

Ministerstwo Gospodarki

**Akcjonariat pracowniczy
Przewodnik dla przedsiębiorców i pracowników**

listopad 2011

1. Na czym polega akcjonariat pracowniczy?	3
2. Jakie są zalety i wady akcjonariatu pracowniczego?	3
2.1. Zalety akcjonariatu pracowniczego dla przedsiębiorców	4
2.2. Ograniczenia i problemy przedsiębiorców związane z akcjonariatem pracowniczym	5
2.3. Zalety akcjonariatu pracowniczego dla pracowników	5
2.4. Ograniczenia i problemy pracowników związane z akcjonariatem pracowniczym	6
3. Podstawowe regulacje prawne w zakresie akcjonariatu pracowniczego	6
3.1. Przepisy dotyczące spółki z ograniczoną odpowiedzialnością	6
3.2. Przepisy dotyczące spółki akcyjnej	7
3.3. Przepisy podatkowe dotyczące akcjonariatu pracowniczego	7
3.3.1. Skutki podatkowe przydzielenia pracownikom opcji na akcje	8
3.3.2. Skutki podatkowe umożliwienia pracownikom nabywania akcji po obniżonej cenie	8
3.3.3. Skutki podatkowe przydzielania pracownikom akcji zastrzeżonych	9
4. Jak wdrożyć akcjonariat pracowniczy?	9
4.1 Etap przygotowań	11
4.1.1. Przygotowanie uczestników procesu	11
4.1.2. Określenie celów wprowadzenia akcjonariatu	12
4.1.3. Analiza sytuacji firmy	12
4.2. Koncepcja	13
4.2.1. Kto będzie uczestnikiem programu akcjonariatu pracowniczego?	14
4.2.2. Jakie środki będą inwestowane?	15
4.2.3. Jakie prawa i obowiązki mają pracownicy-akcjonariusze?	16
4.2.4. Kiedy i w jakiej formie pracownicy otrzymają wypłatę dywidendy?	18
4.2.5. Jakie są warunki odsprzedaży akcji?	19
4.3. Jak ma funkcjonować akcjonariat pracowniczy?	19
4.3.1. Bezpośrednia sprzedaż akcji	20
4.3.2. Przyznanie opcji na akcje	20
4.3.3. Przydzielanie akcji jako dodatkowy bonus do wynagrodzenia	21
4.3.5. Sprzedaż akcji pracownikom poprzez stworzony w przedsiębiorstwie zarząd powierniczy	21
5. Formalizacja	23
6. Monitoring	24

1. Na czym polega akcjonariat pracowniczy?

Akcjonariat pracowniczy jest formą długookresowej partycypacji kapitałowej pracowników w majątku przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni. Z reguły przystąpienie do akcjonariatu odbywa się na podstawie pisemnej umowy lub wniosku pracownika.

Akcjonariat pracowniczy umożliwia pracownikom udział we własności firmy i czyni ich współwłaścicielami przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni. Akcjonariat pracowniczy z jednej strony umożliwia zwiększenie indywidualnych zysków pracownika, a z drugiej pozwala na udział w rozwoju i wzroście wartości przedsiębiorstwa. Rozpowszechnienie akcjonariatu pracowniczego sprzyja ugruntowaniu systemu gospodarki rynkowej i własności pracowniczej.

Rozwój akcjonariatu pracowniczego w Polsce został zainicjowany przez proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych zgodnie z przepisami Ustawy z dnia 13 lipca 1990r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. nr. 51 z 1990r.) oraz Ustawy z dnia 30 sierpnia 1996r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. nr. 118 z 1996r.). Zgodnie z pierwszą z nich, oddanie części majątku przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania przez pracowników stanowiło jedną z metod prywatyzacji bezpośredniej. Po przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w spółkę, do której przystępowała większość pracowników przedsiębiorstwa, spółka podpisywała z organem założycielskim umowę leasingową.

Ustawą o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych rozszerzono przywileje pracowników do bezpłatnego nabywania akcji przedsiębiorstw prywatyzowanych metodą kapitałową. Przy wniesieniu przedsiębiorstwa do spółki zgodnie z nowymi przepisami pracownicy mieli prawo do nieodpłatnego nabycia 15% akcji należących do Skarbu Państwa w spółce. Stworzono również możliwość zawiązywania spółek wyłącznie z udziałem Skarbu Państwa i pracowników, którzy wnosili majątek na pokrycie 10% kapitału zakładowego.

Obok przedsiębiorstw prywatyzowanych, akcjonariat pracowniczy może być także wdrażany w przedsiębiorstwach prywatnych. W obowiązującym stanie prawnym, zasady nabywania akcji lub udziałów w spółkach kapitałowych są regulowane przede wszystkim w *Kodeksie spółek handlowych* i w *Ustawie o ofercie publicznej*, *Ustawie o obrocie instrumentami finansowymi*. **Brak jest obecnie w polskim prawie regulacji, które przyznawałyby pracownikom szczególne uprawnienia lub przewidywałyby szczególne procedury nabywania akcji lub udziałów w kapitale zakładowym pracodawcy.** W związku z powyższym, pracownicy mogą nabywać akcje i udziały w kapitale zakładowym pracodawcy, na takich samych zasadach jak inne podmioty. Jednocześnie przedsiębiorcy mogą ustanowić w swojej firmie dowolne zasady nabywania akcji lub udziałów przez pracowników.

2. Jakie są zalety i wady akcjonariatu pracowniczego?

Wdrożenie akcjonariatu pracowniczego w przedsiębiorstwie skutkuje istotnymi zmianami dotyczącymi przedsiębiorstwa, przedsiębiorców i pracowników. Podkreślić przy tym należy, że akcjonariat ze względu na jego ogólne zalety ekonomiczne i społeczne oraz jako program motywacyjny dla pracowników, może stanowić podstawę trwałego i długoterminowego rozwoju podmiotu, w którym został wprowadzony.

2.1. Zalety akcjonariatu pracowniczego dla przedsiębiorców

W perspektywie przedsiębiorców wdrożenie akcjonariatu pracowniczego może:

- **ułatwić dostęp do kapitału obcego** oraz umożliwić uniezależnienie się od finansowania przez kredyty bankowe; brak środków finansowych wskazywany jest przez przedsiębiorców jako kluczowy czynnik utrudniający rozwój przedsiębiorstwa;
- **umożliwić zapewnienie sukcesji w przedsiębiorstwie i jego przetrwanie**, w szczególności w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz w przedsiębiorstwach małych i średnich, w których brak jest sukcesora alternatywą jest całkowita lub częściowa sprzedaż firmy pracownikom;
- **poprawić rating przedsiębiorstwa**;
- przyczynić się, jako cenny **element dobrego zarządzania przedsiębiorstwem**, do wzrostu jego przychodów, dzięki udziałowi pracowników w sukcesach firmy;
- działać **motywująco na zatrudnionych**, będąc **częścią składową procesu powiększania majątku**, a dzięki ich większej identyfikacji z przedsiębiorstwem przyczynić się do wzmocnienia przywiązania, zaangażowania pracowników oraz wzrostu odpowiedzialności zatrudnionych za rozwój i działalność firmy;
- **pomóc** przedsiębiorstwom, w szczególności **małym i średnim przedsiębiorstwom**, **poprawić konkurencyjność**, dzięki większej identyfikacji wykwalifikowanych pracowników z firmą i ich większemu przywiązaniu do niej, zarówno w dobrych, jak i w złych czasach i przyczynić się do trwałego zabezpieczenia przyszłości przedsiębiorstwa;
- przyczynić się do **wzrostu wydajności pracy w przedsiębiorstwie** i do **poprawy jakości zarządzania firmą**, dzięki wzrostowi motywacji pracowników;
- zwiększyć rentowność kapitału własnego lub udział kapitału własnego przedsiębiorstwa (zależnie od tego czy akcjonariat pracowniczy przyjmuje formę kapitału własnego, czy obcego);
- **ochronić przedsiębiorstwo przed upadkiem**, w przypadkach kryzysu lub restrukturyzacji przedsiębiorstwa, w których strony układu zbiorowego oceniają sytuację i działają w porozumieniu ze sobą, pracownicy zachowujący zatrudnienie i wynagrodzenia oraz zainteresowani utrzymaniem swoich miejsc pracy mogą przejściowo wspierać przedsiębiorstwo;
- umożliwić **stworzenie rynku akcji przedsiębiorstwa**, w przypadku, gdy przedsiębiorstwo nie jest notowane na giełdzie papierów wartościowych;
- umożliwić właścicielom **stopniową sprzedaż przedsiębiorstwa**, zamiast sprzedaży natychmiastowej;
- **rozwinąć proinnowacyjne zachowania i działania pracowników**, którzy dbając o przedsiębiorstwo, w które zainwestowali będą poszukiwać efektywniejszych rozwiązań i udoskonaleń;
- skutkować **stworzeniem kultury partnerstwa** w przedsiębiorstwie, mającej pozytywny wpływ na efektywności jego funkcjonowania.

