

MED- ARBEJDERE I ØSTEUROPA

**– erfaringer fra en
kort op og nedtur**

Af Niels Mygind

Hvorfor blev der oprettet relativt mange medarbejderejede virksomheder i nogen østeuropæiske lande, men ikke i andre? Hvorfor ændredes medarbejdeejet sig nogle steder hurtigt til andre ejendomsformer?

Med medarbejdereje menes her virksomheder, hvor en betydelig del af medarbejderne har kontrollerende ejerposter i virksomheden. Lige fra 1800-tallets utopiske socialister til diskussionen omkring økonomisk demokrati har medarbejdereje været et omdiskuteret forslag til øget indflydelse og middel til at give arbejderne en større andel af produktionen. I nogle lande som Italien, Frankrig, Spanien og USA har medarbejdereje haft ret stor udbredelse, mens de skandinaviske lande har haft få virksomheder af denne type. Privatiseringsprocessen i Østeuropa gav i nogle lande anledning til en betydelig udbredelse af medarbejderejede virksomheder. Transitionsprocessen fra plan til marked er blevet brugt som et stort eksperiment for analyse af betydningen af forskellige formelle og uformelle institutioner. Den store udbredelse af medarbejdereje kan tages som et af disse samfundsmæssige institutionelle eksperimenter. Hvorfor fik denne ejerform så stor udbredelse i nogle lande? Hvorfor ændrede ejerformen sig relativt hurtigt? Var der tale om en for tidlig udbredelse set i forhold til de særlige betingelser i transitionsprocessen?

Metode og struktur

Den følgende analyse begrænser sig til de 10 nye østeuropæiske medlemmer af EU samt Kroatien, der er i gang med optagelsesforhandlinger. Disse lande er dækket i en ny rapport om muligheder og udbredelse af forskellige former for medarbejderdeltagelse i virksomhedernes ejerskab i de nye medlems- og kandidatlande i EU – (*The PEPPER III Report*), (Lowitzsch, 2006). Den følgende analyse starter med en oversigt over forskellige former for medarbejderdeltagelse i ejerskabet. Nogle af disse former som overskudsdeling og arbejderkooperativer har meget ringe udbredelse i Østeuropa. Derfor vil analysen lægge hovedvægten på medarbejdereje, hvor en bred gruppe af medarbejdere er kontrollerende ejere. I det følgende teoretiske afsnit præsenteres forskellige fremmende og hæv-

mende årsager til fremvæksten af medarbejdereje. Disse forhold på såvel samfunds-, virksomheds- og individniveau analyseres i forhold til de særlige betingelser, transitionen fra plan til marked generelt har medført. Dette lægger op til en konkret beskrivelse af udviklingen i de enkelte lande med vægt på de forhold, som kan forklare den store udbredelse og det senere fald i medarbejderejede virksomheder. Processerne er meget komplekse med store variationer mellem de 11 lande. Samtidig er der stor forskel på omfanget og kvaliteten af de relevante data. Enkelte variable kan belyses ved dækkende kvantitative data, men dette er langt fra den generelle situation. Der er også problemer med store svingninger over tid i vigtige variable som f.eks. arbejdsløshed, indkomst og især for selve tidsprofilen i udbredelsen af medarbejdereje. Det er derfor ikke muligt at lave en egentlig kvantitativ analyse. I stedet gennemføres analysen på et kvalitativt plan, hvor hovedtendenser trækkes frem. Et særligt problem ligger i, at udbredelsen af medarbejderejede virksomheder for alle lande er baseret på forskellige typer af data, fra dækkende tællinger af særlige virksomhedstyper som f.eks. arbejderkooperativer over omfattende spørgeskemaundersøgelser til data fra en mindre gruppe kvalitative case-studier. Samtidig benyttes der i de enkelte studier varierende definitioner af medarbejdereje: majoritetseje, dominerende eje (største ejerandel), medarbejdermajoritet i al-

liance med ledelsen osv. Hertil kommer, at det er problematisk og vanskeligt at kvantificere især de kulturelt og politisk betingede forklaringer på udbredelsen af medarbejdereje. Analysen giver en oversigt over de centrale variable og deres mulige sammenhæng og afsluttes med en konklusion med svar på de i indledningen stillede spørgsmål.

Forskellige typer af medarbejderdeltagelse i ejerskab

Der kan skelnes mellem tre basale ejerrettigheder: retten til kontrol, retten til virksomhedens overskud og retten til virksomhedens nettoaktiver – egenkapitalen. Aktionærer får typisk en andel i alle tre rettigheder. Medarbejderrepræsentation i aktieselskabers bestyrelse som i Danmark eller Tyskland er et eksempel på, at medarbejderne får en andel af én af rettighederne, kontrolretten, uden samtidig at få del i de finansielle rettigheder. I disse lande giver selskabslovgivningen medarbejderne ret til et vist antal pladser i aktieselskaber af en vis størrelse. Der er også eksempler på overskudsdeling, hvor medarbejderne får en vis del af overskuddet, uden at de samtidig får tilsvarende ret til kontrol eller mulighed for at realisere en kapitalgevinst gennem aktieeje. Tabel 1 giver en oversigt over nogle hovedformer for medarbejderdeltagelse i ejerskab.

I nogle lande har der i mange år været særlige ordninger, der fremmer medarbejder-

Tabel 1. Forskellige former for medarbejderdeltagelse i ejerskab

Type	ret til:	Kontrol	Overskud	Formue
Kontrollerende medarbejderejerskab		+	+	+
ESOP Employee Ownership Stock Plans		ofte begrænset	+	+
Minoritets medarbejderejerskab		begrænset	+	+
Arbejder kooperativer		+	+	begrænset
Repræsentation i virksomhedsbestyrelsen		minoritet	0	0
Overskudsdeling		0	+	0

deltagelse i virksomhedernes ejerskab. Dette sker gennem skattelempler, direkte subsidier eller andre fordele, som giver incitamenter til at overdrage ejerskab til medarbejderne (Bartlett & Uvalic, 1986), Uvalic, 1991; Uvalic, 2006). Et eksempel er USA's støtte til ESOPs (Employee Stock Ownership Plans) eller den franske støtte til overskudsdeling i kombination med udlodning af medarbejderaktier. I de nordamerikanske ESOP-virksomheder overtages aktier af en medarbejderfond, der i starten typisk er betydeligt lånefinansieret med sikkerhed i virksomheden. Aktierne overføres derpå gradvist til medarbejderne, ofte som del af en overskudsdelingsordning. Systemet er blevet støttet af skattefordele og dækker nu 8.8 millioner medarbejdere eller omkring 6% af arbejdsstyrken i USA. I de fleste tilfælde er stemmeretten imidlertid ikke direkte udøvet af medarbejderne, men af fondsbestyrelsen uden direkte kontrol fra medarbejderne. Der er dog også flere tusinde virksomheder, hvor systemet har ført til egentlig medarbejderkontrol. (Rosen m.fl., 2005).

Arbejderkooperativer er ofte defineret i forhold til de klassiske kooperative principper om én stemme per medlem og åbent medlemskab. Kun medarbejdere kan være medlemmer og de har én stemme hver på generalforsamlingen. Der er mulighed for medlemskab for nyansatte medarbejdere, og medlemmer, som forlader kooperativet, skal i de fleste tilfælde sælge deres ejerandel. Salgsværdien er ofte begrænset, så medarbejderne ikke har den fulde ejerret til den akkumulerede værdi af virksomheden. Dette er benævnt: *kollektivt eje* (Mygind, 1987) en ejerform, som også var karakteristisk for den jugoslaviske model, her ofte kaldet: *socialt eje*. Her havde medarbejderne kontrolretten og retten til den løbende indkomst; men de kunne ikke realisere den opsparede kapital ved udtræden af virksomheden. I modsætning hertil har den mest udbredte form for medarbejdereje i de østeuropæiske transitionslande, været *individuel eje*, hvor medarbejderne individuelt ejer aktier, som den enkelte medarbejder i princippet kan sælge til markedsprisen.

Betingelser bag udbredelsen af medarbejdereje

Hvilke betingelser fremmer og hvilke hæmmer udbredelsen af medarbejdereje? De fleste studier viser, at medarbejdereje medfører højere motivation og dermed produktivitet (Kruse og Blasi 1997, Pérotin og Robinson 2003). Men medarbejderejede virksomheder har ofte problemer med at skaffe tilstrækkelig kapital og problemer i forhold til at skabe et indre marked for individuelle medarbejderaktier. Dow (2003) finder den basale forskel i forhold til traditionelt ejede virksomheder i forhold til følgende tre problemer: Medarbejderejede virksomheder har et *incitaments-problem (commitment)* i forhold til tilgang af eksternt kapital, et *sammensætnings-problem (composition)* i relation til den kollektive beslutningsproces blandt gruppen af medarbejdereje og et *omsætnings-problem (commodification)* i forhold til handel med medarbejderaktier især ved tilgang og afgang af medarbejdere. Fremmende og hæmmende forhold for medarbejdereje er knyttet til en bred vifte af faktorer: institutioner, kultur, teknologi og socio-økonomiske forhold. Disse betingelser vil i det følgende blive præsenteret på henholdsvis samfunds-, virksomheds- og individplanet, men det bør bemærkes, at der er et tæt samspil mellem disse tre niveauer.

På *samfundsplan* er det afgørende, hvordan de forskellige institutioner er indrettet set i forhold til den enkelte medarbejders valg mellem medarbejdereje og almindelig lønmodtagerstatus uden ejerrettigheder til egen virksomhed. Dette vedrører arbejdsmarkedets regulering, skatteforhold, selskabslovgivning, finansieringsmuligheder for medarbejderejede virksomheder mv. Der er en substitutionseffekt mellem på den ene side favorable betingelser på arbejdsmarkedet med gode beskæftigelsesmuligheder og et godt sikkerhedsnet i tilfælde af arbejdsløshed og på den anden side incitamentet til oprettelse af medarbejderejede virksomheder som sikring af beskæftigelsesmuligheder med gode arbejdsvilkår. Stærke fagforeninger og gode lønmodtagervilkår kan medføre, at incitamentet til at blive medejer

mindskes. Medarbejderrepræsentation i bestyrelsen og ledelsesformer med inddragelse af medarbejderne i beslutningsprocessen kan have samme effekt: medarbejderne har indflydelse, så hvorfor kræve ejerskab? Disse forhold er formentlig en væsentlig forklaring bag den ringe udbredelse af medarbejderejede virksomheder i de skandinaviske lande.

I modsætning til Skandinavien findes der betydelig større udbredelse af medarbejderejede virksomheder i Sydeuropa og USA. Dette hænger formentlig sammen med større usikkerhed på arbejdsmarkedet; men en væsentlig faktor er også de lovgivningsmæssige vilkår herunder favorable støtteordninger for medarbejderejede virksomheder. I Italien, Spanien og Frankrig har arbejderkooperativer ret stor udbredelse. Ejerformen sikres gennem særlige selskabsformer, og der er ofte forskellige skatte- og finansieringsfordele. De tidligere omtalte ESOP virksomheder i USA viser også betydningen af særlige skatte- og organisationsmæssige ordninger. I Skandinavien findes sådanne fordelagtige institutionelle regler kun i få specifikke sektorer som f.eks. børneinstitutioner i Sverige (Pestoff, 2000).

