

Nasprotna smer: lastništvo zaposlenim



[Vita Cajnko Javornik](#)
[vsi članki avtorja](#)

Zasebna podjetja v Sloveniji na novo odkrivajo tisto, s čimer v marsikaterih nekdanjih družbenih podjetjih ne vedo, kaj početi

Podjetnik [Igor Akrapovič](#) je bil pred kratkim deležen precej pozornosti z odločitvijo, da bo vsem zaposlenim ponudil možnost solastništva v svojem podjetju, najbolj znanem po proizvodnji izpušnih sistemov za motorje. Več drugih lastnikov izvorno zasebnih podjetij, ki so zgradili uspešne družbe večinoma v zadnjih 15 letih, je to novico pospremlilo s komentarjem, da bodo njegov zgled v prihodnosti morda uporabili tudi sami. Večina sicer - razumljivo - s pripombo, da bi s tem raje počakali na davčno ugodnejšo zakonodajo.

Toda Akrapovič, čeprav s skoraj 400 zaposlenimi brez dvoma največji, ni prvo slovensko zasebno podjetje, ki se je odločilo za takšen korak. Pred njim so zelo podoben program vključevanja zaposlenih med lastnike vpeljali v informacijski družbi [Halcom](#), ki sta jo leta 1992 ustanovila zakonca Čadež. Še več, v Halcomu so se za lastništvo zaposlenih prvič odločili že pred osmimi leti, takrat celo z brezplačno razdelitvijo deležev. [Čadež](#) namreč hoče okrepiti pripadnost kadrov z dragocenim znanjem in z možnostjo solastništva postati še privlačnejši tudi za nove.

Koliko je pri nas še zasebnikov, ki so k lastništvu povabili tudi zaposlene, ne vemo, ker tega nihče sistematično ne spremlja. Sami smo jih v kratkem času brez posebnega truda - skoraj po naključju - našli še nekaj. Vsakega s svojimi posebnostmi. [Datalab](#), na primer, poskuša po vzoru [Googla](#), [Microsofta](#) in podobnih uspešnih družb skupaj z zaposlenimi zbrati kapital za financiranje ambiciozno zastavljene rasti. [Tipro Keyboards](#) je že v večinski lasti zaposlenih in upajo, da bodo lahko z odkupom deleža od tujega solastnika lastništvo razširili še na več sodelavcev. O tem, da bi se odrekla delu lastništva, razmišljata tudi zakonca Remškar, lastnika [Smart Coma](#) - sicer zgolj v prid vodilnim kadrom in z nekoliko drugačnim motivom: motivirati namreč hočeta managerje, ki jim prepuščata vodenje podjetja.

Duh socializma? Niti ne.

Zakaj se že uveljavljena podjetja oziroma njihovi lastniki odločajo za lastništvo zaposlenih? Če je v nekdanj

družbenih slovenskih podjetjih lastništvo zaposlenih (še vedno) široko razpredeno zaradi odločitve države, ki jo je k takemu modelu lastninjenja vodila predvsem želja po družbeni sprejemljivosti in "pravičnosti", se v kapitalističnih gospodarstvih lastniki in zaposleni pred takšno odločitvijo vprašajo, kaj bodo s tem pridobili. Socialni čut pri tem navadno ni odločilen dejavnik. Zagovorniki udeležbe zaposlenih v lastništvu navajajo rezultate raziskav, ki kažejo, da tovrstna podjetja v povprečju dosegajo večjo produktivnost in večji dobiček. V študijah primerov, ki jih različna združenja tovrstnih podjetij objavljajo na spletu, kot vodilni motiv najpogosteje navajajo motivacijo zaposlenih, ki jo dosežejo z razvojem "podjetniškega duha" s solastništvom, z večjo možnostjo soodločanja in zagotavljanjem dolgoročne varnosti zaposlenih, tudi za čas po upokojitvi.



Foto: Irena Herak

Halcom: Ustanovitelj **Matjažu Čadežu** (levo) je med lastnike sprejel že skoraj pol zaposlenih s 17 odstotki delnic.