2.2. Ograniczenia i problemy przedsiębiorców związane z akcjonariatem pracowniczym

Wdrożenie akcjonariatu pracowniczego w przedsiębiorstwie może jednak również wiązać się z pewnymi ograniczeniami i problemami:

- ze względu na fakt, iż w akcjonariacie pracowniczym mogą uczestniczyć tylko przedsiębiorstwa działające w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjnej, do jego wdrożenia w firmie konieczna może być **zmiana formy prawnej funkcjonowania firmy**;
- w przypadku, gdy w tym samym czasie duża ilość pracowników-akcjonariuszy będzie chciała odsprzedać akcje, przedsiębiorstwo **może ponieść znaczne wydatki**;
- jeśli przedsiębiorstwo wyemituje nowe akcje, może to spowodować **zmniejszenie znaczenia dotychczasowych akcjonariuszy** i wzbudzić ich negatywne reakcje (rozproszenie kapitału),
- **zainteresowanie** udziałem w akcjonariacie pracowniczym może być **niewielkie** ze względu na niskie płace i niewielkie środki inwestycyjne pracowników,
- w przypadku gdy przedsiębiorstwo jest częścią międzynarodowego koncernu, dla wdrożenia akcjonariatu konieczna jest **akceptacja przez właścicieli całego koncernu**,
- **nakłady finansowo-organizacyjne** związane z wdrożeniem akcjonariatu pracowniczego w przedsiębiorstwie (np. koszty porad prawnych, organizacji szkoleń dla pracowników, publikacji materiałów informacyjnych, obowiązek zgłoszenia do Komisji Nadzoru Finansowego itp.)

2.3. Zalety akcjonariatu pracowniczego dla pracowników

Z perspektywy **pracowników** wdrożenie akcjonariatu pracowniczego może skutkować następującymi pozytywnymi zmianami:

- zapewnić pracownikom fakultatywną **możliwość dodatkowego dochodu z dywidendy oraz w postaci wzrostu wartości akcji przedsiębiorstwa**, które będą stanowić uzupełnienie wynagrodzenia, otrzymywanego z tytułu umowy o pracę lub w ramach układów zbiorowych pracy;
- **umożliwić długookresowe powiększanie majątku**, co może stanowić uzupełnienie dochodów na okres życia po zakończeniu pracy zawodowej;
- pracownicy, którzy mogą partycypować w przedsiębiorstwie, mają wrażenie, że ich wkład w sukcesy firmy jest traktowany poważniej i **czują się bardziej docenieni**;
- dzięki akcjonariatowi pracowniczemu pracownicy mogą zyskać większą autonomię w miejscu pracy i uczestniczyć w **planowaniu przyszłości przedsiębiorstwa**, np. przyczyniając się do zwiększenia bezpieczeństwa swoich miejsc pracy;
- pracownicy **mają dostęp do szerszej wiedzy** na temat aktualnej sytuacji firmy, w której są zatrudnieni;

- pracownicy będąc jednocześnie współwłaścicielami firmy mają **poczucie „pracy na swoim”**, dostrzegają sens i celowość realizowanych przez siebie zadań;
- zmiana z kultury właścicielskiej na **kulturę partnerstwa** w przedsiębiorstwie i poprawę relacji pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami.

Przykładowe wypowiedzi pracowników uczestniczących w akcjonariacie pracowniczym zgodnie z badaniem CBOS:

„Jestem zadowolony, zysk jest wyższy niż lokata bankowa”

„Jestem najstarszym pracownikiem tej firmy. 30 lat tu pracuję i widzę, że zmierza ona w dobrym kierunku, co potwierdza się w moich finansach”

„Oceniam pozytywnie dlatego, że stabilność i przewidywalność tego, co pracownik na przestrzeni lat może uzyskać daje poczucie bezpieczeństwa od strony finansowej i wpływa pozytywnie na relacje pracownik – firma, taki długodystansowy związek.”

2.4. Ograniczenia i problemy pracowników związane z akcjonariatem pracowniczym

Obok wymienionych zalet, udział w akcjonariacie pracowniczym związany jest również z pewnymi ograniczeniami. Uczestnictwo w programie akcjonariatu pracowniczego łączy się z **ryzykiem** dotyczącym możliwości spadku wartości akcji firmy. Celem zmniejszenia tego ryzyka zalecane jest rozpowszechnianie wśród akcjonariuszy informacji dotyczących sytuacji finansowej firmy.

W przypadku udziału w programie akcjonariatu pracowniczego, w którym istnieją ograniczenia dla odstąpienia od programu, w pewnym stopniu może być **ograniczona elastyczność zachowań pracowników** - akcjonariuszy na rynku pracy.

3. Podstawowe regulacje prawne w zakresie akcjonariatu pracowniczego

W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną regulacje dotyczące przedsiębiorstw, w których pracownicy nabywają akcje lub udziały spółki działającej w Polsce. W praktyce istnieją jednak również przypadki międzynarodowych koncernów, które umożliwiają osobom zatrudnionym w przedsiębiorstwie-córce w Polsce nabycie akcji lub udziałów przedsiębiorstwa – matki działającego za granicą. Wówczas zasady akcjonariatu tworzone są w kraju macierzystym firmy.

Podstawowe przepisy prawne regulujące obszar akcjonariatu pracowniczego zawarte zostały w ustawie z dnia 15 września 2000 roku **Kodeks spółek handlowych** (Dz. U. z 2000 r. Nr 94, poz. 1037, z późn. zm.).

3.1. Przepisy dotyczące spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

Zgodnie z przepisami ww. ustawy istnieją dwa sposoby pozyskiwania udziałów w kapitale zakładowym spółki z ograniczoną odpowiedzialnością:

- 1) objęcie nowoutworzonych udziałów, związane z podwyższeniem kapitału zakładowego spółki,
- 2) nabycie istniejących już udziałów od dotychczasowego współnika tej spółki.

Podwyższenie kapitału zakładowego w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością może następować na mocy postanowień umowy spółki lub poprzez zmianę tejże umowy.

Możliwe jest również nabycie akcji od dotychczasowego współnika. Nabycie to może nastąpić w drodze umowy (np. umowy sprzedaży, umowy darowizny) lub innego zdarzenia prawnego (np. dziedziczenia). Zbycie udziału w kapitale zakładowym spółki z ograniczoną odpowiedzialnością może zatem nastąpić zarówno odpłatnie (np. umowa sprzedaży), jak również nieodpłatnie (np. umowa darowizny).

3.2. Przepisy dotyczące spółki akcyjnej

Podobnie jak w przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, dwoma podstawowymi sposobami pozyskiwania akcji w kapitale zakładowym spółki akcyjnej są:

- 1) objęcie akcji emitowanych w związku z podwyższeniem kapitału zakładowego spółki akcyjnej oraz
- 2) nabycie akcji już istniejących od dotychczasowego akcjonariusza tej spółki.

Podwyższenie kapitału zakładowego spółki akcyjnej następuje w drodze emisji nowych akcji lub podwyższenia wartości nominalnej akcji już istniejących. Pracownicy spółki akcyjnej są uprawnieni, tak jak inne podmioty, do nabywania nowych akcji emitowanych przez spółkę.

Drugim sposobem pozyskiwania akcji w kapitale zakładowym spółki akcyjnej jest ich nabywanie od poprzedniego akcjonariusza. Nabycie to może nastąpić w drodze umowy (np. umowy sprzedaży, umowy darowizny) lub innego zdarzenia prawnego (np. dziedziczenia).

Zbycie akcji w kapitale zakładowym spółki akcyjnej może więc nastąpić zarówno odpłatnie (np. umowa sprzedaży), jak również nieodpłatnie (np. umowa darowizny).

Ponadto na mocy przepisów ustawy, przysługują pracownikom uprawnienia związane z szeroko rozumianym zarządzaniem zakładem pracy, w tym w szczególności uprawnienia wynikające z faktu posiadania przez pracowników udziału kapitałowego w kapitale zakładowym pracodawcy.

3.3. Przepisy podatkowe dotyczące akcjonariatu pracowniczego

Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. z 2010 r. Nr 51, poz. 307, z późn. zm.) nie wprowadza szczególnych regulacji dla opodatkowania dochodów uzyskanych przez pracowników w związku z akcjonariatem pracowniczym. Skutki podatkowe wywodzi się z poszczególnych zdarzeń w wyniku których zostaje uzyskany dochód. Z tego względu dla oceny tych skutków w związku z akcjonariatem pracowniczym, niezbędna jest szczegółowa analiza takiego programu.

3.3.1. Skutki podatkowe przydzielenia pracownikom opcji na akcje

Na gruncie przepisów prawa podatkowego opcje na zakup akcji są:

- 1) papierem wartościowym, w przypadku, gdy są zbywalne, albo
- 2) pochodnym instrumentem finansowym, w przypadku, gdy są niezbywalne.

Jeżeli pracownik otrzymuje je od pracodawcy, a opcje takie dają się wycenić, wówczas różnica pomiędzy wartością opcji a odpłatnością ponoszoną przez pracownika (gdy występuje odpłatność) stanowi przychód pracownika ze stosunku pracy w momencie ich otrzymania. Przychód ten łączy się z innymi przychodami uzyskanymi od pracodawcy ze stosunku pracy i podlega opodatkowaniu na ogólnych zasadach według skali podatkowej określonej w art. 27 ust. 1 ww. ustawy. Od dochodów tych pracodawca pobiera miesięczne zaliczki na podatek dochodowy. Dochód ten łączy się z dochodami z innych źródeł. Podatek od łącznego dochodu rozliczany jest w zeznaniu rocznym i wpłacany w terminie do końca kwietnia roku następującego po roku podatkowym.

W przypadku, gdy wycena opcji nie jest możliwa ze względu na brak obrotu nimi – fakt otrzymania opcji nie wywołuje skutków podatkowych.