På *virksomhedsplanet* ligger afgørende faktorer dels i den kollektive beslutningsproces i medarbejdergruppen, dels i finansieringsmulighederne og endelig i spørgsmålet om vigtigheden af human kapital i produktionsprocessen. Problemerne omkring beslutningsprocessen stiger med antallet af medarbejdere, med stigende heterogenitet og dermed modsætninger i medarbejdergruppen og generelt med højere kompleksitet. Dow (2003) kalder dette for sammensætningsproblemet (composition). Han sammenligner med den typiske traditionelt ejede virksomhed, hvor gruppen af ejere ofte er mindre, og ejerne i reglen har parallelle interesser. Hansmann (1996) understreger problemet med beslutninger i en heterogen gruppe af medarbejdere, hvor de ufaglærte kan have modstridende interesser i forhold til gruppen af højtuddannede. Dette var en vigtig årsag til problemer i den tidligere medarbejderejede avis, Information, hvor konflikter mellem trykkeriarbejdere og journali-

ster var en stor byrde for beslutningsprocesserne (Westenholz and Mygind, 1982). Derfor vil den typiske medarbejderejede virksomhed være ret lille med en nogenlunde homogen arbejdsstyrke. Hvis der er konflikter i medarbejdergruppen, vil ejerskabet ofte være begrænset til en mindre gruppe af kernemedarbejdere. Dette er ofte tilfældet i liberale erhverv: advokatkontorer, revision, arkitekter, IT-virksomheder osv. Her er der typisk samtidig tale om vidensbaserede virksomheder med høj afhængighed af human kapital. Ofte er der tale om specialiseret viden, som taber væsentligt i værdi ved den enkelte medarbejders overgang til en anden virksomhed. Der er således en risiko for tab af human kapital ved virksomhedsskift. Denne gensidige afhængighed mellem virksomhed og medarbejder lægger op til medarbejderejerskab; men i en heterogen medarbejdergruppe vil det ofte kun være en del af medarbejderne, der bliver medejere.

Teamwork og medarbejderdeltagelse som en del af moderne ledelsesformer har til formål at skabe højere motivation og produktivitet. Dette kan inkludere deltagelse i ejerskabet i forskellige former som overskudsdeling, minoritetsmedarbejderaktier eller repræsentation i forskellige ledelsesorganer (Kaarsemaker and Poutsma, 2006). På denne måde udnyttes nogle af fordelene ved medarbejderejerskab, uden at investorerne mister kontrollen med virksomheden. Ifølge Dow (2003) er det dog ikke muligt at få den fulde motivationseffekt uden fuldt medarbejdereje. Selv med elementer af medarbejdereje vil der i den kapital-ejede virksomhed fortsat være et motivationsproblem (commitment problem). Dog kan det antages, at en typisk skandinavisk ledelsesstil med høj medarbejderdeltagelse mindsker presset for medarbejdereje.

Finansieringsproblemet knyttet til en høj kapitalintensitet er et klassisk problem i litteraturen om medarbejderejede virksomheder (Vanek, 1971; Meade, 1972; Putterman, 1988). Høj kapital per medarbejder betyder, at det krævede indskud bliver for højt for den typiske medarbejder. Samtidig er der et motivationsproblem i forhold til at tiltrække anden

kapital både i form af banklån og som minoritetsaktier, fordi der ofte forventes et modsætningsforhold mellem medarbejdernes målsætninger og afkastkravet for den udefra kommende kapital. Derfor forudsiger teorien lav kapitalintensitet i medarbejderejede virksomheder. Dette modsvarer observationerne for de fleste medarbejderejede virksomheder, med markante undtagelser som f.eks. Mondragon-kooperativerne i Baskerlandet, der har udviklet sig indenfor ret kapitalintensive sektorer. Dette har været muligt, fordi en stærk bank indgår som en del af kernen i Mondragon-gruppen, der er kendetegnet ved fuldt medarbejdereje med en stemme per medarbejder kombineret med en høj grad af individuelt aktieje (Thomas og Logan, 1982; Whyte og Whyte, 1991).

På det *individuelle plan* spiller kultur og socio-økonomiske forhold en afgørende rolle: Er medarbejderne motiveret til at overtage virksomheden, og har de den nødvendige kapital og ekspertise til at gennemføre en sådan overtagelse? Stræben efter kontrol over egen situation herunder ønske om deltagelse i beslutningsprocessen på arbejdspladsen kan være en væsentlig drivkraft bag medarbejdereje. Omvendt vil en kultur domineret af lønmodtagerbevidsthed (Højrup, 1983) med accept af, at ejerskab og kontrol ligger hos en traditionel ejer være en barriere for medarbejdereje. Men ønsket om medindflydelse er ikke nok. Medarbejderne må have de nødvendige færdigheder til at indgå i beslutningsprocessen. De må være parate til at ofre tid og arbejdsindsats for at gå ind i en krævende beslutningsproces. Derfor kan medarbejdereje især forventes udbredt blandt højtuddannede og erfarne medarbejdere. I vidensbaserede virksomheder har de højtuddannede medarbejdere ofte bedre adgang til den nødvendige information, der er nødvendig for at kontrollere og udfordre ledelsen.

Medarbejdernes personlige formue spiller en væsentlig rolle, når der kræves en stor udbetaling til at erhverve ejerskab. Velhavende medarbejdere kan finansiere det nødvendige indskud uden at koncentrere en stor andel af

deres formue i den virksomhed, hvor de samtidig har koncentreret deres investering af human kapital. Denne risikokoncentration må ses i kombination med medarbejdernes kultur og deres forhold til risiko. At risikere såvel en betydelig del af sin personlige formue og sit job er at lægge alle æggene i samme kurv (Meade, 1972; Putterman, 1993). Risikoen for at miste jobbet og dermed tabe human kapital specifikt knyttet til det pågældende job kan være en vigtig baggrund for ønsket om medarbejdereje (Blair, 1995). Omkostningerne ved at miste jobbet afhænger desuden af medarbejderens mobilitet og alternative beskæftigelsesmuligheder. Derfor vil ønsket om medarbejdereje være stigende med stigende arbejdsløshed. Omvendt vil høj arbejdsløshedsunderstøttelse og et udbygget socialt sikkerhedsnet mindske presset for defensive medarbejderovertagelse til sikring af beskæftigelsen.

Der er således en tæt sammenhæng mellem betingelserne på de forskellige niveauer. Det individuelle valg mellem medarbejdereje og lønmodtagerstatus afhænger af såvel individuelle ønsker som mulighederne på virksomheds- og samfundsniveauet. I det følgende behandles de særlige forhold som har været gældende for transitionsprocessen i Østeuropa – og den rolle dette har spillet for dannelsen af medarbejderejede virksomheder.

Særlige betingelser for medarbejdereje i omstillingsprocessen i Østeuropa

Det foregående afsnit viste, hvordan særlige betingelser på det samfunds-, virksomheds- og individplan giver særlige muligheder og barrierer for start og udvikling af medarbejdereje. I dette afsnit vil de særlige betingelser i omstillingsprocessen i Østeuropa blive fremhævet i forhold til, hvordan dette kan fremme eller hæmme udbredelsen og udviklingen af medarbejdereje i disse lande. Analysen er fortsat på det teoretiske plan og udmøntes i en række forventninger, som i de følgende afsnit undersøges i den konkrete analyse af udbre-



Møde i kooperativbruget Förösmarty uden for Budapest, Ungarn 1987. (Foto: Arbejdermuseet & ABA)

delsen af medarbejdere i de enkelte lande i Østeuropa.

På *samfundsniiveauet* handler transitionen i Østeuropa først og fremmest om en ændring af institutioner. Politiske institutioner blev ændret med indførelse af demokratiske forfatninger, og de økonomiske institutioner blev ændret ved opbygningen af forskellige markedsinstitutioner over en længere periode. Dette indebar helt nye spilleregler for virksomhederne herunder en ændring af ejerformen fra statsligt til privat eje. Denne privatisering fik afgørende indflydelse for udviklingen af medarbejderejede virksomheder. Også opbygningen af forskellige institutioner relateret til selskabsstyring (corporate governance) herunder selskabs- og skattelovgivning og udviklingen af den finansielle sektor har haft stor betydning for udbredelsen af medarbejdere (Mygind, 2001).

Skiftet fra plan til marked i Østeuropa lag-

de op til den mest omfattende privatisering i historien. I følge den officielle ideologi under kommandoøkonomien var virksomhederne ejet og kontrolleret af folket eller arbejderklassen, men administreret af det kommunistiske parti. Hvis denne sprogbrug skulle tages alvorligt var det nærliggende, at privatiseringen medførte en transformation af ejerskabet fra centraliseret til decentraliseret eje uden staten som mellemlid, men som direkte eje af den enkelte borger eller medarbejder. Samtidig blev hensyn til: økonomisk effektivitet, indtægt for staten, udvikling af aktiemarkeder m.v. brugt som argumenter for andre modeller. Den omfattende privatisering lagde grunden til en ny fordeling af formue og kontrol. Derfor var det et afgørende tema for den politiske proces, og skiftende politiske magtstrukturer medførte væsentlige skift i privatiseringsmodeller i mange lande igennem forskellige faser af omstillingsprocessen.

Den politiske proces var meget kompleks, så det er vanskeligt at afdække de afgørende faktorer. Høj politiske styrke for arbejderne kan antages at fremme privatiseringsmodeller, der favoriserer medarbejderovertagelser. Dette kunne være i form af, at medarbejderne fik forkøbsret og betalte en relativt lav pris kombineret med fordelagtige afdragsordninger og lav rente. Sådanne ordninger kunne være kombineret med kuponprivatisering, hvor hele befolkningen fik særlige privatiseringskuponer til køb af virksomheder, som det var tilfældet i Litauen. Fordelene for medarbejderne varierede meget fra land til land og i forhold til hvilke virksomheder, der var med i ordningerne.

De østeuropæiske lande skulle gennemgå en omfattende opbygning af nye institutioner på næsten alle områder. Nogle af disse ændringer som pris- og handelsliberaliseringen foregik relativt hurtigt, mens opbygning af corporate governance institutioner i relation til det juridiske apparat omkring selskabsret, aktionærrettigheder og hele det finansielle system typisk foregik ret langsomt. Det betød, at beskyttelsen af eksterne ejere, især minoritets-ejere, var svag i de første faser, og dette gav i sig selv en favorisering af insidereje både i form af ledelsejede virksomheder og bredere medarbejdereje. I takt med at disse institutioner blev mere udviklede og i takt med en udvikling af bankvæsen og kapitalmarkeder, skete der en vis forskydning til fordel for eksternt eje (Mygind, 2001). I lande som Estland og Ungarn, hvor denne udvikling er gået hurtigst, kan der derfor forventes en hurtigere udvikling væk fra medarbejdereje.

De teoretiske antagelser på *virksomhedsniveauet* leder som nævnt i retning af en forventning om udbredelse af medarbejdereje i virksomheder, der er relativt små, med homogen arbejdsstyrke, med vidensintensiv produktion og med lav kapital per medarbejder. Vidensintensive virksomheder med lav kapitalintensitet forventes især indenfor IT, konsulent virksomheder, liberale erhverv osv. Derfor kan der forudses en tendens til en højere udviklingsgrad i de mest avancerede lande

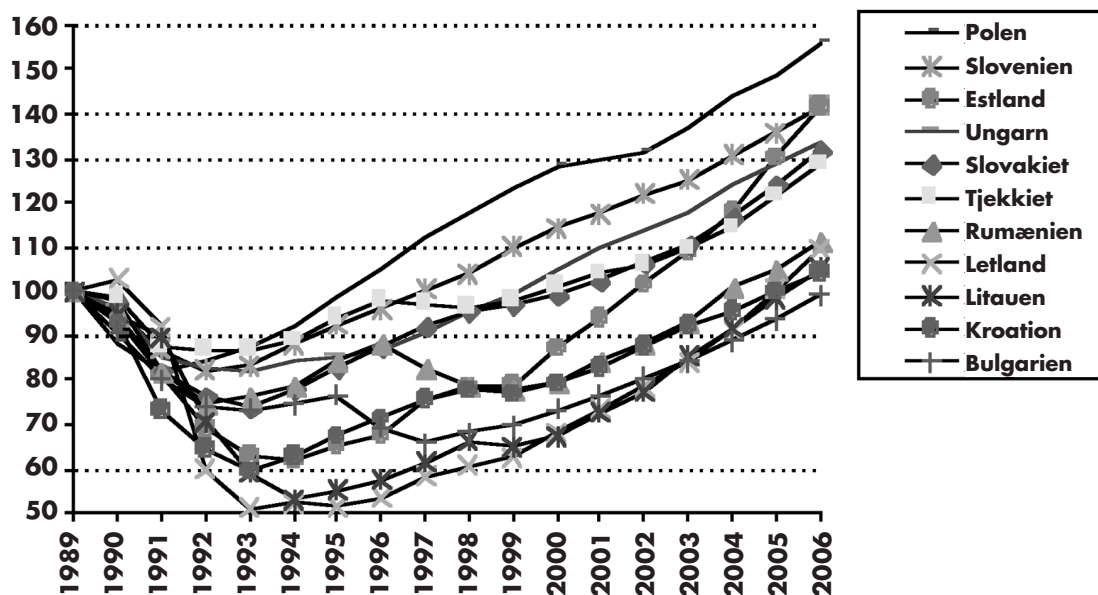
som Slovenien, Tjekkiet og Ungarn. Desuden kan avancerede ledelsesmetoder medføre, at især multinationale investorer i Østeuropa indfører minoritets-medarbejderaktier som motivationsinstrumenter.

