu plačilne bilance.

Naj pa še posebej omenim rezultat, ki bo šel v anale slovenske ekonomske politike, ne samo da smo drugič zapored dosegli javnofinančni presežek,

BDP na prebivalca v pariteti kupne moči v odstotkih



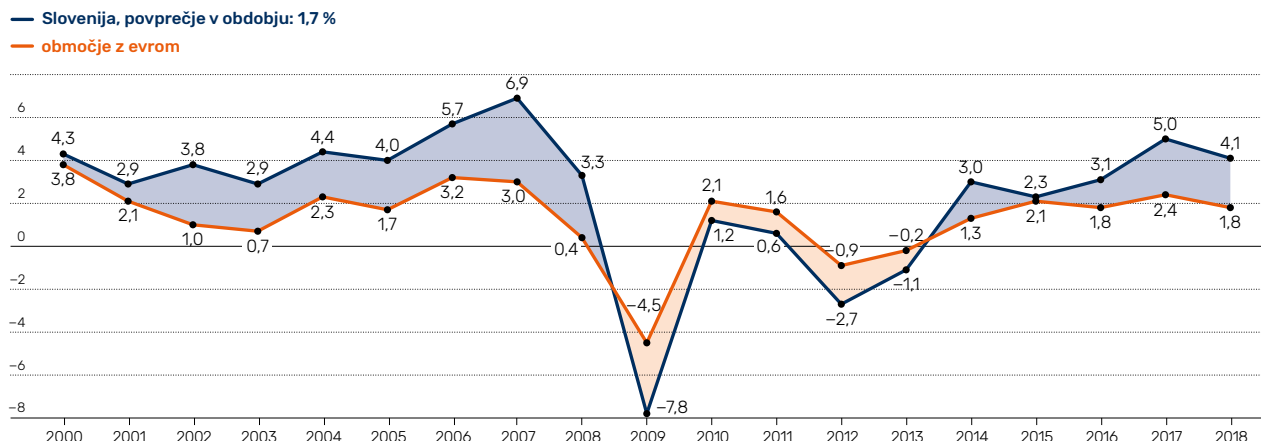
temveč njegovo veliko povečanje (z 0,1 % na 0,8 % BDP) in to v volilnem letu 2018. Brez dvoma je k temu, poleg striktnega sledenja zakonskih omejitev fiskalnega pravila s strani ministrstva za finance, bistveno prispeval predsednik vlade Miro Cerar, ki je raje odstopil, kot da bi se vdal izjemnim predvolilnim pritiskom po povečevanju vseh vrst pravic in s tem javnofinančnih izdatkov. Sicer so stroški dela zopet narastli hitreje kot v evrskem območju, vendar manj kot je bila razlika v rasti BDP.

Potrebno pa se je zavedati, da gre za kratkoročni rezultat, bolj ali manj na vrhu gospodarske aktivnosti. Slovenija pa ima zelo resne dolgoročne ekonomske in s tem splošne družbene izzive. S sedanjega zornega kota so najpomembnejši izzivi hitro starajoče prebivalstvo, t. i. demografski problemi. Temu sem sledil tudi pri izboru novih grafov, katerih vsebinsko logiko in informacijo, ki jo s svojimi vrednostmi posredujejo, orišem v nadaljevanju.

Naj posebej omenim rezultat, ki bo šel v anale slovenske ekonomske politike. Ne samo da smo drugič zapored dosegli javnofinančni presežek, temveč njegovo veliko povečanje (z 0,1 % na 0,8 % BDP) in to v volilnem letu 2018. Brez dvoma je k temu, poleg striktnega sledenja zakonskih omejitev fiskalnega pravila s strani ministrstva za finance, bistveno prispeval predsednik vlade Miro Cerar, ki je raje odstopil, kot da bi se vdal izjemnim predvolilnim pritiskom po povečevanju vseh vrst pravic in s tem javnofinančnih izdatkov.