Halcom: Delniški program kot konkurenčna prednost



Foto: Andrej Križ

V Halcomu imajo zaposleni po novem 17 odstotkov delnic. Upravni odbor (z leve: **Mirko Mušič**, **Matjaž Čadež** in **Marko Šegao**) vsako leto ponudi v odkup različno število delnic.

"Namučili smo se, da lastništvo zaposlenim in podjetju ni povečalo davčnih bremen."

"Prepričan sem, da je za dolgoročno uspešnost podjetja, posebno takega, ki se ukvarja z intelektualnimi storitvami, solastništvo zelo pomembno," pravi ustanovitelj Halcoma Matjaž Čadež, ko pod velikansko fotografijo lesenega mostu v sejni sobi Halcoma razlaga, zakaj se je odločil za prodajo dela

Halcoma zaposlenim. Njegovo prepričanje ni od včeraj; prvič je vključil zaposlene med lastnike že leta 1999, ko jih je bilo komaj sedem. Takrat jim je del lastništva odstopil celo brezplačno. Čez dve leti je vse zaposlene znova povabil k solastništvu, tokrat odplačno. Vendar se je iz prvih dveh poskusov tudi nekaj naučil. Notranjega lastništva se je treba lotiti premišljeno, natančno opredeliti cilje in sistem vstopanja in izstopanja lastnikov. Pri prejšnjih poskusih se je ravno pri prodaji deležev ob odhodu iz podjetja včasih zataknilo. Obveznost ponudbe deleža vsem drugim družbenikom je stvar precej zapletala, včasih pa se je tudi zgodilo, da pri ceni niso prišli skupaj. Tretjič, letos, so se lastništva zaposlenih lotili zares sistematično. [Marko Mušič](#), zdaj neizvršni direktor v Halcomu, je v ta namen odšel na izobraževanje v Veliko Britanijo, ki slovi po razvitem delničarstvu zaposlenih. Tamkajšnjih modelov sicer niso mogli kar prekopirati, ker naša država za tovrstno lastništvo ne nudi davčnih spodbud. "V Halcomu smo se namučili predvsem s tem, da smo sistem zastavili tako, da podjetju in zaposlenim ni prinesel dodatnih davčnih obremenitev," o tem pravi Marko Mušič. V Halcomu so svoj program poimenovali Program dolgoročnih premoženjskih spodbud (PDPS) in so ga celo zaščitili, ker ga štejejo za svojo konkurenčno prednost. Halcom so najprej preoblikovali v delniško družbo, kar olajšuje vstopanje in izstopanje lastnikov, nad njo pa postavili krovno družbo, ki je v lasti družine Čadež. "Če bi bila moja družina neposredno lastnica Hlacoma, bi šle vse dividende v naš žep. Tega ne potrebujem, družina si bo od tega vzela le kak odstotek. Drugo sebo nabiralo v krovni družbi; za financiranje naložb, ko jih bodo sodelavci čez nekaj let prodali." Enkrat na leto bodo ocenili vrednost družbe, potem bo upravni odbor ponudil zaposlenim odkup različnega števila delnic, odvisno od odgovornosti njihovega dela in od razvojnega potenciala. Letos so ponudili odkup le redno zaposlenim v matični družbi; zdaj jih je 70, a v programu so lahko sodelovali le tisti, ki so v podjetju več kot leto dni. Prihodnje leto nameravajo vključiti tudi zaposlene v odvisnih družbah v tujini. Za nakup delnic se je tokrat odločilo 31 zaposlenih, vsi skupaj pa imajo zdaj v Halcomu 17-odstotni delež. V prihodnosti se lahko ta delež dvigne do največ 25 odstotkov. Zaposleni, ki odidejo iz podjetja, morajo delnice prodati krovni družbi po trenutni ocenjeni vrednosti. "Hočem, da bi Halcom dolgoročno obdržal smer, ki se mi zdi prava. Ne želim, da Halcom obvladuje kapital, zato želimo v krovni družbi obdržati obvladujoči delež." Tako vse te varovalke pojasnjuje Matjaž Čadež.