Jednakże nabycie akcji w wyniku realizacji opcji będzie skutkowało powstaniem przychodu ze źródła „kapitały pieniężne”, z którego dochód podlega opodatkowaniu 19% podatkiem dochodowym (art. 30b ust. 2 pkt 2 ustawy – w przypadku gdy opcje są papierem wartościowym, albo art. 30b ust. 2 pkt 3 ustawy, gdy opcje są pochodnym instrumentem finansowym). Dochodem do opodatkowania jest różnica między sumą przychodów uzyskanych z realizacji praw z opcji a kosztami uzyskania przychodów, określonymi na podstawie art. 23 ust. 1 pkt 38a w zw. z art. 22 ust. 1 i 1d ustawy. Uzyskany dochód łączy się z innymi uzyskanymi w roku podatkowym dochodami określonymi w art. 30b ust. 1 ustawy. Podatek od łącznych dochodów wymienionych w art. 30b ust. 1 ustawy rozliczany jest w odrębnym zeznaniu rocznym PIT – 38.

3.3.2. Skutki podatkowe umożliwienia pracownikom nabywania akcji po obniżonej cenie

Samo „umożliwienie pracownikom nabycia akcji” może być przyznaniem indywidualnie prawem majątkowym i w zależności od tego, czy prawo to da się wycenić, czy też nie da się wycenić - podlega albo nie podlega opodatkowaniu w momencie otrzymania. Gdy prawo to podlega opodatkowaniu, istotne jest ustalenie w jakich relacjach pozostaje beneficjent tego prawa z podmiotem od którego je otrzymuje. Jeżeli jest to pracodawca – wówczas przychód taki zaliczany jest do źródła ze stosunku pracy (art. 12 ust. 1 ustawy), gdy jest to inny podmiot – jest to przychód z innych źródeł, o którym mowa w art. 20 ust. 1 ustawy. W każdym przypadku dochód podlega opodatkowaniu na ogólnych zasadach według skali podatkowej określonej w art. 27 ust. 1 ustawy.

Natomiast, gdy pracownikom zostaną przyznane akcje po „obniżonej cenie” istotne jest określenie sposobu objęcia lub nabycia przez pracowników takich akcji. Stosownie bowiem do art. 24 ust. 11 ustawy, dochód stanowiący nadwyżkę pomiędzy wartością rynkową akcji objętych (nabytych) przez osoby uprawnione na podstawie uchwały walnego zgromadzenia a wydatkami poniesionymi na ich objęcie (nabycie) nie podlega opodatkowaniu w momencie objęcia (nabycia) tych akcji. Zasada ta ma zastosowanie także do dochodu stanowiącego

nadwyżkę pomiędzy wartością rynkową akcji a wydatkami poniesionymi na ich nabycie od spółki posiadającej osobowość prawną, która objęła (nabyła) te akcje wyłącznie w celu przeniesienia tytułu ich własności na osoby uprawnione na podstawie uchwały walnego zgromadzenia spółki będącej emitentem akcji. Przy czym w przypadku odpłatnego zbycia takich akcji, dochodem z kapitałów pieniężnych jest nadwyżka uzyskanego przychodu nad wydatkami poniesionymi na ich objęcie (nabycie), która podlega opodatkowaniu 19% stawką podatku.

Jeżeli uprawnienie do nabycia akcji nie wynika z uchwały walnego zgromadzenia spółki, wtedy przychód stanowiący różnicę pomiędzy wartością rynkową akcji nabytych, a ceną ich nabycia podlega opodatkowaniu w momencie otrzymania takich akcji. Jest to przychód ze stosunku pracy, a zatem opodatkowany jest na zasadach ogólnych (według skali podatkowej określonej w art. 27 ust. 1 ustawy).

3.3.3. Skutki podatkowe przydzielania pracownikom akcji zastrzeżonych

Przychód powstaje u beneficjenta z chwilą nabycia prawa własności akcji, w tym także ograniczonego np. w zakresie rozporządzania takim prawem (gdy jest zastrzeżenie odnośnie zbywalności akcji). Skutki podatkowe otrzymania akcji zastrzeżonych będą zależały od stosunków łączących otrzymującego takie akcje, z dającym je i mogą być analogiczne jak opisane w rozdziale 3.3.2.

W przypadku wątpliwości co do poprawności zastosowania prawa podatkowego podatnik ma prawo wystąpić w swojej indywidualnej sprawie do Ministra Finansów w wnioskiem o wydanie interpretacji przepisów prawa podatkowego, w trybie przewidzianym w Rozdziale 1a w Dziale II ustawy – Ordynacja podatkowa.

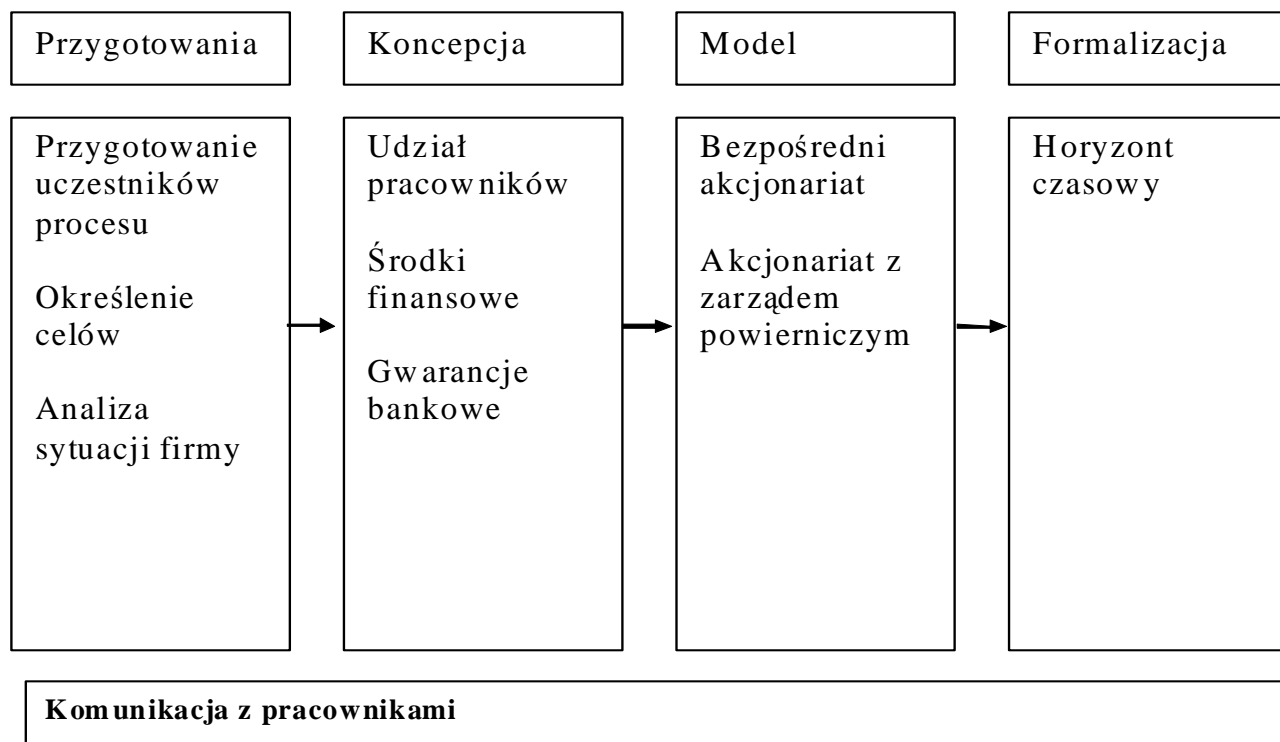
4. Jak wdrożyć akcjonariat pracowniczy?

Celem dalszych rozdziałów jest przedstawienie - „krok po kroku” – kolejnych etapów prac ukierunkowanych na wdrożenie w przedsiębiorstwie akcjonariatu pracowniczego. W założeniu opisane kroki mają ułatwić przedsiębiorcom jasne zdefiniowanie problemów i ustalenie celów, usprawnić proces decyzyjny oraz zminimalizować koszty. Prezentowane dalej informacje stanowią zbiór wskazówek, które powinny pozwolić usystematyzować działania ukierunkowane na wdrożenie w firmie akcjonariatu pracowniczego.

W procesie wdrażania akcjonariatu pracowniczego można wyróżnić następujące etapy:

- przygotowania,
- kształtowania koncepcji,
- wyboru modelu,
- formalizacji.

Ważny element towarzyszący realizacji wymienionych etapów powinna stanowić komunikacja z pracownikami mająca na celu informowanie pracowników o celach i postępach podjętych działań. Dobra komunikacja powinna być dla pracowników wsparciem w procesie zmian i pomóc w przezwyciężaniu obaw, umożliwić lepsze zrozumienie, przyspieszyć personalizację i wzmocnić osobiste zaangażowanie. **Efektywna komunikacja z pracownikami zapewni ich zaangażowanie w proces i poparcie dla dokonywanych zmian.**



Rys1: Etapy procesu wdrażania akcjonariatu pracowniczego

Z tego względu zaraz po podjęciu decyzji o wdrożeniu akcjonariatu pracowniczego (lub nawet w trakcie rozważania takiej koncepcji) należy dokładnie poinformować pracowników o planowanych zmianach, a także o ryzykach, jakie są z tym związane. Wzmocni to ich zaufanie i akceptację dla planowanego przedsięwzięcia, a zarazem umożliwi poznanie i uwzględnienie również ich interesów i postulatów dotyczących powstających w przedsiębiorstwie rozwiązań z zakresu akcjonariatu. Można np. rozważyć powołanie zespołu, z udziałem kilku przedstawicieli pracowników, którego zadaniem będzie wypracowanie modelu akcjonariatu pracowniczego dla firmy.

Celowe wydaje się również zaangażowanie w proces komunikacji przedstawicieli działających w przedsiębiorstwie związków zawodowych. Wsparcie ze strony związków zawodowych znacznie ułatwia realizację planowanych zmian.