Realna rast BDP

v odstotkih



V prejšnjem članku sva s kolegom Jožetom Sambtom pokazala, da je rešitve potrebno najprej iskati v povečanju delovno aktivnega prebivalstva in produktivnosti dela. Le tako bomo lahko dosegali višjo rast in s tem višji razpoložljivi dohodek na prebivalca, ki je glede družbene stabilnosti bolj primeren kazalec kot BDP na prebivalca. Sicer je razpoložljivi dohodek na prebivalca, popravljen za kupno moč, lansko leto vrednostno zopet zrastel, a premalo, da bi zrastel v primerjavi s povprečjem EU – ostal je na 81 %, bistveno pod 87 % povprečja EU, ki ga dosegamo pri BDP na prebivalca. Tako nizek rezultat se dobro sklada z nizko ravno produktivnosti dela (82,7 % EU), pa tudi rast produktivnosti dela (1,5 % v letu 2018) je bila daleč od potrebne in celo povprečne od leta 2000 naprej (1,7 %). Ta dva kazalca jasno kažeta potrebno smer ukrepanja, pri čemer so za rast produktivnosti izredno pomembne zasebne investicije, za njih pa razpoložljiv lastniški kapital (domač in tuj). Makro kazalec donosnosti lastniškega kapitala, naloženega v slovenska nefinančna podjetja, v primerjavi z drugimi državami evro območja ne bi mogel biti jasnejši.

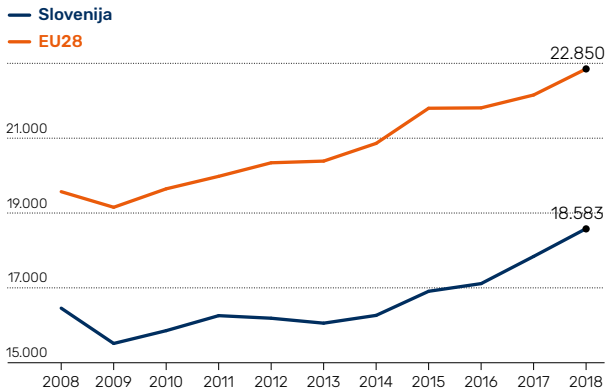
Podjetniške naložbe lastniškega kapitala v Sloveniji so neprilvalčne, saj je njihov donos skozi leta daleč manj kot pol tistega v evro območju. Tudi zato nizka produktivnost in njena nizka rast.

Pri tem splošni preobremenitvi gospodarstva z dajatvami za javni sektor, ki naj bi zniževala produktivnost, ni mogoče kar enostavno pritrditi, saj od vrhunca krize odstotek javnih izdatkov v BDP vztrajno pada in je bil lansko leto že 3,3 odstotne točke pod povprečjem evro območja. Drugo vprašanje je seveda struktura in učinkovitost izdatkov.

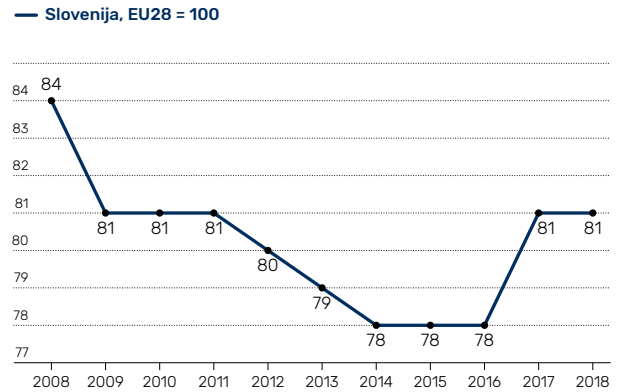
Na prvi pogled se zdi, da je zaposlenost prebivalstva, ki je bila leta 2018 nad povprečjem evro območja, in njena visoka rast (3 %), izkoriščen vir razpoložljivega dohodka na prebivalca. Vendar bi se morali tu zgledovati po državah, ki so bile pri delovnem aktiviranju prebivalstva najuspešnejše (npr. Švedska). Za te ugotavljamo, da resno zaostajamo pri najmlajši in najstarejši kohorti delovno sposobnega prebivalstva in v deležu tistih, ki zaslužijo z delom dovolj brez socialnih transferjev. Tu so precejšnje rezerve.