Vaba za izobražene kadre

Poglejmo zgodbo iz vzorno kapitalistične Amerike. "Kmalu po tem, ko sem ustanovil podjetje, sem ugotovil, da moram zaposlenim ponuditi lastništvo, če hočem pritegniti nadarjene ljudi. Čez leto dni sem imel samo še 10 odstotkov lastništva. Ko sem se upokojil leta 2004, sem imel v lasti le še dva odstotka podjetja." Tako razlaga [Robert Beyster](#), ustanovitelj in nekdanji direktor podjetja za znanstvene in tehnološke rešitve [SAIC](#) iz San Diega. Lastništvo v podjetju, ki ga je ustanovil leta 1969, je med zaposlene delil delno brezplačno, delno pa z možnostjo poznejšega nakupa delnic. Danes ima SAIC 44.000 zaposlenih v 150 mestih po vsem svetu, nekateri od njih so s solastništvom postali večkratni milijonarji. Beyster je nad lastništvom zaposlenih tako navdušen, da je letos spomladi izdal tudi knjigo, v kateri je opisal njegove prednosti na svojem primeru. Zgodba ameriške družbe SAIC (Science Applications International Corporation), ki je danes tretja največja ameriška družba v večinski lasti zaposlenih, sodi v zahodnem svetu med manj vsakdanje, saj je njeno lastništvo v celoti razpršeno med zaposlene; veliko pogostejše so družbe, kjer so zaposleni v lastništvu udeleženi z manjšinskim deležem. V drugem pogledu pa je SAIC vendarle značilen primer notranjega

lastništva: gre namreč za podjetje z veliko znanja in prav lastniki takih najpogosteje začutijo potrebo, da sodelavce vežejo nase tudi z delnicami. Vsa slovenska podjetja s solastništvom zaposlenih, o katerih pišemo ob tem članku, so na prvo mesto postavila prav ta motiv. Vsa potrebujejo ljudi s posebnimi znanji, ki jih na trgu primanjkuje. Medtem ko sta Akrapovič in Halcom začela deliti lastništvo potem, ko sta že uspela, Tipro in DataLab na soudeležbi zaposlenih gradita rast že od začetka.

Kaj bo s podjetjem, ko me več ne bo?

Lastnikom je pomembno, kaj bodo pridobili s solastništvom zaposlenih.

Pogost motiv lastnikov (največkrat gre za individualne ali družinske podjetnike) za delitev

lastništva je tudi želja, da bi podjetje obstalo in ohranilo smer, ki so jo načrtali sami, tudi po njihovem izstopu iz podjetja; zaradi tega ga nočejo prodati zunanjim vlagateljem. V Veliki Britaniji so prav taki primeri najpogostejši, kot navaja britansko združenje za lastništvo zaposlenih (Employee Ownership Association). Pri tem očitno igrajo vlogo tudi čustveni motivi (navezanost ustanoviteljev na podjetja), vendar se lastniki pri tem hkrati vedejo tudi popolnoma racionalno: za prodajo podjetja pričakujejo spodobno kupnino. "Hoteli smo iztržiti pošteno ceno za svoje podjetje, hkrati pa omogočiti zaposlenim, ki so ga soustvarjali, da prevzamejo usodo v svoje roke. Grozljivo bi bilo videti lastnike, ki jih poganja zgolj finančni motiv in ne čutijo nobene lojalnosti do zaposlenih, da bi razbili podjetje, ki je bilo v lasti družine šest generacij." Tako nam je motive svoje družine razložil [David Erdal](#) iz Velike Britanije, ki je sredi devetdesetih let izpeljal prodajo skoraj 200 let stare družinske papirnice [Tullis Russell](#) na Škotskem zaposlenim. Erdal s ponosom pove, da je papirnica od tedaj podvojila prihodke in celo štirikratno povečala produktivnost. Tudi v Sloveniji se utegnemo že v bližnji prihodnosti srečati z več primeri prodaje deležev zaposlenim v podjetjih z individualnim ali družinskim lastništvom. "Poznam celo vrsto manjših družb, katerih ustanovitelji so spoznali, da bodo morali prenesti vodenje v druge roke, njihovi otroci pa imajo drugačne načrte. Takrat se začno ozirati po managerjih, ki bi jih tudi lastniško vezali na družbo, in razmišljajo tudi o vključitvi zaposlenih. Takšnih družb bo čedalje več, veliko podjetij je bilo namreč ustanovljenih kmalu po letu 1990 in njihovi lastniki prihajajo v leta, ko se jim bliža upokožitev," pravi Mirko Mušič iz Halcoma, ki se je za potrebe njihovega podjetja zelo poglobil v primere notranjega lastništva.