Kształtując zasady procesu komunikacji z zatrudnionymi należy określić przez kogo i jaką drogą będą one przekazywane. Ważne jest, aby wybrany sposób komunikacji był adekwatny do wieku i możliwości technicznych pracowników. W praktyce niektóre przedsiębiorstwa decydują się na zróżnicowanie sposobów i języka komunikacji dla poszczególnych grup wiekowych zatrudnionych.

Informacje zachęcające do uczestnictwa w akcjonariacie pracowniczym mogą być zamieszczane na stronie intranetowej firmy, w biuletynie informacyjnym, na tablicach informacyjnych, przekazywane pracownikom pocztą elektroniczną na skrzynkę służbową bądź prywatną (umożliwia to przedyskutowanie planu z rodziną) lub listem na adres prywatny. Inną formą mogą być spotkania kierownictwa lub osób zajmujących się wdrożeniem akcjonariatu z pracownikami bądź zamieszczenie informacji na zakładowej tablicy informacyjnej. Dobrym rozwiązaniem może okazać się również stworzenie adresu

poczty elektronicznej, na który pracownicy będą mogli kierować pytania, a także wyznaczenie w przedsiębiorstwie osoby (osób), z którą (którymi) w razie pytań pracownicy będą mogli się bezpośrednio kontaktować.

Istotnym elementem strategii komunikacyjnej są **szkolenia dla pracowników**, mające na celu przedstawienie elementów, zasad funkcjonowania modelu akcjonariatu pracowniczego, możliwości zysków finansowych oraz wiążącego się z partycypacją finansową ryzyka. Szkoleniem powinni zostać objęci wszyscy pracownicy. W praktyce szkolenia są prowadzone przez ekspertów zewnętrznych lub przez przeszkolonych wcześniej pracowników.

Komunikacja i rozpowszechnianie ważnych informacji jest również bardzo istotne na późniejszym etapie, gdy rozwiązania z zakresu akcjonariatu pracowniczego zostaną już wdrożone w przedsiębiorstwie. Pracownikom – akcjonariuszom powinny regularnie być udostępniane przynajmniej do takie informacje jak:

- wyniki przedsiębiorstwa,
- działalność akcjonariatu,
- wartość posiadanych akcji.

4.1 Etap przygotowań

Aby efektywnie wdrożyć rozwiązanie z zakresu akcjonariatu pracowniczego konieczne jest przeprowadzenie gruntownych działań przygotowawczych. Na tym etapie należy:

- zapewnić pełne wsparcie przedsięwzięcia przez wszystkich właścicieli firmy oraz przez kierującego przedsiębiorstwem,
- dokonać analizy sytuacji gospodarczo-finansowej przedsiębiorstwa oraz kultury przedsiębiorstwa pod kątem możliwości wprowadzenia nowego rozwiązania,
- określić cele, które mają zostać osiągnięte przez wdrożenie akcjonariatu pracowniczego,
- ustalić strategię procesu komunikowania się z pracownikami.

4.1.1. Przygotowanie uczestników procesu

Dla zwiększenia efektywności przebiegu całego procesu kluczową kwestią jest odpowiednie przygotowanie i pozytywne nastawienie do planowanych zmian zarówno pracodawców jak i pracowników.

Pracodawcy powinni:

- popierać ideę wdrożenia akcjonariatu pracowniczego w firmie,
- być chętni do przekazania pracownikom pewnych informacji dotyczących przedsiębiorstwa,
- umożliwić pracownikom zabranie głosu w ważnych dla przedsiębiorstwa kwestiach.

Pewność, że wszyscy właściciele firmy popierają ideę wdrożenia akcjonariatu pracowniczego w firmie jest podstawowym warunkiem powodzenia przedsięwzięcia. Jednak praktyka wskazuje, że ten etap często zostaje pominięty w całym procesie, a podejmowane są dalsze kroki, ukierunkowane na tworzenie akcjonariatu pracowniczego. Jeśli główny właściciel popiera wdrożenie modelu akcjonariatu z funduszem powierniczym, natomiast niektórzy inni właściciele są temu przeciwni, należy liczyć się z istotnymi trudnościami przy wprowadzeniu własności pracowniczej w przedsiębiorstwie.

Pracownicy powinni:

- identyfikować się z przedsiębiorstwem,
- mieć zaufanie do pracodawców,
- być otwarci na procesy zmian.

4.1.2. Określenie celów wprowadzenia akcjonariatu

Określając cele należy uwzględnić zarówno interesy pracodawców, jak i pracowników, które czasami mogą być sprzeczne. Kluczową kwestią dla powodzenia całego procesu wdrożenia akcjonariatu jest osiągnięcie porozumienia i określenie celów, które byłyby akceptowalne przez wszystkie strony.

Częstym powodem wprowadzenia akcjonariatu pracowniczego jest dążenie do poprawy efektywności pracy w przedsiębiorstwie poprzez zwiększenie motywacji pracowników. Większe zaangażowanie zatrudnionych pozytywnie wpływa na ilość i jakość ich pracy. W wielu firmach, które wdrożyły takie rozwiązanie zaobserwowano zmniejszenie fluktuacji pracowników oraz spadek liczby dni zwolnień chorobowych.

Odnotowywane są również przypadki, gdy wdrożenie akcjonariatu pracowniczego i pozyskanie kapitału od pracowników pozwala uchronić przedsiębiorstwo przed bankructwem. Szczególną solidarność w tej kwestii wykazują pracownicy przedsiębiorstw, które są jedynym lub dominującym pracodawcą na lokalnym rynku pracy.

Cele wprowadzenie akcjonariatu pracowniczego w Auchan Francja

- Zacieśnić więzy pomiędzy przedsiębiorstwem i współpracownikiem
- Wpłynąć na zainteresowanie pracownika wzrostem wyników ekonomicznych
- Sprawić, aby każdy pracownik czuł się odpowiedzialny poprzez swoją pracę za rozwój przedsiębiorstwa

Akcionariat buduje świadomość powiązania codziennej pracy pracownika ze wzrostem wyników przedsiębiorstwa, w którym pracownik jest zatrudniony.

Auchan Francja nie jest spółką giełdową.

4.1.3. Analiza sytuacji firmy

Ten etap prac nad wdrożeniem akcjonariatu pracowniczego poświęcony jest dokonaniu kompleksowej analizy dotyczącej ekonomiczno-organizacyjnych możliwości wprowadzenia tego rozwiązania w przedsiębiorstwie.

Zasadniczym etapem prac przed wprowadzeniem akcjonariatu pracowniczego jest **określenie wartości firmy**, która determinuje wartość akcji. Jeśli wartość akcji okaże się niska, sprzedający mogą nie być zainteresowani ich sprzedażą. Odwrotnie, gdy cena akcji będzie zbyt wysoka - firma nie będzie mogła sobie na to pozwolić.

Analiza powinna mieć charakter **biznes panu** i być przygotowana w oparciu o analizę rynku, wywiady z menadżerami i pracownikami w przedsiębiorstwie. Analiza powinna przedstawiać

obecną sytuacją firmy i prognozę na kolejne lata po wprowadzeniu akcjonariatu, m.in. w odniesieniu do:

- kwestii finansowych,
- polityki kadrowej,
- polityki płacowej.

Analiza powinna dać odpowiedź na następujące pytania:

- ile środków finansowych przedsiębiorstwo może przeznaczyć na wdrożenie akcjonariatu pracowniczego i czy wysokość tych środków jest adekwatna do celów, dla których jest wdrażany akcjonariat;
- czy wysokość wynagrodzeń pracowników w przedsiębiorstwie pozwala na zainwestowanie części wynagrodzeń w akcje;
- jakie będą zasady odsprzedaży akcji i jak będzie zorganizowana odsprzedaż;
- jaki wpływ będzie miało wprowadzenie akcjonariatu pracowniczego na zachowanie dotychczasowych akcjonariuszy (jeżeli tacy są).

Analiza może zostać przygotowana przez pracowników firmy lub zlecona konsultantom zewnętrznym.

Główne czynniki motywujące pracowników do udziału w akcjonariacie pracowniczym zgodnie z badaniem CBOS

- atrakcyjna cena wyjściowa akcji
- gwarancje dobrej kondycji firmy
- gwarancja zysku
- gwarancja zatrudnienia
- wgląd w plany dotyczące przyszłości firmy
- jasne, zrozumiałe zasady uczestnictwa w programie
- dofinansowanie zakupu akcji

4.2. Koncepcja

Po ustaleniu kluczowych kwestii związanych z wdrożeniem akcjonariatu pracowniczego w firmie w następnym etapie prac należy określić **zasady funkcjonowania** i wybrać **model akcjonariatu pracowniczego** w firmie.

Akcjonariat pracowniczy funkcjonuje w przedsiębiorstwach na świecie na bardzo różnych zasadach. W oparciu o analizę efektów stosowanych rozwiązań wyłonione zostały „najlepsze praktyki” i określone ich wspólne elementy. Na ich podstawie sformułowano kilka powszechnych zasad, warunkujących efektywne funkcjonowanie akcjonariatu pracowniczego w firmie.