Razpoložljiv dohodek na osebo

v pariteti kupne moči, v evrih

**Razpoložljiv dohodek na osebo**

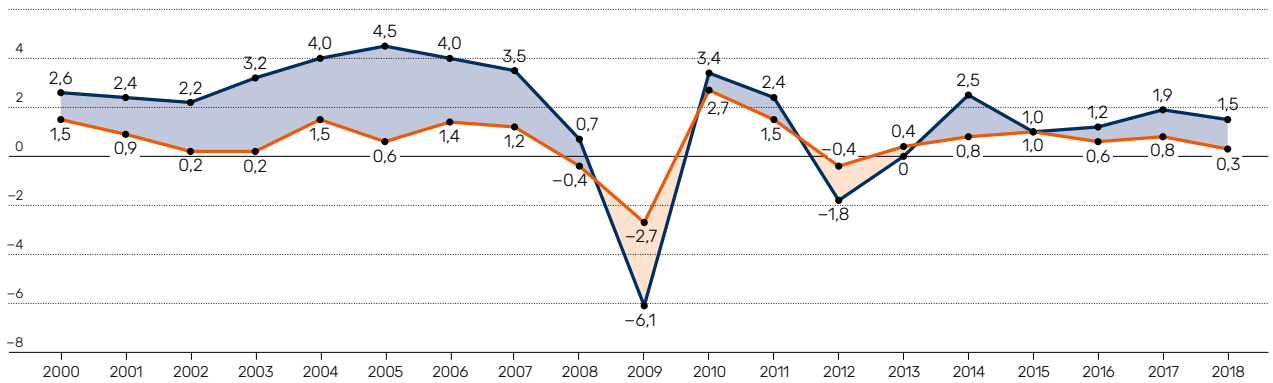
v pariteti kupne moči, v odstotkih

**Realna rast produktivnosti dela na osebo**

v odstotkih

Slovenija, povprečje v obdobju: 1,7 %

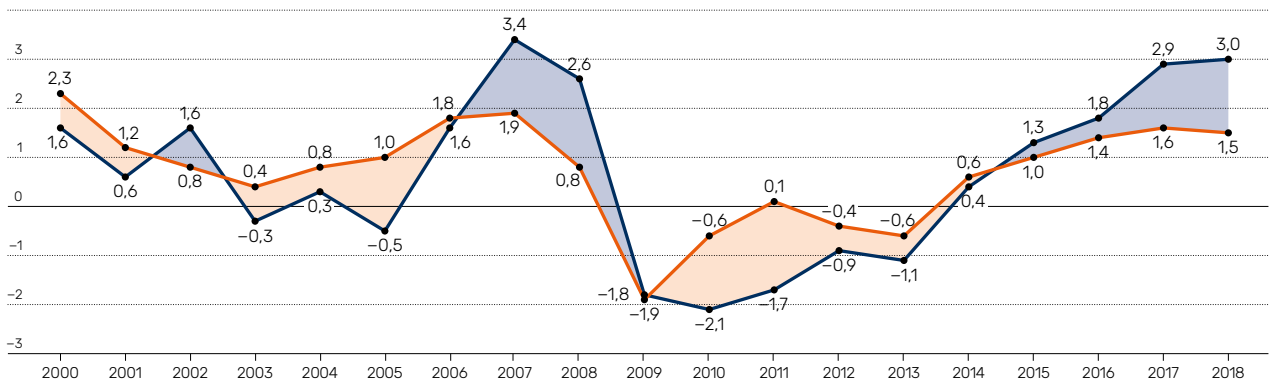
območje z evrom

**Rast zaposlenosti**

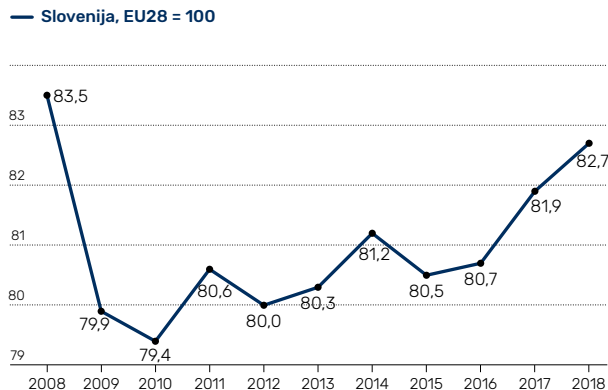
v odstotkih