Foto: Andrej Križ

Akrapovič: 200 zaposlenih je od podjetja **Igorja Akrapoviča**(levo) v prvem krogu kupilo tri odstotke delnic.

Akrapovič: Sodelavcem bo prepustil petino



Foto: Andrej Križ

Po mnenju **Igorja Akrapoviča** bodo zaposleni, ki so se odločili za nakup delnic, v treh letih bogatejši za vsaj polovico nakupne vrednosti.

Družba [Akrapovič](#) je s 391 zaposlenimi največje povsem zasebno podjetje, ki se je doslej odločilo za vključitev zaposlenih med lastnike. "Naj imajo tudi oni korist od rasti podjetja - in naj hkrati vidijo, da je lastništvo tudi odgovornost in tveganje," pravi Igor Akrapovič, ustanovitelj in doslej edini lastnik podjetja, ki je postalo znano po proizvodnji vrhunskih izpušnih sistemov za motorje, po novem tudi za avtomobile, razmišlja pa tudi o širitvi v nove dejavnosti. Po letošnjem, prvem krogu odkupa delnic imajo zaposleni tri odstotke delnic, zgornja meja, na katero misli Akrapovič, pa je 20 odstotkov. Akrapovičev program lastništva je precej podoben tistemu, ki so ga dobrega pol leta prej zastavili v Halcomu. Tudi on je najprej ustanovil krovno podjetje, ki je v celoti v njegovi lasti, podjetje Akrapovič pa je preoblikoval v delniško družbo. Zaposleni lahko od krovne družbe kupijo delnice z gotovino, vsako leto v vrednosti 13. plače. Letos, ko so program začeli, so jim ponudili nakup tudi v vrednosti prihodnjih treh 13. plač, za te jih podjetje kreditira. Ožji krog najpomembnejših kadrov ima možnost, da kupi tudi več delnic, koliko, je od primera do primera različno. Delničarji so lahko le zaposleni, ob odhodu iz podjetja morajo torej delnice prodati krovnemu podjetju, lahko pa jih prodajo tudi prej, če želijo. Sicer Akrapovič meni, da hitra prodaja ne bo najpametnejša odločitev, saj pričakuje, da bodo s predvideno rastjo vrednosti delnice (ki jo bodo ugotavljali z vsakoletno cenitvijo) in z dividendami v prihodnjih treh letih pridobili vsaj polovico vplačanega zneska. Še posebnost, ki bo morda v koristen premislek tudi drugim, ki jih mika delničarstvo zaposlenih: ker gre za manjšinske deleže, so delnice zaposleni lahko kupili za 70 odstotkov njihove nominalne vrednosti; po 70 odstotkov vsakoletne ocenjene vrednosti jih bo podjetje tudi odkupovalo, tako da to ne velja kot boniteta (kar bi bilo obdavčeno). Tudi motiv Akrapoviča za notranje lastništvo je bil privlačnost za kadre. Potrebujejo veliko visoko izobraženih strokovnjakov, strojne in drugih smeri, ki jih na trgu primanjkuje. Njegova izkušnja je, da so vsakoletne nagrade, ki so jih delili na podlagi ocenjene uspešnosti posameznikov, dvorezen meč in ne delujejo vedno tako motivacijsko, kot bi si želeli. Solastništvo se mu zdi boljši način.

Kaj pa, ko v podjetju zaškriplje?