På *individplanet* er det spørgsmålet, om den lange periode med planøkonomi og partidiktatur har skabt særlige betingelser i forhold til:

- arbejdskulturer med særlige målsætninger for medarbejderne og særlige kvalifikationer hos medarbejderne i forhold til at eje og styre egen virksomhed
- indkomst og formueudvikling
- risikoaversion
- særlige betingelser for mobilitet herunder især alternative beskæftigelsesmuligheder

Den officielle ideologi i de kommunistiske lande lagde vægt på udviklingen af det kommunistiske menneske med kollektive idealer og med aktiv deltagelse både på arbejdspladsen og i det øvrige samfundsliv. I praksis var der en kløft mellem den officielle ideologi og den faktiske praksis med diktatur udøvet af en snæver elite, et hierarkisk opbygget samfund med paternalistiske ledelsesmetoder i virksomhederne – stærk topstyring med meget lille grad af medarbejderdeltagelse. Der var dog stor variation mellem de enkelte lande og gennem tiden var der flere tilløb til udvikling af forskellige former for arbejderdeltagelse. De fleste sådanne tilløb som Ungarn 1956 og Tjekkoslaviet 1968 blev stoppet af sovjetisk intervention, inden det nåede at udvikle sig. Dog medførte de jugoslaviske forsøg med selvforvaltning og markedsorienteret økonomi, at der her blev gennemført egentlig medarbejderdeltagelse og elementer af medarbejdereje. Der var dog stor forskel på implementeringen i det stærkt opdelte land – så arbejderdeltagelsen fungerede langt bedre i de veludviklede dele af Jugoslavien med Slovenien i front, mens de fattige dele i syd inklusiv Kosovo og Makedonien fortsat var traditionelt styret af eliten i det kommunistiske parti (Nersø, 1982).

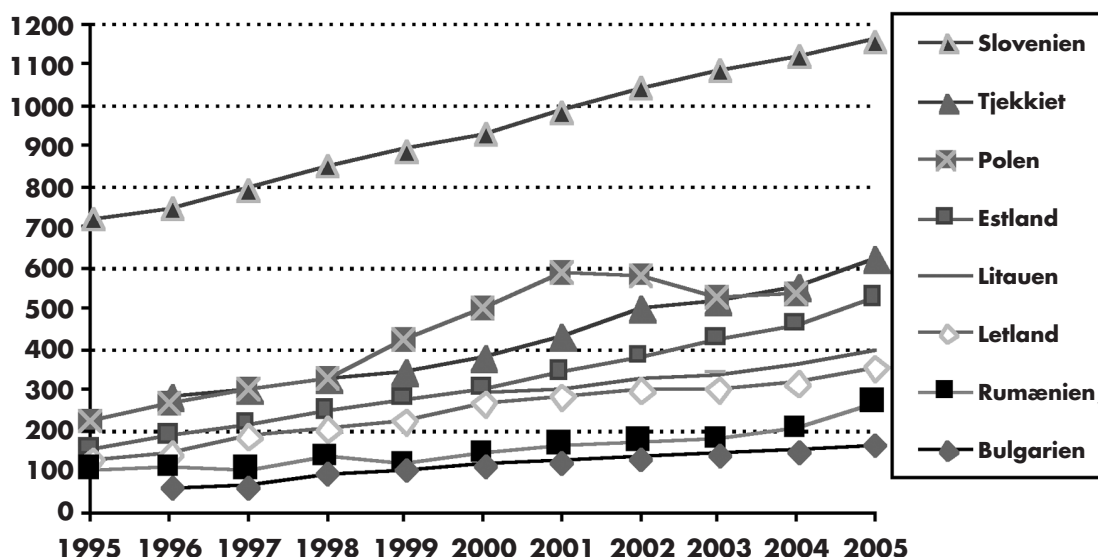
I Ungarn blev der med reformer fra

Figur 1 Udviklingen i BNP 1989 (=100) til 2006), baseret på EBRD (2006)

1960'erne og indførelse af den anden økonomi åbnet op for en vis decentralisering, og dette var også tilfældet i Polen fra starten af 1980'erne. I slutningen af 1980'erne skete der også væsentlige ændringer i Sovjetunionen især i de baltiske lande. Det var en del af den tidlige omstilling, men kom så sent, at det ikke gav basis for en udviklet kultur for arbejdersdeltagelse. Disse faktorer peger altså mod, at der især i de udviklede dele af Jugoslavien var opbygget væsentlige erfaringer for arbejdersdeltagelse, som kunne styrke en udvikling af medarbejdere. Der var også elementer af dette i Polen og Ungarn, mens de øvrige lande i højere grad var præget af traditionel paternalistisk ledelsesstil med relativt passive medarbejdere.

Lav indkomst og formue i forhold til kravene til kapitalindskud per medarbejder kan som nævnt være en afgørende hindring for medarbejdere forudsat, at der ikke er særlige finansierungsordninger til løsning af dette problem. Her ligger en afgørende barriere for udbredelse af medarbejdere, fordi der var et drastisk fald i indkomsten for hovedparten af

befolkningen i omstillingsprocessens første år. Produktionen fulgte et J-kurve forløb med et stort fald i den første halvdel af 1990'erne, se figur 1. Især i lande fra det tidligere Sovjet faldt produktionen helt ned til omkring 50%. Faldet skyldtes især, at den nye markedsøkonomi lagde op til en helt anden produktionsstruktur. De gamle virksomheder tilpasset planlæggernes direktiver passede ikke til en markedsøkonomi, hvor markedsbestemte omkostninger og forbrugernes efterspørgsel bestemte produktionens sammensætning. Det gik relativt hurtigt med at lukke tabsgivende produktioner; men det tog år at opbygge nye produkter, nye produktionsmetoder, nye organisationsformer osv. (Mygind, 1994). I alle Østlande skete der derfor drastiske fald i produktion og realløn i en årrække, og der var ikke overskud til investering i egne virksomheder, selvom prisen for medarbejderne var relativt lav. Igen var der dog store forskelle mellem landene. Faldet i produktion og indkomst var størst i de baltiske lande, mens Polen oplevede en tidlig vending. Slovenien havde et relativt lille fald, men her skyldtes faldet ikke

Figur 2 Gennemsnitlig årsløn i Euro (Eurostat)

en drastisk omstilling fra plan til marked. Den slovenske økonomi var allerede i starten af 1990'erne meget markedsorienteret som følge af de tidlige jugoslaviske markedsreformer. På grund af krigen i de sydlige nabolande var der dog også her nogle år med et vist fald i produktion, hvor der måtte gennemføres en yderligere omstilling af handelen mod EU. Denne handel var allerede ret udviklet før 1989, og det slovenske indkomstniveau var og er klart det højeste i Østeuropa, se figur 2. Dernæst kommer Tjekkiet og Ungarn, mens Bulgarien og Rumænien ligger i den nedre ende. Det gælder også de baltiske lande, men de er i gang med en hurtig indhentningsproces, hvor Estland nu er ved at overhale indkomstniveauet i Polen. På basis af denne udvikling kan der forventes en højere grad af medarbejdere i rige lande som Slovenien og Tjekkiet, mens lave indkomster kan være en væsentlig årsag til, at medarbejdere, der har fået aktier i den tidlige omstillingsfase, hurtigt sælger ud af deres beholdninger. Denne tendens forventes at være kraftigst i lande som Rumænien, Bulgarien, Letland og Litauen, selvom prisniveauet også er en del lavere i disse lande.

Risikoaversion kan som nævnt udgøre en væsentlig barriere for medarbejdere. Der er ikke belæg for, at østeuropæere skulle have en lavere risikoaversion (Shiller m.fl. 1991), men der er ingen tvivl om, at de nye markeder under udvikling siden 1989 har haft langt større udsving og usikkerhed end markederne i Vesteuropa. Denne usikkerhed kan derfor forventes at være en væsentlig barriere især i de mindst udviklede østeuropæiske lande.

Der er dog også faktorer, som trækker i den modsatte retning. I planøkonomien blev mange store virksomheder lagt i mindre bysamfund, hvor de var afgørende for beskæftigelsen i lokalområdet. Samtidig blev boligmarkedet udviklet sent i transitionsprocessen, og omstillingen af produktionen gav betydelige flaskehalse i forhold til omstilling og uddannelse af arbejdskraften til de nye markedsorienterede sektorer. Der var og er lav mobilitet på arbejdsmarkedet og i de fleste lande var der høj arbejdsløshed især i de første år og især i udkantsområder. Dette kan være en vigtig årsag til defensive overtagelser, hvor medarbejderne søgte at bevare deres lokale arbejdsplads gennem medarbejdereje. Dette kan

Tabel 2 Arbejdsløshed, arbejdstyrke-survey, slutningen af året (Eurostat)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Bulgaria					16,4	19,5	18,1	13,7	12	10,1	8,9
Czech			6,4	8,6	8,7	8,0	7,3	7,8	8,3	7,9	7,2
Estonia		9,6	9,2	11,3	12,8	12,4	10,3	10,0	9,7	7,9	5,6
Latvia			14,3	14,0	13,7	12,9	12,2	10,5	10,4	8,9	6,9
Lithuania			13,2	13,7	16,4	16,5	13,5	12,4	11,4	8,3	5,9
Hungary	9,6	9,0	8,4	6,9	6,4	5,7	5,8	5,9	6,1	7,2	7,5
Poland		10,9	10,2	13,4	16,1	18,2	19,9	19,6	19,0	17,7	14,0
Romania		5,3	5,4	6,6	7,2	6,6	8,4	7,0	8,1	7,2	7,3
Slovenia	6,9	6,9	7,4	7,3	6,7	6,2	6,3	6,7	6,3	6,5	6,0
Slovakia			12,6	16,4	18,8	19,3	18,7	17,6	18,2	16,3	13,3
Croatia							14,7	14,1	13,6	12,6	

især forventes: i lande med høj arbejdsløshed, i de tidlige faser af omstillingsprocessen, og i udkantsområderne. Denne tendens kan derfor forventes i lande med høj arbejdsløshed Polen, Letland, Litauen, Rumænien, Bulgarien og Slovakiet, se tabel 2.

Hurtig ændring i ejerskabet efter privatiseringen

Privatiseringen medførte en stor udbredelse af medarbejdere i nogle lande med særlig favorisering af denne ejerform. Uden denne støtte ville medarbejderne hverken have haft økonomiske midler eller tilstrækkelig motivation. Her ligger en væsentlig forklaring på, at medarbejdere kun overlevede i en relativt kort periode i flere lande. Det store fald i indkomst, den store usikkerhed og manglende finansieringsmuligheder, var en væsentlig årsag til, at medarbejderne hurtigt solgte deres aktier. Defensiv medarbejderovertagelse kunne udsætte processen, men denne modvirkende faktor blev typisk svagere senere i forløbet. Derfor kan det forventes, at antallet af medarbejdere vil falde i de lande,

hvor det starter på et højt niveau i forbindelse med privatiseringen. Men hastigheden i faldet og tidspunktet for stabilisering og eventuelt senere vækst vil afhænge af hvor langt det pågældende land er kommet i omstillingsprocessen og det økonomiske udviklingsniveau.