Slovenija, povprečje v obdobju: 0,7 %

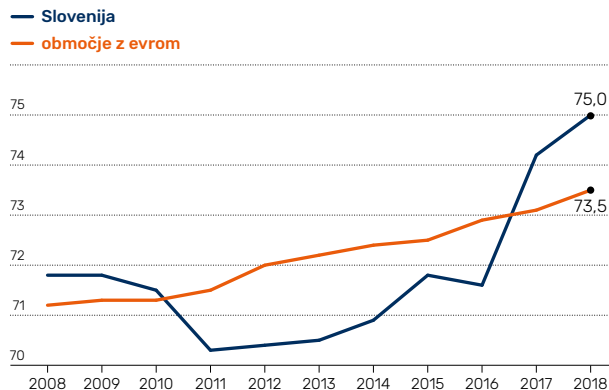
območje z evrom



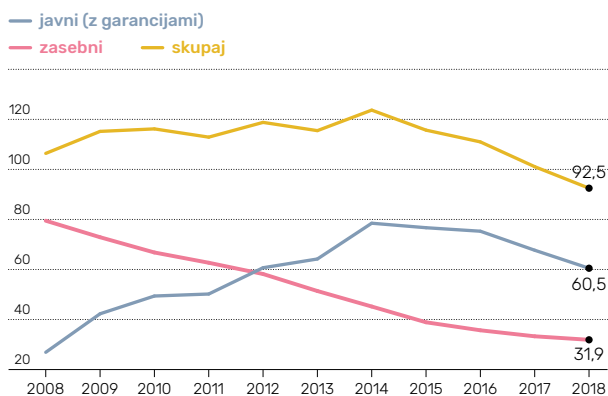
Nominalna produktivnost dela na osebo v pariteti kupne moči, v odstotkih



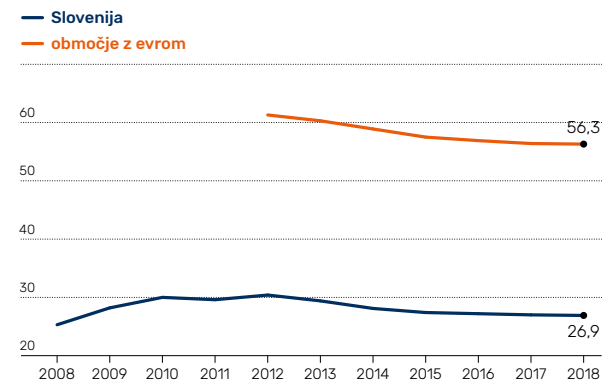
Stopnja zaposlenosti kot delež celotne populacije v starosti 15 do 64



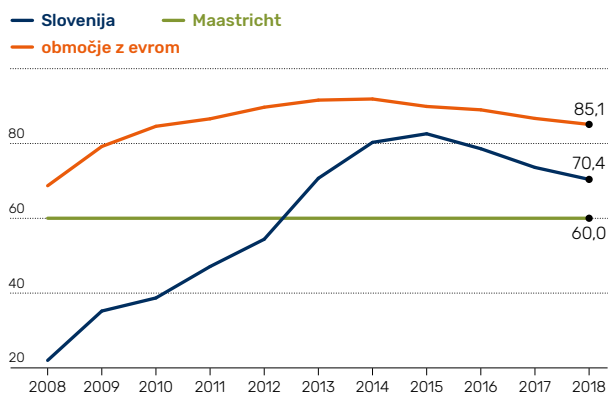
Bruto dolg Slovenije do tujine v odstotku BDP