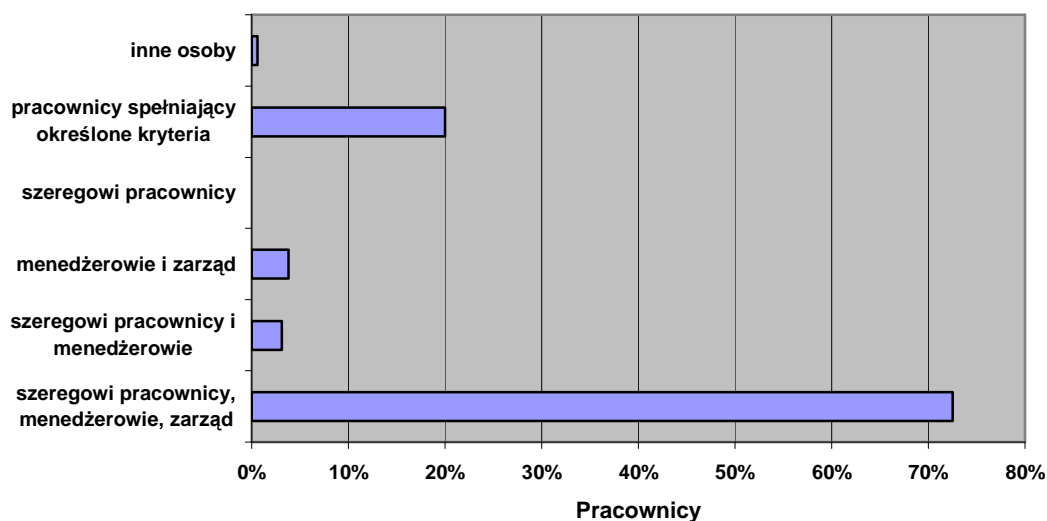
Podstawowe zasady akcjonariatu pracowniczego:

1. Udział pracowników w akcjonariacie jest dobrowolny.
2. Akcjonariat pracowniczy funkcjonuje na jasno określonych, przejrzystych zasadach, a komunikacja wewnętrzna jest bardzo rozwinięta.
3. Preferowane jest długoterminowe uczestnictwo w akcjonariacie.
4. Zasady funkcjonowania akcjonariatu nie powinny generować dla pracowników nadmiernego ryzyka.
5. Akcje nie stanowią substytutu wynagrodzenia, lecz stanowią dodatkowe źródło dochodu.
6. Udział w akcjonariacie wzmacnia lojalność i zaangażowanie pracowników w działalność przedsiębiorstwa, lecz nie jest przeszkodą w ich mobilności na rynku pracy.

W kolejnych podrozdziałach przedstawiono listę pytań, które powinny pomóc w stworzeniu koncepcji **programu adekwatnego do potrzeb i celów firmy**.

4.2.1. Kto będzie uczestnikiem programu akcjonariatu pracowniczego?

W praktyce przedsiębiorstwa najczęściej formułują pewne **kryteria**, których spełnienie umożliwi pracownikom udział w programie. W większości przypadków kryteria dotyczą minimalnego okresu pracy w przedsiębiorstwie lub minimalnej wysokości zarobków. Np. pracownik może zostać uczestnikiem programu dopiero po przepracowaniu w firmie jednego roku. Ilość akcji, które pracownik będzie mógł pozyskać może być uzależniona od wysokości jego dochodów. W rezultacie poszczególne grupy pracowników uczestniczące w programie będą mogły nabyć różną ilość akcji.



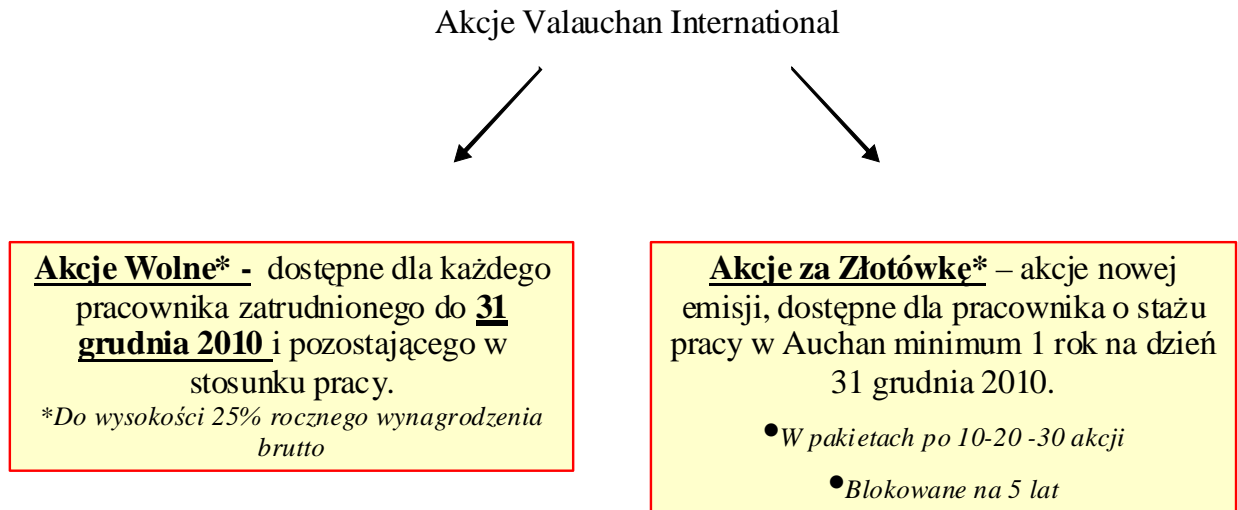
Rys.2: Opinie uczestników badania CBOS na temat kto powinien być dopuszczony do udziału w programie

Celem dodatkowego ograniczenia dostępu do nabywania akcji niektóre firmy wprowadzają ograniczenia zależnie od:

- ilości akcji, które mogą zostać nabyte przez pracownika w określonym okresie czasu np. roku, lub

- kwoty wynagrodzenia, którą można przeznaczyć na zakup akcji, lub
- częstotliwości nabywania akcji w określonym okresie, np. raz do roku.

Akcjonariuszem Valauchan International może zostać tylko i wyłącznie pracownik Grupy Auchan. Firma nie jest notowana na giełdzie



Rys.3: Zasady uczestnictwa w programie akcjonariatu pracowniczego w Valauchan

4.2.2. Jakie środki będą inwestowane?

W praktyce stosowane jest jedno z trzech poniżej wymienionych **źródeł finansowania** odpłatnego nabywania akcji przez pracowników. Zakup akcji może być finansowany ze:

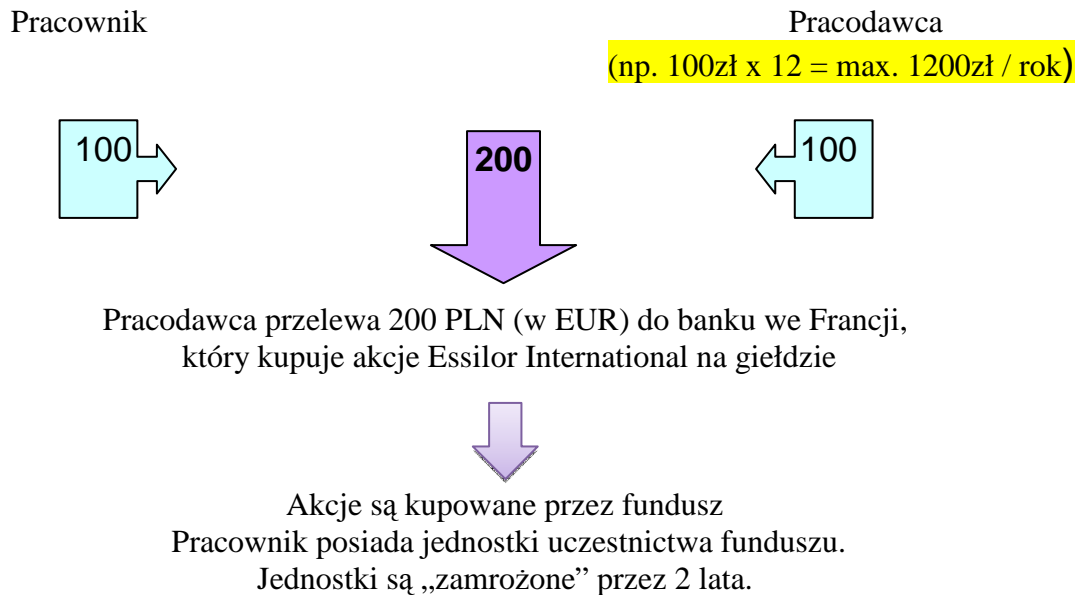
- środków własnych pracownika,
- świadczeń pracodawcy,
- środków własnych pracownika oraz świadczeń pracodawcy,
- pożyczki banku,
- pożyczki od pracodawcy.

Do pierwszej z wymienionych grup należą: oszczędności pracowników, majątek prywatny oraz inwestowane ponownie zyski. Do drugiej grupy zalicza się środki pochodzące z części wynagrodzenia, przeznaczone przez pracownika na zakup akcji firmy. Wiele przedsiębiorstw umożliwia też finansowanie zakupu akcji zarówno ze środków własnych pracownika jak i z wynagrodzenia z tytułu pracy. Istnieją również przykłady firm, które celem sfinansowania zakupu akcji zaciągają kredyt bankowy.

Essilor Optical Laboratory Polska Sp.z.o.o.

Pracownik inwestuje określoną kwotę miesięcznie (wkład pracownika), natomiast firma dofinansowuje tę inwestycję dodając swój wkład z określonym limitem rocznym.

Essilor Optical laboratory Polska Sp.z.o.o.



Rys.4: Zasady funkcjonowania akcjonariatu pracowniczego w Essilor Optical Laboratory Polska Sp.z.o.o.

4.2.3. Jakie prawa i obowiązki mają pracownicy-akcjonariusze?

W programie akcjonariatu pracowniczego obok zasad jego funkcjonowania w przedsiębiorstwie powinny zostać również określone dodatkowe prawa i obowiązki pracowników, wynikające z ich nowej roli jako współwłaścicieli firmy.

Prawa w dużej mierze zależą od modelu akcjonariatu, który będzie wdrażany. **Prawa pracowników-akcjonariuszy powinny zostać zawarte w dokumencie określającym zasady funkcjonowania akcjonariatu w firmie.** Należy również określić, czy jedynie pracownik-akcjonariusz może korzystać z tych praw, czy może on do korzystania z niektórych z nich (np. prawo do zysku) upoważnić osobę trzecią.