Zagovorniki udeležbe zaposlenih v lastništvu v tujini navajajo rezultate raziskav, ki kažejo, da tovrstna podjetja dosegajo večjo produktivnost in so v povprečju celo za 14 odstotkov bolj dobičkonosna od drugih. Dejstvo pa je, da vsi primeri prenosa lastništva na zaposlene niso bili uspešnice. Najbolj razvpiti spodleteli primer je bila ameriška letalska družba [United Airlines](#), v kateri so zaposleni pridobili večinsko lastništvo leta 1994, po težavah po terorističnem napadu 11. septembra 2001 pa je šla v stečaj. Notranje lastništvo United Air linesa ni obvarovalo protestov in zahtev po višjih plačah. Ali primer te letalske družbe kaže, da lahko v težavah notranje lastništvo zavira prestrukturiranje, ker zaposleni, čeprav so lastniki, zaslužku dajejo prednost pred nujnostjo racionalizacije stroškov? David Erdal ima po prodaji že omenjene škotske družinske papirnice drugačno izkušnjo. "Papirnica Tullis Russell je po delavskem odkupu leta 1994 prepolovila število zaposlenih in ob tem podvojila prihodke, in to v obdobju, ko je veliko papirnic propadlo. Ob pravi komunikaciji so notranji lastniki pripravljeni na vlaganja, ki jih zunanji vlagatelji z zgolj finančnimi interesi nikoli ne bi odobrili," pravi Erdal. Prepričan je, da za neuspešne zgodbe podjetij v lasti zaposlenih ni krivo le lastništvo, temveč neustrezno vodenje. Podobno trdijo teoretiki, ki proučujejo podjetja z notranjimi lastniki; ti poudarjajo, da le lastništvo ne vodi do večje uspešnosti, če ni pospremljeno z dobrim komuniciranjem in vodenjem, ki omogoča razvoj "lastniške kulture" zaposlenih.

Tipro keyboards: Notranji lastniki zagotavljajo jasno smer



Foto: Andrej Križ

Izkušnja Tipra Keyboards: lastniki, ki so zaposleni v podjetju, so bolj pripravljeni na vlaganje dobička v razvoj kot zunanji lastniki.

"Ko je podjetje potrebovalo svež kapital, so ga prispevali tudi zaposleni."

V Tipru imajo zaposleni v lasti skoraj 80 odstotkov podjetja. Z notranjim lastništvom je bilo podjetje leta 1985 že ustanovljeno, tedaj je bilo osem lastnikov. Za slolastništvo zaposlenih so se odločili, da bi jih motivirali za delo, pa tudi zadržali v podjetju. Dobiček redno delijo vsako leto. Doslej so ga za dividende največ namenili okrog tretjino, najmanj pa približno četrtno. Z leti so deleže lahko kupovali tudi novozaposleni; leta 2001, ko je Tipro potreboval svež kapital, so vpisovali tudi nove deleže. Tako so nekateri delavci lastniki že lepih, na primer štirih odstotkov podjetja, tržno vredn okrog 12 milijonov evrov. Lastniki so tudi nekateri zaposleni v hčerinskih podjetjih in predstavništvih v tujini. Če kateri od zaposlenih želi delež prodati, mora to