Der er lavet adskillige analyser af den økonomiske effektivitet i medarbejderejede virksomheder sammenlignet med tilsvarende eksternt ejede virksomheder. Dette gælder også under de særlige betingelser i Østeuropa. Jones (2004) har lavet en gennemgang af litteraturen på området og fundet, at der er modstridende resultater. Kun få resultater peger på, at medarbejderejede virksomheder har en lavere effektivitet. De fleste viser relativt høj faktorproduktivitet, men ofte kombineret med relativt lavt investeringsniveau. De har mindre tilgang af eksternt kapital herunder banklån og dette medfører et lavere investeringsniveau. Faktorproduktiviteten er på højde med den generelle topscorer i effektivitet, udenlandsk ejede virksomheder, men de udenlandske virksomheder har højere kapitalintensitet og højere investeringsniveau. (Jones og Mygind, 2002). Der er derfor ikke basis for at konkludere

dere, at faldet i medarbejdereje skyldes lav effektivitet, men manglen på kapital kan være en vigtig årsag til ændring af ejerformen mod eksternt eje.

Oversigt over udviklingen af medarbejdereje i 11 Østeuropæiske lande

Tabel 3 giver en oversigt over privatiseringen og udviklingen af medarbejdereje samt den faktiske udbredelse i de 10 østeuropæiske lande optaget i EU samt Kroatien, der er på vej til optagelse.

Bulgarien. Der var visse tilløb til øget medarbejderindflydelse i løbet af 1980'erne; men reformprocessen kom først rigtigt i gang efter ændringerne i 1989. Den ene af tre anerkendte fagforeninger søgte aktivt at styrke medarbejderejerskab; men fagforeningerne stod svagt og tabte yderligere indflydelse i løbet af transitionsprocessen (Ivanova & Keremidchiev, 2006). Masseprivatiseringen 1996-1998 med brug af kuponer omfattede 1040 større virksomheder. 10% af aktierne i hver virksomhed kunne gratis fordeles blandt medarbejderne. Desuden kunne der oprettes særlige ledelsesmedarbejder-virksomheder med krav om deltagelse af mindst 20-30% af medarbejderne afhængig af virksomhedstype. Denne gruppe kunne købe virksomheden med visse skattefordele. Disse fordele var gældende frem til 2000 og gav i gennemsnit en rabat til medarbejderne på 36%. Omkring halvdelen af godt 5000 mellemstore virksomheder blev privatiseret på denne måde. Denne type blev typisk initieret af ledelsen, der senere overtog majoriteten af aktierne. Et studie af 20 virksomheder (Minchev, 2004) viser, at 17 nu er fuldt kontrolleret af ledelsen. Kun i 2 virksomheder har medarbejderne fortsat kontrol, mens den sidste er eksternt kontrolleret.

Estland. De reformvenlige kræfter fik betydelig magt efter republik valgene i 1990, og de første reformer blev planlagt herunder den første diskussion af privatiseringen med bety-

delig vægt på medarbejdereje. Dette gjaldt de såkaldte "folkevirkomheder", hvor medarbejdergruppen kunne overtage kontrollen; men kun 6 virksomheder gennemgik denne form for privatisering (Terk, 2000). Større betydning havde de tidlige sovjetreformer fra 1987 med mulig oprettelse af "nye kooperativer" indenfor f.eks. restauranter, handel og mindre produktion. De var formelt kollektivt ejet af medarbejderne, men i praksis var de starten til ledelsesejede virksomheder. Desuden blev der åbnet op for medarbejderleasing af virksomheder, og denne form fik betydelig udbredelse i de baltiske lande (Frydman m.fl., 1993). Estisk lovgivning fra 1991 åbnede dog op for, at ledelsen selv kunne gennemføre denne leasing uden medarbejderdeltagelse. Den såkaldt lille privatisering af de små virksomheder gav i de første år betydelige fordele til medarbejdergruppen; men allerede fra 1992 blev disse fordele begrænset betydeligt, og i den endelige lovgivning for den store privatisering af mellemstore og store virksomheder var der ingen fordele for medarbejderne. Dette bemærkelsesværdige skift i privatiseringsstrategi hænger nøje sammen med de ændrede magtforhold i de tidlige år af transitionsprocessen (Mygind, 1994).

En undersøgelse af omkring 500 virksomheders udvikling fra privatisering og frem til 2005 viser: at medarbejdermajoritet især fandtes blandt mindre virksomheder med relativt lav kapital per medarbejder (Mygind 2000). Dette svarer til de teoretiske forudsigelser. Forskellige modeller for analyser af de medarbejderejede virksomheders effektivitet viser som tidligere nævnt, at de ikke klarer sig dårligere end andre indenlandsk ejede private virksomheder; men alligevel er der en klar nedgang i antallet af denne type virksomheder. Såvel dybtgående case-studier som kvantitative analyser viser, at den typiske ejerskabs cyklus for de estiske virksomheder med start som medarbejdereje først er overgang til ledelses eje og senere ofte videre til koncentreret eksternt ejerskab i mange tilfælde af et udenlandsk moderselskab. (Jones og Mygind, 2006).

Kroatien var efter Slovenien den mest udviklede del af det tidligere Jugoslavien. Der var en stærk tradition for medarbejderdeltagelse i kontrol og overskud i virksomhederne. Men i modsætning til Slovenien blev Kroatien hårdt ramt af borgerkrigen, og flere års nationalistisk styre under general Tudjman var præget af korruption og magtmisbrug. De såkaldte Markovic love fra perioden kort før Jugoslaviens opløsning 1989-90 lagde op til en privatisering med elementer af det tidligere sociale ejerskab for medarbejderne. Disse love indgik delvist i den første Kroatiske lovgivning om "transformation af virksomheder under socialt ejerskab" fra 1991 (Brnabić, Goić & Završak, 2006). Medarbejderne fik rabat i forhold til anciennitet fra 20-70% ved overtagelse af individuelle medarbejderaktier, dog kunne max 50% af virksomhedens aktier sælges på denne måde. De resterende aktier blev overført til en pensionsfond og til en fond for senere privatisering. På grund af krigen i første halvdel af 1990'erne var økonomien præget af depression. I mange virksomheder blev muligheden for medarbejdertagelse ikke udnyttet. Mange virksomheder gik konkurs, og over halvdelen af de indgåede aktiekøbskontrakter baseret på afbetaling blev ikke overholdt. Derfor fik disse tidlige medarbejdertagelser kun begrænset betydning. I den nye privatiseringslovgivning fra 1996 blev der ikke givet særlige muligheder for medarbejdere. Målet var i stedet at tiltrække udenlandske investorer til genopbygning og omstrukturering af økonomien. Det skønnes, at 20% af den nominelle værdi var overtaget af medarbejdere i 1995; men salg af aktier medførte et fald til 12% i 1998 (Jelušić & Perić, 1999). Imidlertid har traditionen for medarbejderdeltagelse vist sig i en vis udbredelse af ESOP ordninger i en række større virksomheder. Denne form giver en mulighed for en kombination af individuelt aktieej og samling af kontrollen hos medarbejdergruppen gennem ESOP organisationen. En undersøgelse fra 2003 af 552 virksomheder med ESOP ordninger viste, at 66 af disse havde majoritetskontrol, og dette især var udbredt på

de store virksomheder i undersøgelsen (Brnabić, Goić & Završak, 2006).

Letland har i forhold til medarbejdere fulgt en linje parallelt med udviklingen i Estland. De første medarbejderejede virksomheder opstod i forlængelse af den sovjetiske lovgivning om nye kooperativer og leasing. Den tidlige lettiske lovgivning gav betydelig fordele for insidere til overtagelse af de mindre virksomheder i privatiseringen indenfor handel, service og mindre produktion. Som led i en nationalistisk orienteret politikændring blev disse ordninger officielt afskaffet allerede i starten af 1992, men i praksis fortsatte favoriseringen af insidere domineret af ledelsen i de følgende år (Frydman m.fl. 1993). Desuden havde medarbejderne mulighed for overtagelse af mellemstore virksomheder indenfor den lettiske udgave af privatisering gennem leasing med senere mulighed for køb. Dette omfattede godt 200 virksomheder. Ifølge en undersøgelse af 915 virksomheder havde omkring 30% medarbejdere i 1995 med stor overvægt af små og mellemstore virksomheder. Udbredelsen faldt til omkring 16% i 1999 (Jones og Mygind, 2006). Bortset fra nogle få tidlige eksperimenter var den store privatisering i Letland baseret på direkte salg med gode muligheder for større investorer især udlændinge. Letland fulgte her det estiske eksempel med få års forsinkelse.

Litauen gennemgik et meget interessant privatiseringsløb set i forhold til udviklingen af medarbejdere. Allerede inden uafhængigheden i 1991 var der udviklet planer for medarbejdere, og modsat tilfældet i Estland og Letland blev disse modeller udbygget i de første år, så ikke kun mindre, men især mellemstore og større virksomheder fik et betydeligt element af medarbejdere i den første privatiseringsfase. Denne såkaldt initiale privatisering (LIPSP) blev vedtaget allerede i februar 1991, dvs. før den endelige uafhængighed. Medarbejderne fik mulighed for at købe 10% af aktierne til fordelagtig pris i første runde. Denne procentdel blev senere hævet til

Tabel 3 Oversigt over udviklingen af medarbejdereje (MEV) i 11 østeuropæiske lande

	Privatisering (P) med fokus på medarbejdereje	udbredelse og udvikling af MEV
Bulgarien	1992 P-lov: 10% af aktierne til medarb. i kuponpriv. 20% af aktier til medarb. til ? pris i privatisering. 1996-2000 visse skattefordele for medarbejdereje	1040 v. 6,5% af aktier til medarb. 2006: ejerskab i tidligere MEV 5% ekstern, 85% ledelse, 10% MEV.
Estland	MEV 1987-91 Sovjet: nye kooperativer og leasing, MEV favorisering i privatisering af små v. til 1992. Ingen fordele for medarbejdere i stor privatisering	Fleste små v. MEV til 1992. Kun enkelte større virksomheder. Fleste MEV overtaget af ledelsen.
Kroatien	1991 Markovic' Transformations lov for Jugoslavien Dele af socialt ejede v. til medarbejdere til lav pris. Efter krig, 1996 ingen MEV støtte, dog enkelte ESOP	2586 MEV i tidlig fase især SME 1995 20% af aktiver ejet af medarbejdere, 1998 fald til 12%.
Letland	MEV 1987-91 Sovjet: nye kooperativer og leasing, MEV favorisering i privatisering af små v. til 1994 MEV i leasing med køboption, 234 medium v. Ingen fordele for medarbejdere i stor privatisering	Fleste små v. MEV til 1994. En gruppe leasede mellemstore. Kun enkelte store virksomheder. Fleste MEV overtaget af ledelsen.
Litauen	MEV 1987-91 Sovjet: nye kooperativer og leasing, Stor kupon-privatisering 1992-1995, favorisering af MEV op til 50% af aktier, senere priv. ingen fordele	1/3 af privatiserede MEV også blandt større kapitalintensive v. Fleste MEV overtaget af ledelsen.
Polen	Privatisering ved likvidation, mange medium v. hovedmodel: MEV leasing/overtagelse med rabat. Kupon-privatisering , 15% gratis til medarbejdere. Lovmæssig medarbejderrepræsentation i bestyrelser.	til 1995 MEV i 50% af priv. SME fald i MEV & andel medarb. ejere 1999 fortsat 1/3 majoritets MEV. Medarb. 11% af aktier i store v.
Rumænien	Vigtigst for MEV: ESOP, min 30% af medarbejdere. Favorisering, pris, lån, rente. Visse muligheder for MEV i kupon-privatisering.	ESOP, 1/3 af industri, 2632 v. MEV 30% målt på medarbejdere. MEV 10% målt på kapital.
Slovakiet	Først kupon-privatisering uden MEV fordele. 1995-98 formelt MEV fordele, ikke implementeret. Enkelte ledelses-styrede MEV-overtagelser. Lovmæssig medarbejderrepræsentation i bestyrelser.	Få MEV cases, ledelsesstyret. Ofte minoritets medarbejderaktier i udenlandske selskaber.
Slovenien	Store v.: 40% til fonde, 20% til medarbejdere + 40% købt af medarbejdere (intern priv.) eller af outsiders. Lovmæssig medarbejderrepræsentation i bestyrelser.	90% af v. intern privatisering. Størst udbredelse i mindre og arbejdsintensive virksomheder.
Tjekkiet	Omfattende kupon privatisering uden fordele for medarbejdere, barrierer for MEV i privatisering Lovmæssig medarbejderrepræsentation i bestyrelser	Få MEV, aviser, nu: eksternt eje Nu: minoritets-MEV i banker og andre udenlandsk ejede selskaber.
Ungarn	Tidlig priv. rabat medarbejderkøb af max 15% aktier ESOP-model især i privatisering , min 40% medarb. ESOP-lån, aktier til medarbejdere i takt med afdrag	540 v. 10-15% medarbejderaktier 287 ESOP 1992-95, 47% med majoritet, 2005 fortsat 151 ESOP.