Wprowadzenie akcjonariatu pracowniczego w firmie wiąże się także z pewnymi obowiązkami przedsiębiorców. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo nie jest notowane na giełdzie przedsiębiorca ma obowiązek zapewnić dokonanie wyceny przedsiębiorstwa przez zespół niezależnych ekspertów przynajmniej raz w roku. Wycena przedsiębiorstwa przeprowadzona powinna być na podstawie wyników za rok poprzedni, prognozy na rok bieżący oraz planów na rok następny. Należy również wziąć pod uwagę sytuację ekonomiczną firmy, działanie konkurencji oraz sytuację gospodarki krajowej i światowej.

Podstawowe prawa akcjonariusza:

1. Prawo do informacji i szkoleń

Akcjonariusz ma prawo do informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Przed wprowadzeniem w firmie akcjonariatu pracowniczego każdy akcjonariusz powinien odbyć szkolenie z ekonomii przedsiębiorstwa, gdyż zrozumienie zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz rachunku wyników jest podstawowym warunkiem bycia odpowiedzialnym akcjonariuszem.

2. Prawo do dywidendy

Akcjonariusz, który podjął ryzyko inwestycji ma prawo do zysku w efekcie wzrostu wartości akcji oraz ich sprzedaży.

3. Prawo do udziału w zgromadzeniach akcjonariuszy i do głosowania

Akcjonariusz głosując na zgromadzeniu akcjonariuszy ma wpływ na podejmowane tam uchwały. Na drodze głosowania może również wybierać swoich przedstawicieli.

Podstawowe obowiązki akcjonariusza:

1. Inwestować a nie spekulować

Filozofia akcjonariatu oparta jest na długoterminowym oszczędzaniu, wykluczającym spekulacje. Wartość kapitału ulega zmianie w zależności od wartości przedsiębiorstwa.

2. Poność ryzyko

Uczestnictwo w akcjonariacie pracowniczym wiąże się z ponoszeniem ryzyka spowodowanym wahaniami w wartości przedsiębiorstwa.

3. Być zaangażowanym w działalność przedsiębiorstwa

Każdy akcjonariusz powinien mieć świadomość, że od jakości jego pracy i jego zaangażowania w działalność przedsiębiorstwa zależy wzrost wartości przedsiębiorstwa i jego zysk jako akcjonariusza.

Przedsiębiorca jest ponadto obowiązany stworzyć możliwość odkupu akcji i zorganizować kasę odkupu akcji.

Szkolenia w Auchan Polska Sp.z.o.o.

Przed zakupem akcji każdy pracownik musi przejść dwa szkolenia.

1. Szkolenie z ekonomii przedsiębiorstwa

Forma

Szkolenie prowadzone w formie warsztatu, podczas którego, każdy uczestnik samodzielnie poznaje podstawowe pojęcia ekonomiczne oraz śledzi z pozycji „właściciela” podstawowe procesy zarządcze w przedsiębiorstwie. Praca na modelu przedsiębiorstwa (w szkoleniu Auchan jest to samodzielne zarządzanie własną piekarnią) działającego w odmiennej branży niż rzeczywisty profil firmy, ale o podobnych determinantach funkcjonalnych (w podobnym otoczeniu makro- i mikroekonomicznym).

Zakres

Uczestnicy szkolenia śledzą główne etapy związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa – od pomysłu na biznes, poprzez formy jego finansowania, definiowanie celów, zarządzanie operacyjne, aż do określenia końcowego wyniku ekonomicznego. Omówienie podstawowych pojęć oraz narzędzi ekonomicznych i finansowych, z jednoczesnym pokazaniem zasad ich funkcjonowania w odniesieniu do realnego przedsiębiorstwa. Zwrócenie uwagi na wybrane decyzje podejmowane na poszczególnych etapach zarządzania przedsiębiorstwem z punktu widzenia ich wpływu na osiągnięty wynik ekonomiczny. Pokazanie, w jaki sposób wypracowany przez przedsiębiorstwo wynik ekonomiczny wpływa na wzrost / spadek jego wartości, a tym samym wzrost / spadek wartości akcji będących w posiadaniu pracowników firmy.

3. Szkolenie z czytania i rozumienia rachunku wyników

Forma

Interaktywna prezentacja w *power poincie*, powiązana z możliwością dokonywania przez uczestników szkolenia samodzielnych ćwiczeń – symulacji, nowoczesna metoda tzw. *e-learningu*.

Zakres

Pokazanie podstawowego narzędzia, jakim jest rachunek wyników, które w syntetyczny sposób, pokazuje wynik finansowy oraz podejmowane w określonym przedziale czasu decyzje zarządcze. Omówienie i wyjaśnienie poszczególnych linii w uproszczonym rachunku wyników wraz z określeniem zakresu i sposobu, w jaki sposób na ich wartość może wpływać każdy uczestnik szkolenia, a tym samym pracownik.

4.2.4. Kiedy i w jakiej formie pracownicy otrzymają wypłatę dywidendy?

Moment wypłaty pracownikom dywidendy powinien zostać ustalony w **dokumentie zawierającym zasady funkcjonowania programu akcjonariatu**. W praktyce najczęściej wypłata dywidendy ma miejsce raz w roku.

W programie należy również uwzględnić możliwość zainwestowania wypłaconej dywidendy w zakup akcji. Pracownik, któremu wypłacona zostanie dywidenda, powinien otrzymać ofertę nabycia za pozyskaną gotówkę nowych akcji na preferencyjnych warunkach.

Ze względu na czynnik motywacyjny, ważne jest aby dywidenda była wypłacana terminowo a pracownik widział i doceniał pozytywne efekty swego finansowego zaangażowania.

4.2.5. Jakie są warunki odsprzedaży akcji?

Warunki odsprzedaży akcji powinny określać **po jakim minimalnym czasie pracownik może odsprzedać akcje** oraz **w jakich nadzwyczajnych sytuacjach życiowych** może to zrobić przed tym terminem.

Z reguły przedsiębiorstwa są zainteresowane jak najdłuższym zatrzymaniem akcji przez pracowników, gdyż w przypadku firm nie notowanych na giełdzie wiąże się to z koniecznością wypłaty kapitału. W praktyce pracownicy najczęściej mogą odsprzedać akcje po okresie kilku lat od momentu przystąpienia do programu.

Zazwyczaj w programach akcjonariatu dopuszcza się możliwość dysponowania akcjami zablokowanymi na minimalny okres czasu w kilku określonych, trudnych sytuacjach życiowych, gdy istnieje związanymi ze szczególnymi potrzebami finansowymi. Często do takich okoliczności zalicza się np.: zawarcie związku małżeńskiego, śmierć współmałżonka, narodziny lub adopcję trzeciego dziecka, przejście na emeryturę, kalectwo pracownika lub współmałżonka, zgon pracownika.

Możliwe jest również odstępnie od programu akcjonariatu bez sprzedaży akcji. Jest tak np. w przypadku gdy pracownik odchodzi z firmy (przestaje być uczestnikiem programu akcjonariatu pracowniczego). Wtedy traci możliwość dalszego korzystania z nabywania nowych akcji na korzystnych warunkach, lecz nie ma obowiązku odsprzedaży akcji.

Po spełnieniu ustalonych warunków pracownicy ponadto mają możliwość odstąpienia od programu akcjonariatu i zachowania dotychczas nabytych akcji. W takim przypadku mogą również ponownie przystąpić do programu, ale dopiero po ponownym spełnieniu określonych kryteriów dotyczących np. minimalnego czasu zatrudnienia w firmie.

4.3. Jak ma funkcjonować akcjonariat pracowniczy?

Akcjonariat pracowniczy może być praktykowany w wielu różnych formach. Najpopularniejszymi, stosowanymi formami akcjonariatu pracowniczego na świecie są:

- sprzedaż akcji pracownikom po korzystnej cenie,
- przydzielane pracownikom akcji jako dodatkowego bonusu do wynagrodzenia,
- przyznawanie pracownikom opcji na akcje,
- spółdzielnie pracownicze,
- sprzedaż akcji pracownikom poprzez stworzony w przedsiębiorstwie zarząd powierniczy.

Wybór formy akcjonariatu pracowniczego w przedsiębiorstwie jest zależny od celu, któremu ma służyć wprowadzenie własności pracowniczej. Jeśli zasadniczym celem jest pilne zaspokojenie potrzeb finansowych firmy i szybkie pozyskanie kapitału pracowniczego preferowana jest forma bezpośredniej sprzedaży akcji pracownikom. Natomiast gdy podstawowy motyw stanowi zwiększenie konkurencyjności i produktywności przedsiębiorstwa w dłuższym okresie czasu przedsiębiorcy często decydują się na stworzenie zarządu powierniczego akcji.

Przy wyborze formy akcjonariatu pracowniczego należy również rozstrzygnąć, czy oferowanie akcji pracownikom będzie:

- działaniem jednorazowym (np. z okazji jubileuszu firmy),
- działaniem powtarzalnym,
- długookresowym programem.

Jeśli oferta nabycia akcji będzie kierowana do pracowników wielokrotnie lub będzie miała charakter długookresowego programu, należy ustalić z jaką częstotliwością w roku i kiedy pracownicy będą mieli możliwość nabywania oraz sprzedawania akcji.

Ważne jest również, aby kształtując model akcjonariatu pracowniczego uwzględnić **możliwość ewentualnego zmodyfikowania opracowanego modelu**, jeśli taka modyfikacja w przyszłości okaże się konieczna.