prijaviti, direktorju podjetja [Milanu Čelanu](#), ki je s približno tretjinskim deležem tudi največji lastnik podjetja. Čelan odloči, ali bo delež naprodal zaposlenim ali ga bo zadržal v podjetju. Če je zelo majhen, ga zadržijo v podjetju. Večje deleže takoj ponudijo v prodajo. Prodajno vrednost računajo po algoritmu, ki so ga izdelali, in vključuje trenutne finančne rezultate podjetja. Tipro Keyboards ima tudi zunanje lastnike, največji je s 15-odstotnim deležem angleška družba [Arnel](#), ki je podjetje dokapitalizirala leta 2001, ker je potrebovalo svež kapital. Manjši, triodstotni delež ima tudi japonski partner, približno dva odstotka pa nekdanji zaposleni. V Tipru namreč družbenikom deležev ni treba prodati, kadar odidejo iz družbe. Milan Čelan sicer meni, da so ravnali prav in da bi pretog sistem lahko zaposlene odvrčal od lastništva. Vendar si danes, ko imajo zunanji lastniki skupaj že okrog petine podjetja, želi, da bi lastništvo spet spravil v roke izključno zaposlenih, in razmišlja o tem, da bi jim ponudili odkup deležev. "Ne gre za resne težave pri odločanju, vendar se občasno pojavljajo različni interesi. Za razvoj podjetja je potreben denar, zato je treba del dobička reinvestirati, nekateri pa bi ga želeli včasih v celoti deliti," poudarja Čelan. Čelanova izkušnja je, da so zaposleni bolj pripravljeni za vlaganja v rast. Ko se je pred kratkim ponudila lepa priložnost (eden od partnerjev je želel prevzeti Tipro), je angleški lastnik izkazal željo, da bi delež prodal. V Tipru nameravajo Arnelu sami ponuditi odkup deleža, kar bo tudi priložnost za vstop novih zaposlenih med lastnike. Zaposlujejo mlade ljudi, ki pogosto potrebujejo denar, a v Tripu se želijo izogniti morebitnim prodajam večjih deležev zunanjim lastnikom. Pri tem bi glavno besedo imel drugačne razvojne načrte. Tega pa si v Tipru ne želijo.

Poti do solastništva: brezplačni prenos, nakup, delniške opcije

Zaradi davčnih olajšav, ki so jih deležna podjetja in zaposleni, v Veliki Britaniji in ZDA prenos

lastništva na zaposlene pogosto izpeljejo celo brezplačno: podjetje samo postopoma odkupi delnice in jih potem postopoma prenese na zaposlene, ali pa ostanejo v skrbniškem skladu, namenjenem zaposlenim (employee trust). Drugi način vstopa notranjih lastnikov je z odkupom delnic, navadno s popustom, pri čemer so prav tako deležni davčnih olajšav. Zanimivo je, da so brezplačni prenosi lastništva v Veliki Britaniji in ZDA pogostejši od odkupnih. Prvi primeri v Sloveniji, nasprotno, nakazujejo, da bodo lastniki verjetno dajali prednost prodaji delnic (ali deležev) zaposlenim. In dokler ne bo sprememb v davčni zakonodaji, pri tem tudi ne bodo omogočali popustov, ker bi bili ti visoko obdavčeni kot bonitete. Tudi delniške opcije (pravica do kasnejšega nakupa po vnaprej določeni ceni) so eden od načinov vključevanja zaposlenih med lastnike. Samo lastništvo, pridobljeno skozi opcijske programe, je sicer lahko tudi zelo kratkotrajno; pogosto namreč zaposleni možnost nakupa delnic izkoristijo, ko je cena na trgu visoka, in jih takoj nato z dobičkom prodajo. Vendar imajo zaradi razmeroma dolgega "zorenja" pred dejanskim nakupom delnic podobno motivacijsko vrednost kot "pravo" lastništvo. Zaposleni so še kako zainteresirani, da se vrednost podjetja povečuje. Opcije so bile nekoč predvsem orodje za nagrajevanje managementa, potem pa jih je čedalje več družb začelo deliti vsem zaposlenim. Med takimi se največkrat omenjajo IT in internetne družbe, čeprav še zdaleč niso edine. Ameriški center za lastništvo zaposlenih (NCEO) navaja, da med 15 in 20 odstotkov vseh ameriških borznih družb zaposlenim daje delniške opcije, med njimi so poleg tehnoloških tudi banke, trgovska, farmacevtska in druga podjetja. Med internetnimi družbami buri največ domišljije primer Googla, ki je že ob ustanovitvi leta 1998, ko so bile njegove delnice še skoraj brez vrednosti, vsem zaposlenim na široko delil opcije za nakup

V Veliki Britaniji in ZDA zaradi davčnih olajšav delnice za zaposlene pogosto kupi samo podjetje.

delnic. Te opcije so bile vaba za talentirane kadre v začetnem obdobju, ko Google še ni imel dovolj denarja, da bi jim omogočal visoke plače. Vsi, ki so jih pozneje unovčili, so postali multimilijonarji. Google je tradicijo delitve delniških opcij ohranil, čeprav so sistem njihovega podeljevanja zaradi rasti družbe in zaradi zahtev ameriške komisije za vrednostne papirje že nekajkrat preoblikovali. Tudi pri opcijskih programih pa ohranja sloves inovativnosti: lani so na primer omogočili tudi trgovanje z opcijami zaposlenih, še preden jih sploh izkoristijo za nakup delnic.