30% i 1992 og til 50% tidligt i 1993, efter at arbejderpartiet var kommet tilbage til magten ved parlaments- og præsidentvalgene 1992/93. LIPSP var i høj grad baseret på privatiseringskuponer uddelt til hele befolkningen, og omfattede hovedparten af virksomhederne. Dog beholdt staten ejerskab i de største og strategisk vigtige virksomheder. Disse statsaktier blev privatiseret i de følgende år efter LIPSP-programmets afslutning i 1995. Dette år markerede slutningen for fordelsbehandlingen af medarbejderne i privatiseringen. En undersøgelse med respons fra 405 virksomheder viste, at medarbejderne fik majoritet i over en tredjedel af de privatiserede virksomheder, og i modsætning til situationen i Estland og Letland kontrollerede medarbejderne i starten også relativt store og kapitalintensive virksomheder. Imidlertid viser undersøgelsen som i de øvrige lande også et hurtigt fald i medarbejderejet, så kun 12% af de privatiserede virksomheder fortsat var medarbejderejede i starten af 2000. De fleste var overgået til ledelseseje og enkelte videre til koncentreret eksternt eje (Jones og Mygind, 2006).

Polen er karakteriseret ved relativt stærkt organiserede arbejdere og fagforeningen Solidaritet spillede en afgørende rolle for omvæltningen i Polen. Allerede fra begyndelsen af 1980'ere havde presset fra Solidaritet givet anledning til større arbejderdeltagelse i styringen af virksomhederne. Dette var afgørende, da privatiseringerne startede i begyndelsen af 1990'erne. Arbejderne på de enkelte virksomheder havde en vigtig rolle i godkendelsen af privatiseringsplanerne, og bl.a. derfor fik de betydelige indrømmelser ofte i form af mulighed for en vis grad af medarbejdereje (Lowitzsch & Woodward, 2006). Dette udmøntede sig blandt andet i en særlig model for medarbejder-leasing, der fik stor udbredelse især blandt små og mellemstore virksomheder under 500 ansatte. Denne model var en særlig form for privatisering gennem likvidation; men bemærk at der i reglen ikke var tale om konkurstruede virksomheder. Et nyetableret selskab ejt af mindst 50% af medarbejderne

leasede virksomheden for en periode af maksimum 15 år. Finansieringsordningen indeholdt et vist subsidieelement. Mens andre privatiseringsformer udviklede sig meget langsomt, var der gang i arbejder-leasing modellen, som op til 1995 udgjorde omkring halvdelen af privatiseringerne (Lowitzsch & Woodward, 2006). De større privatiseringer blev implementeret ret langsomt ofte som salg til en koncentreret eksternt ejer. En undtagelse var masseprivatiseringsprogrammet omfattende 412 større virksomheder. Der var her tale om kupon-privatisering gennem 15 nationale investeringsfonde. Befolkningen fik ejerskab til disse fonde gennem kuponer. Op til 15% af aktierne i virksomhederne blev givet til medarbejderne. Værdien af disse aktier kunne højest udgøre 1,5 gang af gennemsnitslønnen, og de kunne ikke sælges før efter tre år.

I perioden efter privatiseringen foregik der ligesom i de baltiske lande en koncentration af ejerskabet især hos ledelsen af virksomhederne. For forløbet 1990-1998 var udgangspunktet i de fleste arbejder-leasede virksomheder en relativt lige fordeling af ejerskabet på medarbejderne. Andelen ejt af medarbejderne faldt fra i gennemsnit 58,7% lige efter privatiseringen til 31,5% i 1999, hvor fortsat 1/3 af disse virksomheder var majoritetsejede af medarbejderne. Der var således tale om et noget langsommere fald, end det var tilfældet i de baltiske lande. I de store virksomheder ejede medarbejderne i gennemsnit 11,4% af aktierne i 2000 (Kozarzewski, 2002). Undersøgelser af profitabiliteten i de medarbejderejede virksomheder viser generelt samme niveau som i andre virksomheder (Jarosz, 2000).

Rumænien havde ingen tradition for arbejderdeltagelse før omvæltningen i slutningen af 1989. Der indførtes mulighed for op til 30% minoritetsaktier til medarbejderne i kuponprivatiseringen. Medarbejdere kunne også bruge kuponer til privatisering af egne virksomheder, selvom de ikke var inkluderet i listen for kuponprivatisering, men denne form for privatisering resulterede kun i ganske få medarbejderovertagelser. Ved direkte salg til



Arbejdere på en fabrik, der fremstiller kontormaskiner i Plovdiv i Bulgarien i 1980'erne. Her er det fotokopimaskinen Bultex, hvis produktion Rank Xerox har givet støtte til. (Foto: Arbejdermuseet & ABA)

en ekstern investor kunne medarbejderne købe aktier med 10% rabat (Albu & Bormann, 2006). Den mest udbredte form foregik i form af særlige ESOP virksomheder introduceret allerede i januar 1993. Oprindeligt var modellen rettet mod små virksomheder, men også mellemstore og enkelte større virksomheder benyttede denne form for privatisering. En majoritetspost blev solgt til en forening af medarbejdere, der skulle udgøre mindst 30% af den samlede medarbejderstab. Foreningen administrerede aktierne for medlemmerne herunder stemmeretten. Der var særlige fordelagtige lånemuligheder for foreningen i forbindelse med købet med en maximum rente på 10% og en høj inflation. ESOP-ordningen gav mange medarbejderovertagelser kulminerende i årene 1994-97. Ved slutningen af 1998 var over 1/3 af industrivirksomhederne overtaget af en ESOP med gennemsnitligt medarbejdereje på 65%. I 2000 var det samlede antal oppe på 2632. De udgjorde 30% af ejerskabet af samtlige virksomheder vægtet

efter beskæftigelse og 10% vægtet efter kapital. De var således mindre kapitalintensive end gennemsnittet (World Bank, 2004; Earle & Telegdy, 2002). Der foreligger ingen opgørelser over den senere ændring i ejerform; men ESOP formen lægger op til mere stabilitet i ejerformen end individuelt eje.

Tjekkiet og Slovakiet gennemførte allerede inden delingen i 1993 den første store runde af kuponprivatisering. Siden foråret i Prag 1968 havde Tjekkoslovakiet være præget af en konservativ og centraliseret form for planøkonomi uden medarbejderdeltagelse. I optakten til privatiseringen var der også diskussion om støtte til medarbejdereje; men blandt andet socialdemokratiet, der støttede medarbejdereje på dette tidspunkt (Kotrba, 1997) stod relativt svagt, og den endelige model fulgte i høj grad ønskerne fra finansminister Vaclav Klaus. Der blev ikke givet nogen fordele til medarbejderne. De havde ganske vist mulighed for at købe aktier til den nominelle

udbudspris; men denne pris lå generelt højere end den endeligt handlede pris. Der var derfor ingen medarbejderovertagelse i denne privatisering. Efter delingen gennemførte Tjekkiet som planlagt endnu en runde. Valgets vinder i Slovakiet, Meciar, der havde lagt op til mere medarbejdereje, gennemførte ganske vist en lov med støtte til medarbejdereje, men den blev aldrig implementeret. I stedet foregik den videre privatisering ad hoc til fordel for Meciar's støtter blandt andet som ledelses-kontrollerede insider overtagelser, hvor ledelsen fik majoriteten, men hvor en betydelig del af medarbejderne også deltog (Goecken, Lizal & Klein, 2006). De senere faser i privatiseringen såvel i Tjekkiet som i Slovakiet inklusive resterende statsaktier i bankerne, telesektoren, energi mv. blev privatiseret gennem direkte salg til en koncentreret ekstern investor ofte fra udlandet. Det samlede billede for begge lande er derfor, at medarbejdereje ikke blev fremmet, som det var tilfældet i de fleste andre østeuropæiske lande. Der var enkelte eksempler på medarbejdereje indenfor avissektoren, men efter en årrække blev de overtaget af udenlandske investorer. I de seneste år er der udstedt minoritets medarbejderaktier især i større udenlandsk ejede virksomheder herunder bankerne (Heidenhain, Lizal & Vychodil, 2006). Som en slags substitut har både Tjekkiet og Slovakiet gennemført lovmæssig obligatorisk medarbejderrepræsentation i bestyrelser i større aktieselskaber.

Slovenien havde siden 1960'erne et veludviklet system med kollektivt medarbejdereje – social ejerform – hvor medarbejderne havde retten til kontrol og retten til overskuddet; men ikke retten til at sælge deres andel med mulighed for kapitalgevinst. Systemet var ret succesfuldt og grundlagde Sloveniens konkurrencedygtige og markedsorienterede økonomi. Landet undgik stort set at blive inddraget i den jugoslaviske borgerkrig, men mistede dets væsentligste marked på grund af krigen. Medarbejdereje spillede en stor rolle i slovensk politik især i forbindelse med privatiseringen; men også i form af diskussioner omkring ud-

vikling af medarbejderdeltagelse i nye og eksisterende private virksomheder. De under Kroatien omtalte Markovic love nåede ikke at spille nogen væsentlig rolle for Slovenien. Den egentlige privatisering blev gennemført med loven om ejerskabstransformation fra 1992. Den lagde op til en ejerfordeling, hvor forskellige fonde fik 40% af ejerkapitalen (10% til pensionsfonden, 10% til erstatningsfonden for tidligere ejere og 20% til udviklingsfonden for senere salg til privatiseringsinvesteringsfonde). Op til 20% gik umiddelbart til medarbejderne i bytte mod privatiseringskuponer. Disse medarbejderaktier var bundet i 2 år; men aktionær-aftaler kunne forlænge bindingsperioden. De resterende 40% kunne enten overgå til intern privatisering til medarbejderne eller til ekstern privatisering. Medarbejderne kunne købe disse aktier kontant, gennem opsparet løn eller opsparet overskud i Markovic perioden. Intern privatisering blev den mest udbredte form; men var ikke mulig, hvis kapitalkravet per medarbejder var meget højt. 90% af virksomhederne valgte den interne privatisering. I en opgørelse over 1310 virksomheder fra 1999 giver Privatiserings Agenturet følgende fordeling af medarbejdereje: 11,5% af virksomhederne dækkende 44,5% af kapitalen og 14,7% af medarbejderne havde 0-20% medarbejdereje. 27,3% af virksomhederne dækkende 32,5% af kapitalen og 39,7% af medarbejderne havde 20-50% medarbejdereje. 51,3% af virksomhederne med 22,9% af kapitalen og 45,7% af beskæftigelsen havde over 50% medarbejdereje (Gregoric & Ivanjko, 2006). Der var således tale om en betydelig udbredelse af medarbejdereje dog med en overvægt på relativt små og relativt arbejdsintensive virksomheder. Dette modsvarer i høj grad de teoretiske forudsigelser. Fra 1997 kunne medarbejderne lave særlige arbejder-foreninger (Workers' Associations) til kollektiv administration af medarbejderaktierne. Disse foreninger havde dog begrænset udbredelse. Siden privatiseringen har der været et vist fald i medarbejdernes ejerandel fra omkring 35% til 25% (Simoneti m.fl. 2004), men i modsætning til udviklingen i an-

dre lande var overgang til ledelseseje relativt sjældne. I Slovenien er det især gruppen af koncentreret eksternt eje, der er steget (Mygind m.fl. 2006). De empiriske undersøgelser af medarbejderejets effekt på virksomhedens økonomiske resultater viser, at de er mere afhængige af intern finansiering af investeringer (Prasnikar & Svejnar, 1998). Men samtidig er medarbejdereje fremmende for virksomhedernes internationale konkurrenceevne (Prasnikar & Gregoric, 2002).