4.3.1. Bezpośrednia sprzedaż akcji

Jeśli przedsiębiorstwo zdecyduje się na wprowadzenie akcjonariatu pracowniczego w formie bezpośredniej sprzedaży akcji, **pracownicy kupują akcje firmy ze środków finansowych pozostałych z własnego wynagrodzenia po opodatkowaniu**. Możliwe jest również wprowadzenie dodatkowego wariantu tego programu umożliwiającego pracownikom oszczędzanie określonej części wynagrodzenia przez pewien okres czasu, np. 6 lub 12 miesięcy, a następnie zakup akcji za zgromadzone środki finansowe. Z reguły firmy zachęcają pracowników do uczestnictwa w akcjonariacie pracowniczym, oferując im akcje na cenowo korzystniejszych warunkach niż warunki rynkowe. Różnica w cenie jest przychodem opodatkowanym według skali, a ewentualne zyski ze sprzedaży są zyskami z kapitałów pieniężnych. Ta forma akcjonariatu pracowniczego cechuje się stosunkowo niewielkim ryzykiem zarówno dla pracowników jak i dla pracodawców.

Przy bezpośredniej sprzedaży akcji przedsiębiorca może wprowadzić warunek ograniczenia ich zbywalności (tzw. akcje zastrzeżone). W takim przypadku wartość akcji z dnia ustania ograniczeń jest uznawana za przychód opodatkowany wg skali, a przy sprzedaży akcji pracownik uzyskuje przychód z kapitałów pieniężnych.

4.3.2. Przyznanie opcji na akcje

Przy tej formie akcjonariatu pracownicy są uprawnieni do kupna określonej liczby akcji ustalonego dnia w przyszłości (tzw. termin wykonania, termin zapadalności, termin wygaśnięcia) **po ustalonej na początku cenie**. Pomiędzy pracownikiem a przedstawicielami przedsiębiorstwa zawierana jest w tym celu umowa. Umowa daje właścicielowi opcji na akcje prawo jej realizacji (wykonania). Z prawa realizacji opcji jej nabywca może nie skorzystać, co jest określane jako rezygnacja z wykonania opcji lub odrzucenie opcji. Dzieje się tak, jeżeli realizacja transakcji jest dla niego nieopłacalna.

Różnica pomiędzy ceną rynkową a ceną zapłaconą przez pracownika jest przychodem podlegającym opodatkowaniu wg stawek progresywnych. Natomiast sprzedaż akcji i ewentualny dochód zaliczany jest do kapitałów pieniężnych opodatkowanych stawką 19%.

4.3.3. Przydzielanie akcji jako dodatkowy bonus do wynagrodzenia

Akcje przedsiębiorstwa mogą również być przydzielane lub **sprzedawane pracownikom po obniżonej cenie** w nagrodę, np. za przepracowanie w firmie określonej liczby lat lub za szczególne osiągnięcia w realizacji powierzonych zadań.

4.3.4. Spółdzielnie pracownicze

Spółdzielnia jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą. Może także prowadzić działalność społeczną i kulturalno-oświatową na rzecz swoich członków i ich środowiska (art. 1 ustawy z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, tekst jednolity Dz.U. z 2003 r. Nr 188, poz. 1848).

Spółdzielnia jest zrzeszeniem osób, w odróżnieniu od spółki, która jest zrzeszeniem kapitałów. W spółdzielniach pracowniczych ich członkowie kupują swój udział lub akcje po ustalonej cenie. W tym przypadku tylko pracownicy mogą być członkami spółdzielni.

Majątek spółdzielni jest odrębny od majątku członków. Spółdzielnia odpowiada za zobowiązania całym swoim majątkiem, natomiast członkowie uczestniczą w pokrywaniu strat spółdzielni tylko do wysokości zadeklarowanych udziałów.

4.3.5. Sprzedaż akcji pracownikom poprzez stworzony w przedsiębiorstwie zarząd powierniczy

Istnieje kilka różnych wariantów funkcjonowania akcjonariatu pracowniczego w ramach zarządu powierniczego. Wybrany wariant modelu powinien być adekwatny do możliwości, potrzeb i celów firmy. Praktyka pokazuje, że duże przedsiębiorstwa wdrażają inne typy programów akcjonariatu pracowniczego niż firmy małe.

W programie akcjonariatu pracowniczego w przedsiębiorstwie może być tworzony **zarząd powierniczy, który zarządza kontami akcyjnymi pracowników**. Zarząd powierniczy jest wyznaczany lub wybierany, a jego celem jest reprezentowanie interesów pracowników.

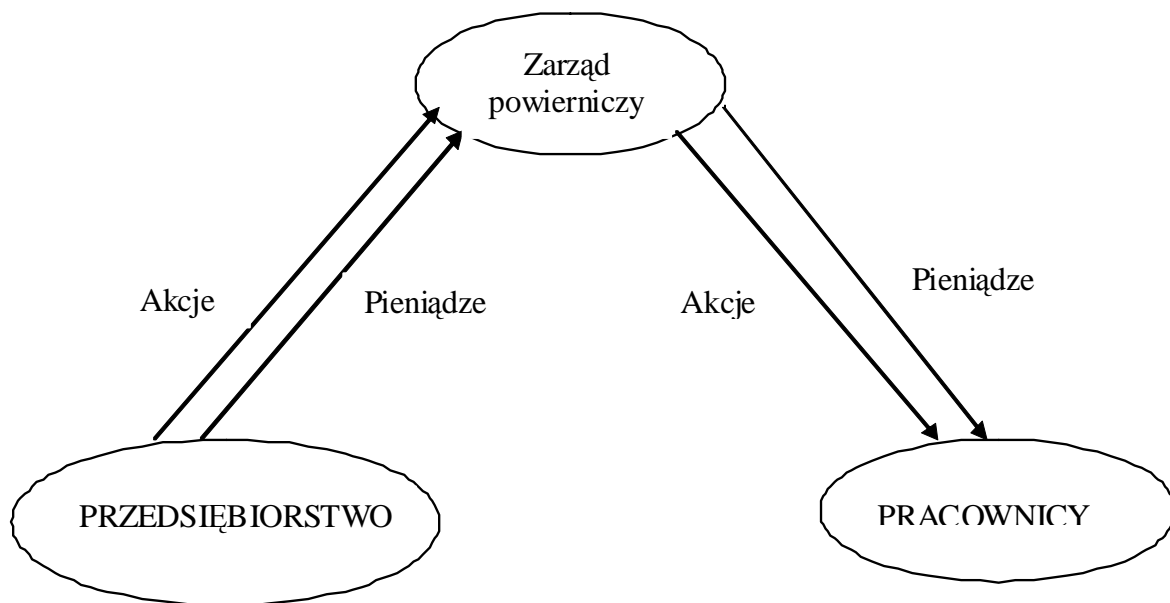
Zarząd powierniczy nabywa akcje od przedsiębiorstwa w drodze sprzedaży na rynku lub w ramach subskrypcji. Zgodnie z przyjętymi zasadami uczestnictwa w akcjonariacie, akcje te są przekazywane na indywidualne konta pracowników, które są prowadzone przez ten zarząd.

Pracownicy-akcjonariusze mają prawo głosu w kluczowych dla przedsiębiorstwa kwestiach jak np. jego sprzedaż czy zamknięcie. Nie mają z reguły prawa głosu w kwestii wyboru zarządu.

W przypadkach odstąpienia od programu akcjonariatu pracowniczego, akcje zgromadzone na koncie są sprzedawane po cenie rynkowej.

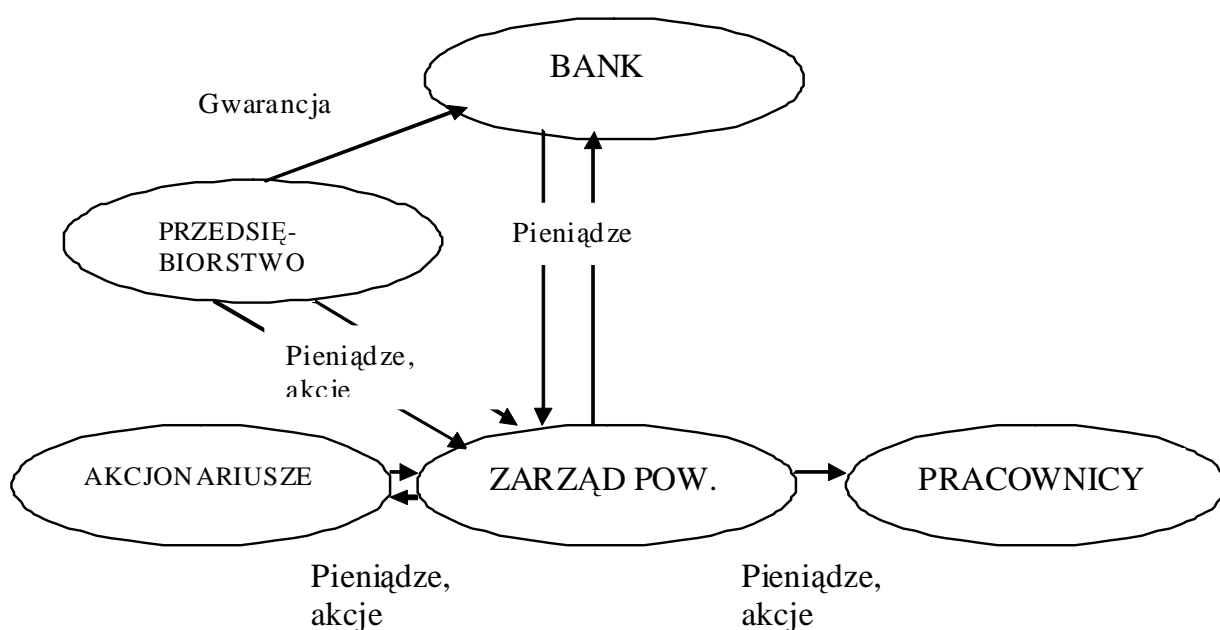
Akcjonariat pracowniczy z zarządem powierniczym może być prowadzony:

- 1) bez udziału banku
- 2) z zaciągnięciem pożyczek lub kredytów bankowych.