Davčne spodbude- a ne pri nas

V več zahodnoevropskih državah in tudi v ZDA solastništvo zaposlenih na različne načine spodbujajo z davčnimi olajšavami. V tem namreč po eni strani vidijo korist gospodarstvu v celoti, za lokalne skupnosti (zaradi večje verjetnosti, da bodo taka podjetja obstala v določenem okolju in zagotavljala zaposlenost), po drugi strani pa jih država podpira zaradi interesa za vlaganje v socialno varnost zaposlenih po upokojitvi. Največjih davčnih olajšav so deležna podjetja, ki sama odkupujejo delnice za brezplačno razdelitev zaposlenim, pod določenimi pogoji so lahko deležni davčnih olajšav tudi lastniki, ki delnice prodajo zaposlenim. V Sloveniji davčnih spodbud za solastništvo zaposlenih še ni. Nekaj olajšav naj bi prinesel zakon o soudeležbi zaposlenih pri dobičku, ki se sicer neuspešno pripravlja že skoraj 10 let, zdaj pa vlada znova napoveduje, da ga bo poslala v obravnavo.



Foto: Andrej Križ

Datalab: Zaposleni vplačujejo svež kapital za rast podjetja. Direktor **Andrej Mertelj** (na vrhu) bo delnice spomladi uvrstil na borzo.

Datalab: S skupnimi močmi do kapitala za rast



Foto: Andrej Križ

Zaposleni ob vstopu v delovne prostore lahko vsak dan preberejo, koliko uporabnikov imajo. Uspeh se jim bo kot delničarjem poznal tudi v lastnih žepih.

DataLab, družba za razvoj poslovne programske opreme, je mlado podjetje, ki v lastništvu zaposlenih vidi način motivacije najsposobnejših kadrov pa tudi možnost zbiranja kapitala za nadaljnjo rast. Podjetje, ustanovljeno leta 1997, se je v delniško družbo preoblikovalo leta 2003 in se je takrat tudi prvič dokapitaliziralo z 62.500 evri. Med ustanovitelje se je leta 2003 poleg družbe s sedežem v Luksemburgu (kdo je njen lastnik, [Mertelj](#) ne želi povedati) vpisalo 14 zaposlenih. Podjetje zaposlene sistematično spodbuja k vplačevanju novih delnic, s katerimi povečujejo kapital podjetja. Zdaj je delničarjev že okrog 50. Pravkar v DataLabu končujejo dokapitalizacijo, h kateri so povabili zaposlene in poslovne partnerje, skupaj 150 vlagateljev. Potrebujemo milijon evrov svežega kapitala. Zanj so se odločili vsi zaposleni, uprava in nadzorni svet, partnerska podjetja in posamezniki, zaposleni v tujini. Vplačane bodo po knjigovodski vrednosti. Koliko so vredne na trgu, se bo predvidoma izkazalo še pred pomladjo. Te dni je namreč uprava na agencijo za trg vrednostnih papirjev naslovila vlogo za uvrstitev na borzo. DataLabu, ki potrebuje dobre kadre, hkrati pa tudi svež kapital, bi davčno spodbujanje delničarstva zaposlenih močno olajšalo uresničevanje obeh ciljev. "Kot mlado ambiciozno podjetje moramo vlagati v razvoj in trženje. Če želimo držati stroške v razumnih mejah, moramo razmišljati o načinih nagrajevanja, ki ne vplivajo na denarni tok in dobičkonosnost podjetja. In edini tak način je nagrajevanje z delnicami. Na žalost je to v Sloveniji danes še sankcionirano z neprimerno davčno zakonodajo, upamo pa na primernejšo obravnavo z novim zakonom," pravi direktor DataLaba Andrej Mertelj. Andrej Mertelj si želi, da bi bilo davčnih spodbud poleg udeležbe zaposlenih pri dobičku deležno tudi opcijsko nagrajevanje. "To bi omogočilo mladim podjetjem, da nagradijo zaposlene za odrekanje danes z vrednostjo, ustvarjeno v prihodnosti. Opcije že zaradi časovne zamaknjenosti ohranjajo kader motiviran in lojalen podjetju dlje časa kot udeležba na dobičku. Če zapustiš podjetje, opcij ne moreš izkoristiti. Pri opcijah in delnicah pa sem kot zaposlen pripravljen tvegati nekaj slabih obdobij brez dobička, ker verjamem, da bo podjetje močnejše in s tem moje delnice vredne več." Mertelj ob tem dodaja, da bi spodbujanje opcijskega in