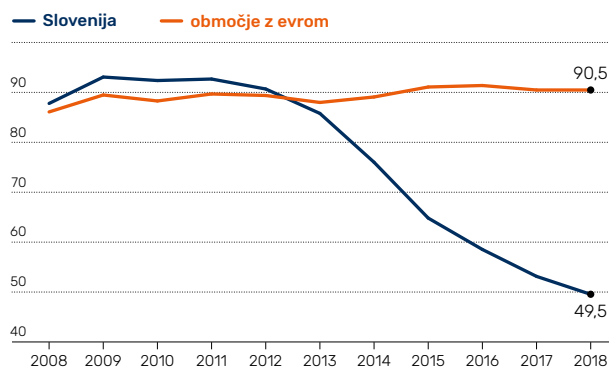
Posojila prebivalstvu v odstotku BDP



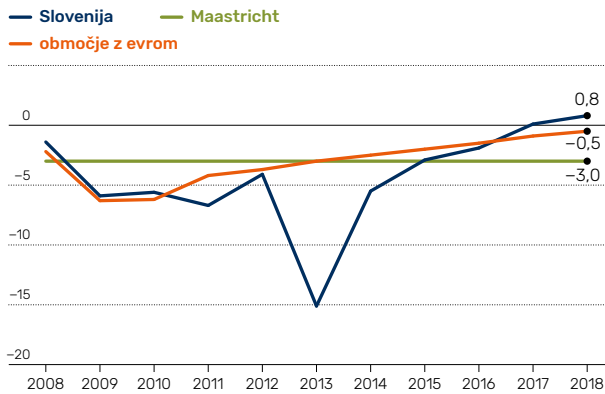
Javnofinančni dolg v odstotku BDP



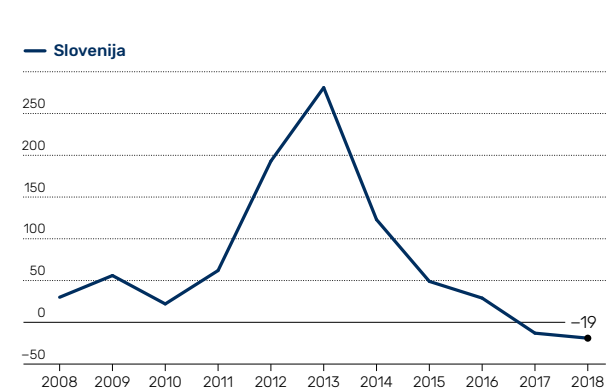
Posojila nefinančnim gospodarskim družbam v odstotku BDP



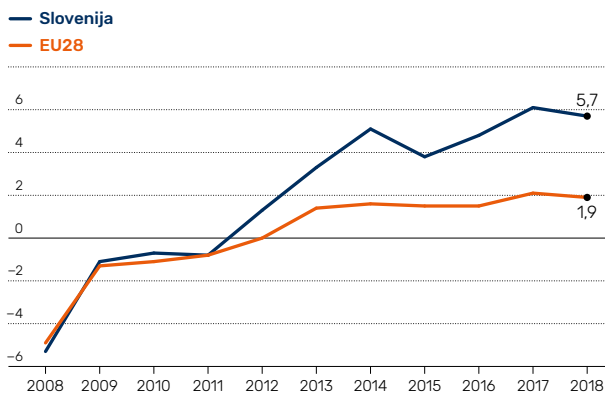
Javnofinančni primanjkljaj/presežek v odstotkih



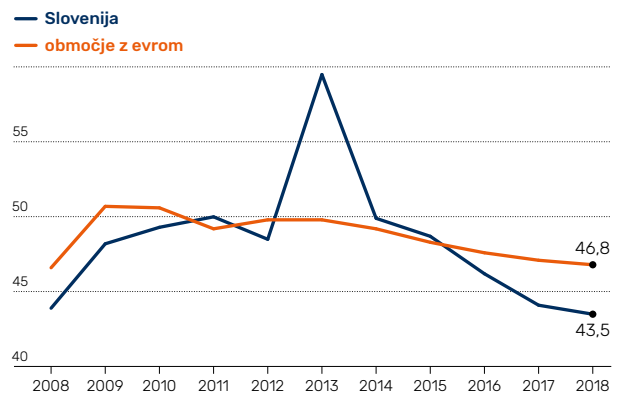
Obrestni razmik 10-letne državne obveznice med Slovenijo in območjem z evrom, v bazičnih točkah