Allerede i forfatningen lægges der op til, at medarbejderne indgår i ledelsen af virksomhederne, og det blev udmøntet i en lov fra 1993, om medarbejdernes deltagelse i ledelsen. Heraf fremgår det, at medarbejderne skal have 1/3 af pladserne i bestyrelsen og i virksomheder med over 500 ansatte også en repræsentant i direktionen.

Ungarn har haft en skiftende relation til medarbejderdeltagelse i perioden siden 2. Verdenskrig. I forbindelse med opstanden i 1956 var der planer om at styrke arbejdsrådene i de enkelte virksomheder. Efter nogle års reaktion kom de ungarske reformer med *den ny økonomiske mekanisme* i 1968 med mere markedsorientering, forskellige former for overskudsdeling og decentralisering. Efter demokratiseringen i 1989 og starten af den dybere overgang til markedsøkonomi fik medarbejdereje en vigtig placering i debatten om privatiseringer. Fagforeningerne var aktive såvel i disse diskussioner som i forhold til lokale initiativer for medarbejdereftagelser. I den tidlige privatisering var der visse fordele for medarbejderkøb af op til 15% af aktiekapitalen i form af nedsat pris og afdragsordninger med lav rente. Ordningen for denne type minoritetsmedarbejderaktier blev benyttet i 540 virksomheder (Boda, Neumann & Vig 2006). I 1992 blev der desuden gennemført en lov om medarbejdereje i form af ESOP-ordninger. ESOP blev især brugt i forbindelse med privatiseringer, men kunne også benyttes til medarbejdereftagelser af private virksomheder. Der var visse skattefordele forbundet med ESOP-ordningen og 287 ESOP-virksomheder

med 80.000 medarbejdere blev oprettet 1992-94, før støttelementerne forsvandt i 1995. I starten var næsten alle majoritetsovertagelser; men i senere ESOP aktiekøb var der tale om flere tilfælde med minoritetsposter. En opgørelse fra 1995 viser, at 47% havde majoritetseje for ESOP-fonden. Disse mere eller mindre medarbejderejede virksomheder var dog forholdsvis stabile. I 2005 eksisterede der fortsat 151 ESOP organisationer. De udgjorde dog aldrig nogen væsentlig andel af virksomhederne. Under 1% af virksomhedsaktiverne var dækket af ESOP ordninger i 1998 (Boda, Neumann og Vig 2006).

Andre typer af medarbejderdeltagelse

Arbejderkooperativer, hvor i princippet alle medarbejderne er medlemmer med en stemme hver, kan betragtes som en særlig form for medarbejdereje. Denne type virksomhed har kun spillet en begrænset rolle i omstillingsprocessen og vil derfor kun blive kort opsummeret her. I mange Østeuropæiske lande spillede den kooperative bevægelse en væsentlig rolle for arbejderbevægelsen allerede fra begyndelsen af 1900 tallet. De stærkeste grene var dog indenfor forbruger-kooperationen såsom: bankvirksomhed, boliger og forbrugsvarer. Arbejderkooperativer var relativt sjældne. I forlængelse af 2. verdenskrig blev kooperativerne integreret i plansystemet og eksisterede derfor formelt gennem hele perioden, men uden egentlig deltagelse fra medlemmerne. Ved overgangen til markedsøkonomi blev der i de fleste lande gennemført lovgivning med mulighed for en fortsættelse og udvikling af de kooperative virksomheder. PEPPER III rapporten gennemgår situation i alle de 11 lande og konkluderer, at arbejderkooperativer har spillet en ubetydelig rolle i transitionslandene (Hashi m.fl. 2006). Størst betydning havde de i forbindelse med de tidligere omtalte nye kooperativer i Sovjet. De var et led i den første bølge af små markedsorienterede virksomheder. De havde en stor udbre-

delse i de baltiske lande; men næsten alle disse virksomheder har senere skiftet selskabsform og er blevet overtaget af ledelsen, der allerede fra oprettelsen havde den egentlige kontrol.

Overskudsdeling og minoritets-medarbejderaktier. PEPPER III dokumenterer også, at overskudsdelingsordninger har en ringe udbredelse, og dette gælder også særlige minoritets medarbejderaktier ofte med begrænset stemmeret. Andre bonusordninger uden direkte relation til virksomhedens overskud er mere udbredt, og de fleste ordninger dækker kun top- og mellem-ledere. De fleste lande giver mulighed for, at en virksomhed kan udstede særlige medarbejderaktier; men det er ikke kædet sammen med skattebegunstigelser som i mange vestlige EU-lande, og denne type aktier har ligeledes begrænset udbredelse (Hashi m.fl. 2006).

Lovgivningmæssig fastlagt medarbejderrepræsentation i bestyrelsen for større virksomheder. Som angivet i tabel 3 har Tjekkiet, Slovakiet og Slovenien lov-mæssigt obligatorisk medarbejderrepræsentation i større virksomheder. I de to førstnævnte lande kan dette forstås som en slags substitut til den manglende støtte og udbredelse af medarbejdereje. I Slovenien, derimod, er der snarere tale om komplementære ordninger, dog er udbredelsen af medarbejdereje mindre i de store virksomheder, der er dækket af kravet om medarbejderrepræsentation.

Hvorfor fik medarbejdereje så stor udbredelse i nogle lande?

Tabel 4 giver en oversigt over de vigtigste variable i analysen. En af de væsentligste årsager til den store variation mellem landene findes på *samfundsniveauet* i forhold til graden af favorisering af medarbejdereje i forbindelse med privatiseringsprocessen. Samtidig spillede udviklingen af forskellige institutioner til beskyttelse af ejerrettigheder en væsentlig rolle for vægtningen mellem insidere og outside-

re. Desuden har hastigheden i udviklingen af de finansielle institutioner og dermed udviklingen af eksterne finansieringsmuligheder formentlig spillet en rolle. Hvis virksomhedslederen kan rejse penge i banken, er det mindre nødvendigt at inddrage øvrige medarbejdere i ejerskabet. Tabellen viser ikke noget om årsagerne til forskellen i favorisering af medarbejdereje. De bagvedliggende politiske processer er vanskelige at sætte i skemaform. Der kan dog peges på to væsentlige forklaringer. For det første kan der være en sammenhæng til arbejdernes politiske magt og støtten til denne ejerform. I Litauen, Polen, Slovakiet, Rumænien og Bulgarien stod arbejderne således ret stærkt – mens Estland, Letland og Kroatien var domineret af nationalistiske agendaer, der satte økonomisk kompensation til befolkningen/medarbejderne noget i baggrunden.

Her er forskellen mellem udviklingen i Estland og Letland set i forhold til Litauen interessant. Den væsentlige forskel ligger i det meget store russisk talende mindretal i Estland og Letland – en gruppe, der især voksede sig stor i løbet af den sovjetiske besættelse i forlængelse af 2. verdenskrig. I årene op til den fulde uafhængighed i 1991 var den russisktalende befolkningsgruppe en vigtig alliance-partner. Privatisering med medarbejderkontrol flyttede magten fra Moskva til det lokale niveau. Men de fleste arbejdere var russisktalende, så kontrollen med virksomhederne overgik til den russisktalende befolkning. Efter uafhængigheden blev den politiske agenda domineret af spørgsmålet om at befæste magten for henholdsvis den estisk og lettisk talende del af befolkningen. Den russiske del mistede magt og fik ikke stemmeret til parlamentsvalgene. Derfor blev privatiseringsmetoderne hurtigt ændret væk fra støtte til medarbejdereje. Udviklingen i Litauen var ganske anderledes. Her var der ingen væsentlig russisk indvandring efter 2. verdenskrig. Det største mindretal var polakker. De tidlige reformplaner fra før uafhængigheden blev udbygget i årene efter 1991 blandt andet i forbindelse med, at arbejderpartiet kom tilbage

Tabel 4 Oversigt over vigtige variable for udviklingen af medarbejdereje (MEV)

	samfund			virksomhed		individ			MEV udvikling	
	MEV priv. favorisering	institutioner	finans sektor	MEV størrelse	MEV K/L	kultur	indkomst	arbejdsløshed	MEV udbredelse	MEV fald
Bulgarien	nogen	lav	lav	små	lav	-	lav	høj-mel	ret få	hurtig
Estland	+ i start	høj	høj	små	lav	-	lav-mel.	mel-lav	ret få	hurtig
Kroatien	+ i start	lav	mellem	+store	lav	+	mellem	høj	ESOP	langsom
Letland	+ i start	mellem	mellem	små	lav	-	lav-mel.	høj-lav	ret få	hurtig
Litauen	betydelig	mellem	mellem	+store	høj	-	lav-mel.	høj-lav	mange	hurtig
Polen	betydelig	mellem	høj	små,mel.	lav	(+)	mellem	høj	mellem	mellem
Rumænien	stor ESOP	lav	lav	små,mel.	lav	-	lav	mellem	mange	langsom
Slovakiet	ingen	mellem	mellem	0	-	-	lav-mel.	høj	0	-
Slovenien	betydelig	høj	mellem	små,mel.	lav	+	høj	mel.-lav	mange	langsom
Tjekkiet	ingen	høj	mellem	0	-	-	mellem	mellem	0	-
Ungarn	ESOP	høj	høj	små,mel	lav	(+)	mellem	mellem	ret få	langsom

til magten i 1992/93. Derfor indeholdt den store privatisering i Litauen et væsentligt element af medarbejdereje helt frem til 1995 (Mygind, 2000).

De polske fagforeningers og arbejderpartiers relative styrke i Polen er også et vigtigt element til forklaring af den forholdsvis store støtte til medarbejdereje. Fagforeningernes styrke i Polen er undtagelsen, der bekræfter reglen om, at fagforeninger generelt har været meget svage i de østeuropæiske lande. Bortset fra Polen var de dominerende fagforeninger en integreret del af de kommunistiske partiers undertrykkelsessystem. De havde derfor meget lav legitimitet hos arbejderne, og medlemstallet var kraftigt faldende i alle lande samtidig med, at der blev oprettet en række nye fagforeninger, som i de fleste tilfælde dog heller ikke fik væsentlig styrke. Det samlede billede er derfor en svag og splittet fagbe-

vægelse. I Tjekkoslaviet var der i den tidlige fase en vis kamp mellem venstrefløjen og en markedsliberalistiske fløj, der opfattede støtte til medarbejdereje som en forvridning af markedsmekanismen. I Tjekkiet vandt den liberalistiske fløj anført af Vaclav Klaus, mens Meciar vandt på et mere populistisk program i Slovakiet. Trods valgløfterne i Slovakiet blev der ikke nogen favorisering af medarbejdereje, men derimod af Meciar's støtter. Hverken i Kroatien eller Slovenien stod arbejderpartierne særligt stærkt, men traditionen fra det jugoslaviske arbejderselvstyre spillede en rolle for den politiske proces. I Kroatien blev den tidlige støtte til konverteringen af det sociale ejerskab til medarbejdereje dog afbrudt af borgerkrigen, og fik aldrig senere nogen stærk rolle i privatiseringspolitikken. Det var derimod tilfældet i Slovenien, hvor den interne privatisering til fordel for medarbejdereje fik en stor

udbredelse. Ungarn havde særlig hårdt brug for indtægter til statsbudgettet i forbindelse med privatiseringen – dette udelukkede såvel voucher privatiseringer som overdragelse af ejerskabet til medarbejderne til kunstigt lave priser. Derfor blev der kun givet begrænset støtte til en mindre gruppe ESOP-virksomheder i den ungarske privatisering.

I de lande, hvor der var en betydelig støtte til medarbejderovertagelser i privatiseringsprocessen – dvs. Litauen, Polen, Rumænien og Slovenien, var der en modsvarende stor udbredelse af medarbejdereje. Antallet af oprettede medarbejderejede virksomheder følger tidsprofilen i støtten. Der var således betydelige fordele for medarbejderne i den tidlige privatisering af små virksomheder i Estland og Letland, og samtidig var der en stor udbredelse af medarbejdereje i denne gruppe. Situationen var modsat i Tjekkiet og Slovakiet, der ikke favoriserede medarbejdereje i privatiseringen. Her var der stort set ikke nogen udbredelse af medarbejderejede virksomheder. I lande med begrænset støtte som Bulgarien var der en tilsvarende begrænset udbredelse af majoritets medarbejdereje. I Ungarn begrænsede udbredelsen sig til en tidlig udvikling af en gruppe ESOP-virksomheder; men i forhold til det samlede antal havde medarbejdereje kun begrænset betydning i Ungarn.