Rys.5: Schemat sprzedaży akcji przez stworzony w przedsiębiorstwie zarząd powierniczy

W programie akcjonariatu z zarządem powierniczym bez udziału banku co roku przedsiębiorstwo przekazuje określone środki finansowe do zarządu. Zarząd ten kupuje za tę gotówkę akcje lub udziały spółki. Zarządza również akcjami na kontach pracowników i okresowo informuje ich ile akcji posiadają i jaka jest ich łączna wartość.



Rys.6: Schemat akcjonariatu z zarządem powierniczym, opartym na zaciąganiu pożyczek bankowych

W programie akcjonariatu z udziałem banku pieniądze są pożyczane od banku lub innej instytucji powierniczej za gwarancją przedsiębiorstwa. Za pozyskane w ten sposób środki finansowe zarząd powierniczy kupuje akcje od przedsiębiorstwa lub akcjonariuszy. Co roku przedsiębiorstwo przekazuje określone środki finansowe do zarządu powierniczego, który spłaca pożyczkę bankowi. Pełniąc funkcje powiernicze zarząd powierniczy dokonuje zakupów, gromadzi i sprzedaje udziały kapitałowe oraz administruje nimi w imieniu pracowników.

W przypadku tego typu akcjonariatu pracowniczego, w szacunku kosztów wdrożenia należy uwzględnić wydatki związane ze spłatą pożyczki i dodatkowe koszty pozyskania obcego kapitału do finansowania przedsięwzięcia.

**Opinie pracowników uczestniczących w badaniu CBOS
na temat wdrożenia programu własności akcji pracowników**

„Atrakcyjny – bo jest stworzony z myślą o pracowniku, pomaga mu, a szczególnie ważne jest to dla takich, którzy się na tym nie znają”

„Jest to właściwe podejście do kwestii zarządzania kontami akcyjnymi pracowników potrzebujących wsparcia z danej dziedziny wiedzy”

„Wydaje się atrakcyjny – generalnie ma za zadanie ułatwić pracownikom wszystkie czynności związane z nabywaniem i posiadaniem akcji”

„Atrakcyjny, bo pracownik już sam się nie musi martwić, pilnować, fundusz jakby dba o to”

5. Formalizacja

Zwieńczeniem etapu opracowywania koncepcji powinno być sformalizowanie programu akcjonariatu pracowniczego i jego akceptacja przez uczestników, czyli pracodawców i pracowników. **Program** z reguły przedstawiany jest do akceptacji radzie zakładowej. Program powinien zostać zatwierdzony prawnie.

W celu efektywnego wprowadzenia nowego rozwiązania konieczne jest wyznaczenie **osoby odpowiedzialnej** oraz stworzenie **harmonogramu wdrożenia**.

Ponadto należy zadbać o **środki finansowe** umożliwiające realizację planu. Zasadniczym źródłem finansowym, umożliwiającym pozyskanie środków niezbędnych do wdrożenia akcjonariatu z zarządem powierniczym i udziałem banku są pożyczki bankowe.

Łatwiejsze pozyskanie środków finansowych możliwe jest w oparciu o system poręczeń i gwarancji Skarbu Państwa, wprowadzony na mocy przepisów Ustawy z dnia 8 maja 1997r. o poręczeniach i gwarancjach udzielanych przez Skarb Państwa oraz niektóre osoby prawne (Dz. U. z 2003r. nr. 174, poz. 1689, z późn. zm.). Na podstawie tej ustawy możliwe jest uzyskanie poręczeń i gwarancji udzielanych w imieniu i na rachunek Skarbu Państwa przez Radę Ministrów, ministra właściwego do spraw finansów publicznych lub Bank Gospodarstwa Krajowego we własnym imieniu i na własny rachunek w ramach realizacji rządowych programów społeczno-gospodarczych oraz programów samorządności lokalnej i rozwoju regionalnego.

Celem zwiększenia możliwości finansowania przedsięwzięć z zakresu rozwoju akcjonariatu pracowniczego Ministerstwo Gospodarki przygotowało program "Wsparcie prywatyzacji poprzez udzielanie poręczeń i gwarancji spółkom z udziałem pracowników i jednostek samorządu terytorialnego (spółkom aktywności obywatelskiej)", który obowiązuje od 20 października 2009r.

"Wsparcie prywatyzacji poprzez udzielenie poręczeń i gwarancji spółkom z udziałem pracowników i jednostek samorządu terytorialnego (spółkom aktywności obywatelskiej)"

1. Cel programu: Zaktywizowanie pracowników, zwiększenie zainteresowania samorządu terytorialnego udziałem w prywatyzacji, upowszechnienie własności obywatelskiej.

2. Beneficjenci programu: Spółki aktywności obywatelskiej – założone przez pracowników z udziałem m.in. jednostek samorządu terytorialnego.

3. Zasady: Poręczenia w ramach Programu, mogą być przyznawane przez Bank Gospodarstwa Krajowego do kwoty stanowiącej równowartość 30 mln euro, do wysokości 80 proc. pozostającego do spłaty zobowiązania objętego poręczeniem. Gwarancjami i poręczeniami zostaną objęte zobowiązania finansujące: leasing pracowniczy, nabycie od syndyka przedsiębiorstwa upadłego lub jego części wystawionej na sprzedaż w ramach postępowania upadłościowego oraz wzmocnienie kapitałowe spółek aktywności obywatelskiej.

Szczegóły:

<http://www.bgk.com.pl/poreczenia-gwarancje-splaty-kredytu-w-ramach-programu-wsparcie-prywatyzacji-poprzez-udzielanie-poreczen-i-gwarancji-spolkom-z-udzialem-pracownikow-i-jednostek-samorzadu-terytorialnego-spolkom-aktywnosci-obywatelskiej>

Kierując się zasadą powszechnej dostępności programu akcjonariatu, formalności związane z uczestnictwem w programie powinny zostać ograniczone do minimum. Deklaracja przystąpienia do programu powinna zawierać tylko niezbędne informacje, takie jak:

- dane osobowe pracownika,
- określenie wysokości przelewu,
- zobowiązanie do przestrzegania warunków przystąpienia do programu.

W przypadku gdy akcje firmy oferowane są pracownikom jednorazowo np. z okazji jubileuszu, należy rozważyć, czy przygotowanie takiej deklaracji jest konieczne.

6. Monitoring

Jeśli wdrożony model akcjonariatu pracowniczego ma charakter długookresowy, jego funkcjonowanie powinno zostać poddane regularnemu **monitoringowi pod kątem spełniania założonych celów i ewentualnej potrzeby modyfikacji**. W szczególności przegląd powinien być przeprowadzony w odniesieniu do:

- spełniania założonych celów,
- poziomu partycypacji pracowników w akcjonariacie oraz ich satysfakcji (pozyskanie opinii pracowników),
- wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa,
- poniesionych nakładów i zainwestowanych zasobów,

- zmianę ceny akcji w ocenianym okresie.

Wskazane wydaje się zaangażowanie w proces monitoringu wszystkich zainteresowanych stron, ze szczególnym uwzględnieniem przedstawicieli pracowników.

Auchan – przedstawiciele akcjonariuszy

Każdy sklep wybiera w wyborach powszechnych 2 przedstawicieli akcjonariuszy, którzy wchodzi w skład Rady Valauchan. Ich mandat trwa 2 lata.

Zadania przedstawiciela akcjonariuszy:

- organizowanie pomocy w wypełnianiu deklaracji i przelewów dla akcjonariuszy podczas subskrypcji akcji (dyżury w sklepach)
- aktywne uczestnictwo w Zgromadzeniu Akcjonariuszy Valauchan na poziomie kraju
- przekazywanie informacji dotyczących swojego sklepu na zebraniach i Radzie Valauchan

W skład Komitetu sklepowego Valauchan wchodzi 12 członków: 2 wybranych przedstawicieli akcjonariuszy oraz reprezentanci wszystkich sektorów sklepu (proporcjonalnie do wielkości sektora).

Zadania Rady Valauchan:

- wskazywanie kierunków rozwoju akcjonariatu oraz czuwanie nad realizacją idei akcjonariatu
- organizacja walnego zgromadzenia
- kontrola realizacji decyzji Rady w sklepach

Ważną kwestią warunkującą powodzenie funkcjonowania akcjonariatu pracowniczego jest motywacja pracowników-akcjonariuszy do traktowania udziału w akcjonariacie pracowniczym jako inwestycji długookresowej. Korzyści wynikające zarówno z bycia akcjonariuszem jak i z wdrożenia akcjonariatu w przedsiębiorstwie są tym większe im dłuższy jest okres funkcjonowania tego rozwiązania.

Czynniki, które zgodnie z badaniem CBOS mogą motywować pracowników do zachowania akcji na dłużej

- perspektywa korzyści finansowych w postaci wzrostu ceny lub wysokiej dywidendy
- gwarancje zatrudnienia, dywidendy, uprzywilejowania akcji pracowniczych
- program lojalnościowy, nagrody finansowe dla pracowników - akcjonariuszy
- wpływ na decyzje w firmie

Opracowała: Agnieszka Kalisiewicz, Starszy Specjalista w Departamencie Analiz i Prognoz