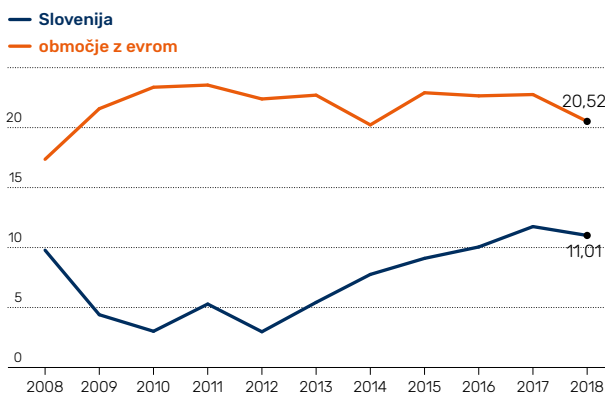
Tekoči račun plačilne bilance v odstotku BDP



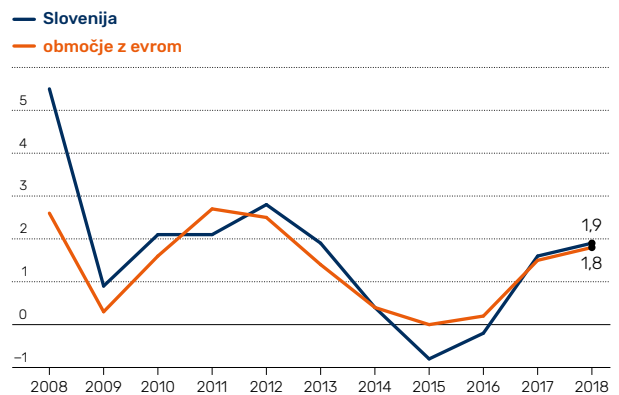
Delež javnofinančnih izdatkov v BDP v odstotkih



Donosnost lastniškega kapitala po davkih nefinančnih gospodarskih družb, v odstotkih