Svage institutioner for corporate governance herunder manglende udvikling af den finansielle sektor kan give eksterne ejere en relativt svag position i forhold til ledelsen af virksomheden. Derfor var der selv uden favoriseringen i privatiseringen generelt gode betingelser for insiderje set i forhold til eksterne ejeres svage position. Samtidig kunne den manglende udvikling af den finansielle sektor give et incitament for ledelsen til at inkludere medarbejderne i ejerskabet, så der var flere til at rejse den nødvendige kapital. Imidlertid ser det ikke ud til, at det specielt var lande med svage institutioner og en svag udvikling af den finansielle sektor, der fik størst udbredelse af medarbejdereje. Kroatien og Slovenien og til dels Polen er eksempler på den modsatte udvikling. Det kan derfor konkluderes, at støt-

te i privatiseringen er en vigtigere faktor for udbredelse af medarbejdereje.

Der er en klar sammenhæng mellem de særlige typer af virksomheder, der blev favoriseret og udvikling af medarbejdereje. Hvor støtten var begrænset til privatisering af mindre virksomheder, som i Estland og Letland, blev medarbejdereje stort set kun udbredt i denne gruppe. I Letland var der dog også en gruppe mellemstore virksomheder med leasing til medarbejderne. Dette var også tilfældet i den polske privatisering gennem likvidation. I andre lande, hvor der var forskellige maximum grænser for støtten per medarbejder, eller hvor medarbejderne faktisk skulle dække en betydelig del af kapitalværdien spillede kapitalintensiteten en væsentlig rolle. Litauen var en undtagelse, hvor støtten gennem forkøbsret og kuponprivatisering medførte, at medarbejderne i visse tilfælde også overtog mere kapitalintensive virksomheder, så der i denne henseende var en markant forskel i forhold til Estland og Letland (Mygind, 2000). Der er ikke data for graden af vidensintensitet i de forskellige virksomheder. Data for de baltiske lande tyder dog ikke på en sammenhæng mellem udbredelse af medarbejdereje og vidensintensitet. Den største udbredelse af medarbejdereje var f.eks. i Estland indenfor landbrugssektoren.

De medtagne variable på individniveauet dækker kultur, indkomst og arbejdsløshed. Der er et tæt samspil mellem individ og samfundsniveauet for disse variable. De er faktisk målt på makroniveauet som den gennemsnitlige årsløn målt i Euro og arbejdsløshedsprocenter. Ideelt set skulle lønniveauet være målt for den enkelte virksomhed og arbejdsløsheden målt for de relevante faggrupper i et givet lokalområde. Indkomstniveauet i Slovenien ligger betydeligt over de øvrige lande, mens Bulgarien og Rumænien ligger i bunden. I oversigten i tabel 4 er dette oversat til *høj*, henholdsvis *lav*, mens de baltiske lande på grund af den store stigning over perioden er angivet som *lav til mellem*. Der er ikke nogen klar sammenhæng mellem udbredelse af medarbejdereje og indkomstniveau. Tjekkiet med

Privatization



relativt højt lønniveau har ikke af den grund flere medarbejderejede virksomheder. Dette indikerer, at den manglende favorisering i privatiseringsprocessen har større betydning. Det lader heller ikke til, at høj arbejdsløshed har væsentlig betydning. Dette ville indikere større udbredelse bl.a. i Slovakiet. Der er dog ikke data, som kan teste, om medarbejdere især er blevet oprettet i periferiområder med særligt høj arbejdsløshed. Den høje arbejdsløshed i Kroatien kan have spillet en rolle i oprettelsen af nogle af de medarbejderejede virksomheder gennem ESOP modellen.

Det særligt interessante ved udviklingen i Kroatien er, at disse virksomheder blev oprettet uden særlige støtteordninger. Hvorfor skete dette i Kroatien og ikke i Slovakiet? Her er det nærliggende, at se på de erfaringer og den særlige kultur for medarbejderdeltagelse, der har præget især de nordlige dele af det gamle Jugoslavien. Dette medførte opbakning bag medarbejderovertagelser selv uden særlige støtteordninger. I Slovenien har den stærke tradition for medarbejderstyre såvel påvirket de politiske processer som medarbejdernes individuelle valg i forhold til deltagelse i medarbejderejet. Her er det også interessant, at udbredelsen af ledelseseje er relativt lav (Mygind m.fl. 2006).

Hvorfor var den store udbredelse af medarbejdereje så kortvarig især i nogle lande?

Der er generelt sket et fald i udbredelsen af medarbejdereje i alle de 9 lande, hvor privatisering og medarbejderstyre kultur medførte mange medarbejderovertagelser. Der er som tidligere nævnt ikke belæg for at hævde, at de medarbejderejede virksomheder er lukket ned på grund af ineffektivitet (Jones, 2004). Som nævnt i det teoretiske afsnit er en nærliggende hypotese, at favoriseringen i privatiseringen gav anledning til en større udbredelse af medarbejdereje end forholdene på samfunds-, virksomheds- og individ planet i øvrigt lagde op til. Medarbejderne fik tilbud, de ikke kunne sige nej til, selvom de ikke havde noget særligt ønske om medarbejdereje, og selvom de ikke havde tilstrækkelig indkomst- og formuegrundlag til at blive ejere. Derfor solgte de hurtigt deres ejerandel især til ledelsen i deres virksomhed. Samtidig skete der i nogle lande en hurtig udvikling af institutioner og af den finansielle sektor. Dette forbedrede mulighederne for koncentreret ejerskab såvel for ledelsen som for eksterne ejere. Lande med det største misforhold mellem den faktiske udbredelse af og betingelserne for medarbejdereje kan forventes at have den hurtigste ændring væk fra medarbejdereje – en proces, der kan accelereres af en hurtig udvikling af institutionerne.

Litauen er et godt eksempel på et sådant mismatch. På det samfundsmæssige niveau var der en betydelig støtte til medarbejdereje, der derfor fik en stor udbredelse også i relativt store og kapitalintensive virksomheder. Men samtidig dominerede en paternalistisk ledelseskultur, hvor medarbejderne ikke havde nogen erfaring i deltagelse i medarbejderstyre og derfor heller ikke noget særligt ønske om dette. Det store fald i produktionen i transitionens første år gav et stort fald i indkomsterne, der derfor var meget lave, da privatiseringerne var gennemført i første halvdel af 1990'erne. Arbejdsløsheden var ganske vist kraftigt stigende, men dette spillede formentlig ikke nogen væsentlig rolle for bevarelsen af medar-

bejdereje. Et stort antal medarbejdere og høj kapitalintensitet medførte særligt pres for ændring af ejerformen. I Estland var der således en særlig hurtig ændring i kapitalintensive virksomheder (Jones, Kalmi & Mygind, 2005). Et dybtgående studie af ændringerne i ejerform i et stort repræsentativt antal baltiske virksomheder viser en hurtig ændring i ejerformen – ofte i sekvensen: medarbejdereje – ledelseseje – koncentreret eksternt eje (Jones & Mygind, 2006). Denne udvikling er angivet som *hurtig* i den sidste søjle i tabel 4. Et stort antal case-studier i de baltiske lande viser, hvordan ledelsen kunne overtage medarbejdernes aktier til en lav pris, fordi de gennem den paternalistiske ledelse de facto kontrollerede virksomheden og dermed også handlen med aktier. Medarbejderne kendte ikke deres aktiers reelle værdi, og ledelsen kunne ofte købe dem til den nominelle pris, som på grund af høj inflation og vending i økonomien var langt under deres faktiske værdi. Samtidig kunne ledelsen på grund af forbedret økonomi og udviklingen af det finansielle system efterhånden lettere finde finansiering til sådanne opkøb (Mygind & Kalmi, 2007).

Slovenien udgør en kontrast til denne udvikling. Der var også en stor udbredelse af medarbejdereje, men her var det i langt bedre overensstemmelse med de øvrige betingelser for medarbejdereje: Der var en arbejdspladskultur baseret på medarbejderdeltagelse, et ønske om medarbejdereje kombineret med et relativt højt indkomstniveau. Samtidig var medarbejdereje især udbredt i de mindre og relativt arbejdsintensive virksomheder. Selvom der på grund af favoriseringen stadig var en vis overmætning af medarbejdereje var faldet i antal betydeligt langsommere end i Baltikum. I de baltiske lande kan der konstateres en noget hurtigere udvikling i Estland end i de øvrige lande. Dette kan blandt andet forklares med en noget hurtigere udvikling af institutioner til beskyttelse af eksterne ejere samt en hurtigere udvikling af den finansielle sektor (Jones & Mygind, 2006). Generelt ser det ud til, at især erfaringer med arbejderstyre i lande som Slovenien og Kroatien og til dels også i

Polen og Ungarn medførte en større stabilitet for medarbejderejede virksomheder. Endvidere kan ESOP formen med en vis grad af kollektivt eje medføre, at det individuelle udsalg af medarbejderaktier dæmpes væsentligt. Dette kan forklare det relativt langsomme fald i Rumænien.

Konklusion

Særlige betingelser gav gode startvilkår for medarbejdereje i de første år af transitionsprocessen i Østeuropa. I den officielle politiske retorik i de gamle planøkonomier ejede arbejderne faktisk allerede produktionsmidlerne. Dette var i skærende kontrast til virkeligheden, hvor en lille elite kontrollerede det statslige ejerskab. I den nye markedsøkonomi kunne der gennemføres en decentral form for medarbejdereje. Denne ejerform fik politisk opbakning i brede grupper af befolkningen. Dette var en væsentlig årsag til, at privatisering med store fordele for virksomhedernes medarbejdere fik en stor vægt i den tidlige privatisering i lande som Litauen, Polen, Rumænien og Slovenien. I lande som Estland, Letland var støtten til medarbejderovertagelser begrænset til små og mellemstore virksomheder. I Tjekkiet og Slovakiet var der ingen støtte til medarbejdereje.

En nærmere analyse af sammenhængen mellem støtten på samfundsniveau og de særlige betingelser på virksomheds- og individniveauet viser, at den vigtigste forklaring bag udbredelsen af medarbejdereje findes i favoriseringen af medarbejdere i privatiseringsprocessen. Andre faktorer som tilstedeværelsen af en særlig kultur for medarbejderdeltagelse spillede også en vis rolle; men sådanne erfaringer havde især en rolle for stabiliteten i ejerformen i de følgende år. Mens medarbejderejede virksomheder hurtigt ændrede ejerform i de baltiske lande og i Bulgarien, var faldet i antallet betydeligt langsommere i Slovenien, Kroatien, Polen og Ungarn, hvor der var større erfaring med arbejderstyre. Det relativt høje indkomstniveau i Slovenien kan også have spillet en rolle, mens høj arbejds-

løshed, som kunne tænkes at fremme dannelsen af defensive medarbejderovertagelser og forlænge levetiden for medarbejdere, ikke synes at have haft væsentlig betydning.

Der er i nogle lande aktuelle tendenser til en større udbredelse af medarbejdere i de mest moderne ofte internationalt ejede virksomheder, men der er endnu ikke fundet tendenser i retning af, større udbredelse og udvikling af medarbejdere i de mest vidensintensive virksomheder. Analysen viser, at udbredelsen af medarbejdere bortset fra tilfældet i Slovenien, er foregået før disse transitionsøkonomier var parate til denne ejerform. Men omstillingsprocessen og indhentningsprocessen forløber i de seneste år med høj vækst og hurtig opgradering af produktionen. Denne vækst og den fortsatte udvikling mod en udbygning af vidensøkonomien kan forventes at give en ny vækst i antallet af medarbejdere i de kommende år.