delniškega nagrajevanja morda spodbudilo tudi več družb h kotaciji na borzi.

Kakšne olajšave se obetajo?

Povzemamo nekaj (precej zapletenih) v predlaganem zakonu predvidenih olajšav za pridobitev udeležbe v dobičku v obliki delnic:

- olajšave lahko uveljavljajo le delniške družbe
- podjetje lahko zmanjša svojo osnovo za davek od dohodka za 50 odstotkov zneska, s katerim so delavci udeleženi pri dobičku, vendar šele po preteku treh let. Socialne prispevke za vrednost izplačila v delnicah delodajalec plača.
- Zaposleni je za vrednost delnic, ki jih pridobi kot delež v dobičku, oproščen plačila socialnih prispevkov. Ob prodaji delnice (ki ni dovoljena prej kot v treh letih) pa plača davek od dobička iz kapitala, pri čemer se kot nabavna vrednost šteje samo polovica tržne vrednosti delnice ob pridobitvi.
- davčne olajšave za udeležbo zaposlenih v dobičku so omejene na največ 10 odstotkov letnega zneska bruto plač v podjetju in največ 20 odstotkov letnega dobička.
- davčne olajšave za opcijsko nagrajevanje niso predvidene.

Vzorci it tujine

Na kaj je treba misliti pred vključevanjem zaposlenih med lastnike?

- Kdo bo lahko sodeloval v programu lastništva?
- Kolikšen delež lastništva lahko pridobijo zaposleni?
- Kakšne bodo davčne posledice za zaposlene in za podjetje?
- Kako se bodo vrednotile delnice (deleži)?
- Kako se bo trgovalo z delnicami?

Načini vključevanja notranjih lastnikov v tujini:

- Brezplačna razdelitev (podjetje odkupi delnice za zaposlene)
- Odkupna pridobitev delnic (lahko s popustom)
- Nagrajevanje z delnicami
- Delniške opcije

Kateri so glavni?

Največja ameriška družba z večinskim lastništvom zaposlenih je [Publix Supermarkets](#), trgovska družba s 143.000 zaposlenimi. Sicer je med

nekaj več kot 10.000 tovrstnimi ameriškimi družbami le 100 takih, ki imajo več kot 1.000 zaposlenih, vse ostale so manjše. Zanimivo je, da je tudi največja britanska družba v lasti zaposlenih trgovska, in sicer gre za 60.000-glavi John Lewis Partnership. Največja evropska družba v popolni lasti zaposlenih pa je španska družba Mondragon z 78.000 zaposlenimi, vredna štiri milijarde evrov. Veliko več je sicer družb, kjer imajo zaposleni manjšinske deleže, ki jih prejemajo bodisi rek nagrad v delnicah ali delniških opcij. Med največjimi so [UBS](#), [Total](#), [Novartis](#), [Deutsche Bank](#), [Societe Generale](#), v katerih pa lastništvo zaposlenih, že zaradi njihove velikosti, ne presega osem odstotkov.