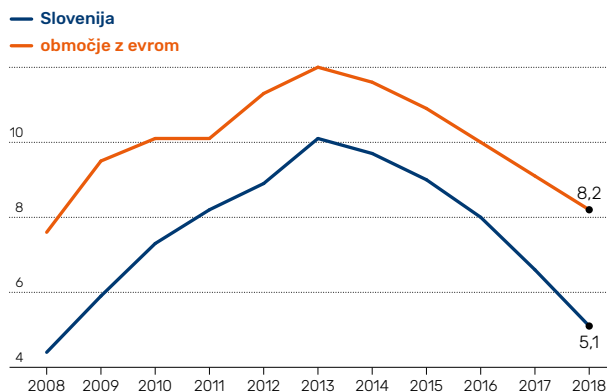


Inflacija v odstotkih



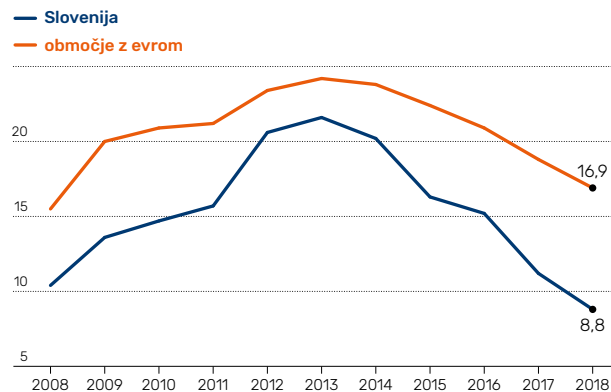
Stopnja brezposelnosti

v odstotku delovno aktivnega prebivalstva

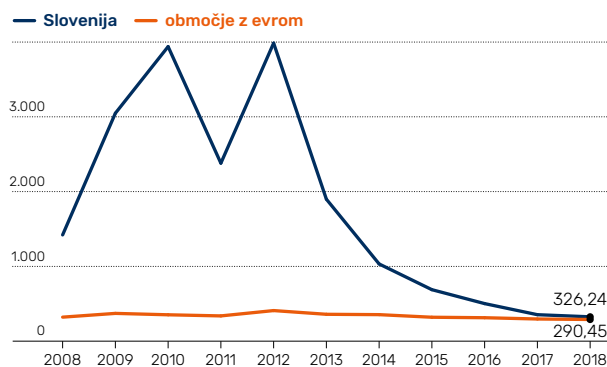


Stopnja brezposelnosti mladih

v odstotku delovno aktivnih od 15 do 24 let

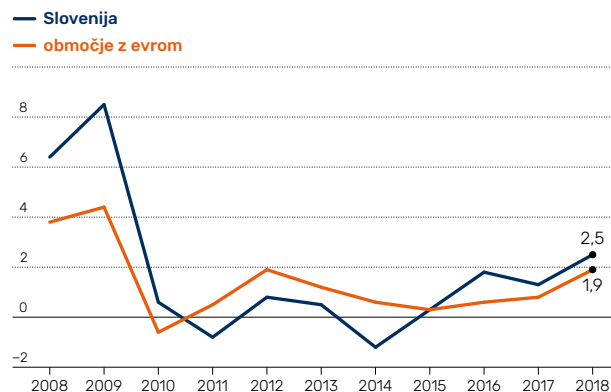


Neto dolg na dobiček nefinančnih gospodarskih družb v odstotkih



Nominalna rast stroškov dela na osebo, v odstotkih

na osebo, v odstotkih



Hvala za podporo Pogledu 2020.

GLAVNI POKROVITELJ PUBLIKACIJE POGLED 2020



Skupina GENERALI

GENERALNI POKROVITELJ POGLEDA 2020



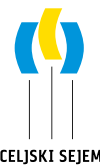
POKROVITELJI PUBLIKACIJE POGLED 2020



POKROVITELJ POGLEDA 2020



PARTNERJI POGLEDA 2020



MEDIJSKI PARTNER PROJEKTA POGLED 2020



Izdajatelj: Združenje Manager, Dimičeva 13, 1000 Ljubljana
 Predsednik združenja: Aleksander Zalaznik
 Izvršna direktorica: Saša Mrak
 Odgovorni urednik: Jurij Giacomelli
 Fotografija: arhiv Združenja Manager, Mateja Jordovič Potočnik, Andraž Kobe,
 Aleš Beno, Georges Boulougouris, Delo, d. d., fotografi: Tomi Lombar,
 Leon Vidic, Uroš Hočevar, Mavric Pivk, Blaž Samec, Voranc Vogel
 Oblikovanje in postavitvev: Miha Jerovec
 Lektoriranje v slovenskem jeziku: Neja Šmid
 Prevod v angleški jezik: PSD Group
 Jezikovno urejanje v angleškem jeziku: Justi Carey
 Tisk: Solos, realizacija grafičnih idej, d. o. o.
 Mednarodna standardna serijska številka: ISSN 2670-7314
 Projektni partnerji:
 Skupina AS, Riko, SID – Prva kreditna zavarovalnica in Interenergo so dolgoročni partnerji projekta.
 Delo (www.delo.si) je medijski partner letnega dogodka ob izidu Pogleda.
 Giacomelli media (Gm) je projektni partner ZM in izvajalec projekta Pogled.
 Copyright © Združenje Manager, 2019





Logistični sistemi prihodnosti po vaši meri.

Avtomatizirani logistični sistemi so v današnjem času nenadomestljivi pri posodabljanju skoraj vsakega proizvodnega in trgovskega podjetja. Rikov visokoizobraženi strokovni tim z mednarodnimi referencami bo izzive logistike reševal celovito in za vse zahtevane procese oblikoval učinkovite rešitve **po vaši meri.**

Spoznajte naša ključna znanja in kompetence na

www.riko.si.



1.

ZAVAROVALNICA

PO ZADOVOLJSTVU

STRANK

Zaupaj v svojo pot

Več na generali.si | 080 70 77



GENERALI