Litteratur

- Albu, Lucian & Axel Bormann (2006), Romania – extended country report nr. XI i Lowitzsch (2006).
- Bartlett, Will & Milica Uvalic (1986) Labour-managed firms, employee participation and profit-sharing – Theoretical perspectives and European experience, *Management Bibliographies & Reviews*, Vol 12, nr. 4.
- Blair, Margareth (1995), *Ownership and control: re-thinking corporate governance for the twenty-first century*, Brookings Institution, Washington D.C.
- Boda, Dorottya, László Neumann and Zoltan Vig (2006), Hungary – extended country report nr. VI i Lowitzsch (2006).
- Brnabić, Ratko, Sreāko Goić & Darko Završak (2006), Croatia – extended country report nr. II i Lowitzsch (2006).
- Darskuvienė, Valdona, Stefan Hanisch & Niels Mygind (2006), Lithuania – extended country report nr. VIII i Lowitzsch (2006).
- Dow, Gregory K. (2003), *Governing the Firm: Workers' Control in Theory and Practice*, Cambridge University Press, West Nyack, NY.
- EBRD (2006), *Transition Report 2006*, London.
- Eamets, Raul, Niels Mygind & Natalia Spitsa, (2006), Estonia – extended country report nr. V i Lowitzsch (2006).
- Earle, John S. & Telegdy, Ámos (2002), Privatization Methods and Productivity Effects in Romanian Industrial Enterprises, Central European University Labor Project, Budapest.
- Frydman, Roman, Andrzej Rapazynski & John Earle (1993), *The Privatisation Process in Russia, Ukraine and the Baltic States*, Central European University (CEU) Privatisation Reports, Vol. II, Budapest, London and New York.
- Goecken, Christine, Lubomír Lízal & Alexander Klein (2006), Slovakia – extended country report nr. XII i Lowitzsch (2006).
- Gregoric, Aleksandra & Sime Ivanjko (2006), Slovenia – extended country report nr. XIII i Lowitzsch (2006).
- Hansmann, Hans (1996) *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, MA., The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hashi, Iraj, Jens Lowitzsch, Milica Uvalic & Daniel Vaughan-Whitehead, D. (2006), 'PEPPER III: An Overview of Employee Financial Participation', pp 17-45 i Lowitzsch (2006).
- Heidenhain, Stephan, Lubomír Lízal & Ondřej Vychořil (2006), Czech Republic – extended country report nr. IV i Lowitzsch (2006).
- Højrup, Thomas (1983): *Det glemte folk: livsformer og centraldirigering*, Statens Byggeforskningsinstitut, København.
- Ivanova, Stela & Spartak Keremidchiev (2006), Bulgaria – extended country report nr. I i Lowitzsch (2006).
- Jarosz, Maria (ed.) (2000), Ten Years of Direct Privatisation, Warsaw: ISP PAN.
- Jelušić, Adriana & Joze Perić (1999), 'Majority of the Employee's Ownership in Croatian Enterprises (Foundations, Characteristics and Prospects)' in Third International Conference on 'Enterprise in Transition', Proceedings, Faculty of Economics Split, ibenik, 27-29 maj, pp. 1129-1159.
- Jones, Derek (2004), 'Ownership and participation: a review of empirical evidence for transition economies' i Perotin & Robinson, red: *Employee participation, firm performance and survival*, pp 171-209, Elsevier, Amsterdam.
- Jones, Derek, Panu Kalmi & Niels Mygind (2005), 'Choice of Ownership Structure and Firm Performance: Evidence from Estonia', *Post-Communist Economies*, Vol 17, no 1.
- Jones, Derek & Niels Mygind (2002) Ownership and Productive Efficiency – evidence from Estonia – *Review of Development Economics*, vol 6, nr 2 pp. 284-301.
- Jones, Derek & Niels Mygind (2006), 'Corporate governance cycles during transition: theory and evidence from the Baltics', ch. 14, pp. 253-286 in *The Life Cycle of Corporate Governance*, red. Igor Filatotchev & Mike Wright, Edward Elgar Press, Cheltenham UK.

- Kaarsemaker, Eric C. A. & Eric Poutsma (2006), 'The Fit of Employee Ownership with Other Human Resource Management Practices: Theoretical and empirical suggestions regarding the existence of an ownership high-performance work System', *Economic and Industrial Democracy* 27(4): 669-685
- Klauberg, Theis, Tatyana Muravska & Niels Mygind (2006), Latvia – extended country report nr. VII i Lowitzsch (2006).
- Kotrba, Josef (1997), 'The Demise of Employee Ownership in the Czech Privatization Programme?' i Uvalic & Vaughan-Whitehead (1997) pp. 120-135.
- Kozarzewski, Piotr (2002), Changes in Corporate Governance Structures in Polish Privatised Companies, Centre for the Study of Economic and Social Change in Europe, Working Paper nr. 8, London: School of Slavonic and East European Studies, University College London.
- Kruse, Douglas L. & Joseph Blasi (1997), 'Employee ownership, employee attitudes, and firm performance: A review of the evidence', in Lewin, D. et al. (eds), *The Human Resource Management Handbook*, Part 1, JAI Press, Greenwich, CT.
- Lowitzsch, Jens (red) (2006), 'The PEPPER III Report: Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the New Member and Candidate Countries of the European Union', EU Commission and Inter-University Centre Split/Berlin, Free University of Berlin, Rome/Berlin.
- Lowitzsch, Jens & Richard Woodward (2006), Poland – extended country report nr. X i Lowitzsch (2006).
- Meade, James E. (1972), 'The Theory of Labor-managed Firms and Profit Sharing', *Economic Journal* 82: 402-28.
- Mygind, Niels (1987), 'Are Self-managed Firms Efficient?' in *Advances in the economic analysis of participatory and labor managed firms*, vol 2., Jai Press, pp 243-323 Greenwich, CT.
- Mygind, Niels (1994), *Omvæltning i Øst*, Samfundslitteratur, København.
- Mygind, Niels (1994), 'The Economic Transition in the Baltic Countries – Differences and Similarities' in *The Politics of Transition in the Baltic States – Democratization and Economic Reform Policies*, J. A. Dellenbrant & O. Nørgaard (red.), Umeå University Research Report, nr. 2, Umeå, pp. 197-234.
- Mygind, Niels (2000), 'Privatization, Governance and Restructuring of Enterprises in the Baltics', working paper, CCNM/BALT(2000)6: 1-83, OECD, Paris.
- Mygind, Niels (2001), Enterprise Governance in Transition – a Stakeholder Perspective. *Acta Oeconomica*, vol 51, pp 315-342
- Mygind, Niels, Natalia Demina, Aleksandra Gregoric & Rostoslav Kapeliushnikov (2006) 'Corporate governance cycles during transition – A comparison of Russia and Slovenia', *Journal of Corporate Ownership and Control*, issue 4, volume 3, Summer 2006.
- Mygind, Niels & Panu Kalmi (2007), *Privatization and Evolution of Ownership and Corporate Governance – case studies from the Baltic Countries*. Copenhagen Business School.
- Neersø, Peter (1982): *Jugoslavien – socialisme og selvforvaltning i praksis*, København, Socialistiske Økonomers Forlag.
- Pérotin, Virgine & Andrew Robinson (2003), Employee participation in profit and ownership: A review of the issues and evidence, European Parliament, Working paper 02-2003, Luxembourg.
- Pestoff, Victor (2000), 'Enriching Swedish Women's Work Environment: The Case of Social Enterprises in Day Care', *Economic and Industrial Democracy* 21(1): 39-70.
- Prašnikar, Janez & Aleksandra Gregoric (2002), 'The Influence of Workers' Participation on the Power of Management in Transitional Countries', *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol 73, pp. 269-297
- Prašnikar, Janez & Jan Svejnar (1998), Investicije, plače in lastništvo v obdobju prehoda v tržno gospodarstvo: Primer slovenskih podjetij [Investment, Wages and Ownership during the Transition to a Market Economy: Evidence from Slovenian Firms], *Working Papers Series*, No 79, Ljubljana:
- Putterman, Louis (1988), 'The firm as association versus the firm as commodity: Efficiency, rights, and ownership?', *Economics and Philosophy* 4(2): 243-266.
- Putterman, Louis (1993), Ownership and the Nature of the Firm?, *Journal of Comparative Economics*, 17: 243-263.
- Rosen, Corey, John Case & Martin Staubus (2005), *Equity – why employee ownership is good for business*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Shiller, Robert J., Maxim Boycko & Vladimir Korobov (1992), 'Hunting for Homo Sovieticus: Situational versus Attitudinal Factors in Economic Behavior', *Brookings Papers on Economic Activity*, no 1.
- Simoneti, Marco, Matija Rojec & Aleksandra Gregoric (2004), Privatization, Restructuring, and Corporate Governance of the Enterprise sector in Slovenia: *From Yugoslavia to European Union*, M. Mrak et al. (eds.), Washington DC: The World Bank, pp. 224-244.
- Terk, Erik (2000) 'Privatisation in Estonia – ideas – process – results', Estonian Institute for Futures Studies, Tallinn.
- Thomas, Henk & Chris Logan (1982), *Mondragon: An Economic Analysis*, London, Allen & Unwin.
- Uvalic, Milica (1991), *THE PEPPER REPORT*:

Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member States of the European Community, Social Europe, Supplement 3/91, Commission of the European Communities, Luxembourg.

- Uvalic, Milica (2006), 'Employee Ownership – Western Lessons for the Eastern New EU Member States', pp 46-68 in Lowitzsch, 2006.
- Uvalic, Milica & Daniel Vaughan-Whitehead (red.) (1997), *Privatisation Surprises in Transition Economies: Employee-Ownership in Central and Eastern Europe*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Vanek, Jaroslav (1971), Some fundamental considerations on financing and the form of ownership under labor management?, trykt som kap. 8 i 1977, *The Labor Managed Economy: Essays by Jaroslav Vanek*, Cornell University Press, pp. 171-185, Ithaca, NY.
- Westenholz, Ann & Niels Mygind (1982), 'Virksomhedsbeskrivelse Information', Copenhagen Business School.
- Whyte, William F. & Kathleen King Whyte (1991), *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*, 2d edition, ILR Press, Ithaca, NY.
- World Bank (2004), Romania: Restructuring for EU Integration – The Policy Agenda. Country Economic Memorandum, Vol. 2: Main Report and Annexes, juni. Washington DC

Abstract

Niels Mygind: Employee ownership in Eastern Europe – experience from a fast rise and fall, *Arbejderhistorie* 2/2007, p.77-101.

Employee owned companies where the broad group of employees own the majority of shares have been widespread in the early transition process in Eastern Europe. Why did this ownership type become so frequent in some countries? Why did the ownership in the following period change so fast to manager or outside ownership? Was employee ownership premature seen in relation to the special conditions in the transition process? The ten new East European members of EU and the candidate country Croatia are investigated.

The theoretical background for the different types of employee participation in ownership are first contrasted and then conditions favouring and hindering employee ownership

is summarized at the society-, company- and individual levels. There were special conditions in the transition process in Eastern Europe that favoured employee ownership first of all privatization models which gave the employees the possibility to take over the majority of shares at low prices. This was especially the case in countries such as Lithuania, Poland, Romania and Slovenia. In countries such as Bulgaria, Estonia, Croatia, Latvia and Hungary employee ownership were established in some sectors, especially in small companies and in the very early stages of transition, while in the Czech Republic and Slovakia practically none were started up. The article gives an overview over the development in these countries and concludes that the privatization models have been the main determinants. However, the experience with workers self-management from the old Yugoslavia also played an important role in Croatia and Slovenia, and is probably the main reason why employee ownership is more stable in these countries. Similar tendencies can be observed in Poland and Hungary that also had some experience with employee involvement in earlier reforms. In the other countries dominated by a past of paternalistic leadership styles the managers dominated the employee companies from the start and soon took over the majority of ownership in most of them. In a later round, many of these companies were taken over by outside, often foreign, owners. The evidence does not point to lower efficiency in employee owned firms; but in most countries neither the institutions, the level of incomes nor the goals of the workers were ready for this type of ownership with a high degree of involvement from the employees both financially and mentally. However, in the later years the transition economies have been in a process of high growth and fast catching up. This development can give room for a revival of employee ownership especially in knowledge intensive companies.

Niels Mygind, professor, m.s.o.,
Copenhagen Business School