Leja Drofenik Štibelj

**Delimo uspeh: Nuttallov pregled delničarstva zaposlenih (1. del)**

*Graeme Nuttall je julija 2012 izdal odmeven pregled delničarstva zaposlenih v Združenem kraljestvu, ki je bil izdelan na podlagi naročila namestnika predsednika vlade. V njem vlado poziva k odpravi treh ključnih ovir za nadaljnji razvoj delničarstva zaposlenih v zasebnem sektorju.*

To so:

1. **Pomanjkanje poznavanja** **koncepta delničarstva zaposlenih**. Omenjeni koncept nima dovolj široke prepoznavnosti in je zaradi napačnih dojemanj celo ogrožen. Če se delodajalci, delavci in svetovalci ne zavedajo pomembnosti in prednosti delničarstva zaposlenih, to pomeni izgubo priložnosti za njegovo uvedbo.
2. **Pomanjkanje virov**, predvsem finančnih sredstev, s katerimi bi spodbujali delničarstvo zaposlenih. Nuttall ugotavlja, da so trenutno dostopne informacije in smernice o tem, kako zagotoviti ustrezne vire za uvedbo delničarstva zaposlenih, zelo pomanjkljive.
3. **Kompleksnost delničarstva zaposlenih**. Nuttall je v svojem pregledu prišel do zaključka, da je ustanovitev družbe v lasti zaposlenih povezana s precejšnjimi zakonskimi, davčnimi in birokratskimi zapleti. Le-ti so včasih le domneva, vendar četudi do njih ne pride, to ni spodbudno za ustanavljanje tovrstnih družb.

Celotno poročilo, ki je razdeljeno na pet večjih sklopov, vsebuje 28 priporočil, ki se nanašajo predvsem na odpravo zgoraj navedenih ključnih ovir za razvoj delničarstva zaposlenih. Priporočila so oblikovana kot **smernice vladi**, kako naj deluje v smeri nadaljnjega sodelovanja s predstavniki solastniškega in zadružnega sektorja. S spodbujanjem delničarstva zaposlenih kot poslovnega modela, ki že sam po sebi prinaša številne prednosti in koristi za družbo, bo prišlo do dviga ozaveščenosti glede delničarstva zaposlenih.

**Kaj je delničarstvo zaposlenih?**

Uvodoma Nuttall osvetli pojem delničarstva zaposlenih, ki ga obravnava v svojem poročilu, in sicer pravi, da ***o delničarstvu zaposlenih govorimo takrat, ko je znaten delež podjetja v lasti vseh zaposlenih v tem podjetju***. Kolikšen je ta znaten oziroma kontrolni delež ni točno določenega pravila. Običajno velja, da gre za delež, večji od 25 odstotkov, vendar je delavsko delničarstvo mogoče doseči tudi pri nižjih odstotkih. Najpomembnejše za vzpostavitev delničarstva zaposlenih kot poslovnega modela je, da se delničarstvo zaposlenih **nadgrajuje z vključenostjo zaposlenih v delovanje podjetja na vseh ravneh.**

Nadalje nam pojasni temeljne oblike delničarstva zaposlenih:

* **neposredno delničarstvo zaposlenih** (angl. *direct employee ownership*): predstavlja zaposlene, ki postanejo registrirani individualni delničarji večine delnic v svojem podjetju z uporabo ene ali več davčno stimuliranih delniških shem;
* **posredno delničarstvo zaposlenih** (angl. *indirect employee ownership*): predstavlja delnice, ki se vodijo kolektivno v imenu zaposlenih, običajno s pomočjo sklada zaposlenih; in
* **kombinacija neposrednega in posrednega delničarstva zaposlenih** (angl. *combined direct and indirect ownership*): predstavlja kombinacijo neposrednega in posrednega delničarstva zaposlenih.

**1. sklop: Prednosti delničarstva zaposlenih**

Udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja prinaša številne ugodne učinke tako za podjetja kot za zaposlene. V tem sklopu avtor predstavi naslednje pozitivne učinke:

***Izboljšanje poslovne učinkovitosti***

Rezultati številnih do sedaj opravljenih študij (Bryson in Freeman, 2008; Lampel et al., 2010; Matrix Evidence, 2010) kažejo, da obstaja povezanost med delničarstvom zaposlenih in večjo produktivnostjo podjetja.

Rezultati raziskave (glej Tabela 1) so pokazali, da je bila rast zaposlenosti med letoma 2008 in 2009 v podjetjih z udeležbo zaposlenih v lastništvu (12,91%) znatno večja kot v konvecionalnih podjetjih (2,7%).

Tabela 1: Ustvarjanje novih delovnih mest v podjetjih, ki so v lasti zaposlenih

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Letna rast števila zaposlenih v obdobju****2005 - 2008** | **Letna rast števila zaposlenih v obdobju****2008 - 2009** |
| **Podjetja v (delni) lasti zaposlenih** | 7,46% | 12,91% |
| **Podjetja, ki niso v lasti zaposlenih** | 3,87% | 2,70% |

Vir: Lampel let al., 2010 v Nuttall, 2012

Rezultati raziskav nadalje kažejo, da se produktivnost podjetij z udeležbo zaposlenih v lastništvu znatno poveča, če so za to izpolnjeni nekateri specifični pogoji, in sicer če se delničarstvo zaposlenih nadgrajuje z vključenostjo zaposlenih v delovanje podjetja na vseh ravneh, če gre za manjše podjetje, ki zaposluje manj kot 75 zaposlenih in če gre za posredno obliko lastništva zaposlenih, ki spodbuja "timsko delo in krepi sodelovalni duh podjetja".

***Povečanje gospodarske odpornosti***

Podjetja v lasti zaposlenih izkazujejo glede na rezultate raziskav manjšo spremenljivost v času gospodarskih nihanj, ker ohranjajo bolj usklajen pristop k tveganju in so zato lažje obstala v času zadnje gospodarske krize. Rezultati raziskave (glej Tabela 2) so pokazali, da je bila rast prodaje med letoma 2008 in 2009 v podjetjih z udeležbo zaposlenih v lastništvu (11,08%) znatno večja kot v konvecionalnih podjetjih (0,61%).

Tabela 2: Gospodarska odpornost podjetij, ki so v lasti zaposlenih

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Letna rast prodaje v obdobju****2005 - 2008** | **Letna rast prodaje v obdobju****2008 - 2009** |
| **Podjetja v (delni) lasti zaposlenih** | 10,04% | 11,08% |
| **Podjetja, ki niso v lasti zaposlenih** | 12,10% | 0,61% |

Vir: Lampel let al., 2010 v Nuttall, 2012

Podjetja v lasti zaposlenih se od podjetij, ki niso v lasti zaposlenih razlikujejo predvsem po tem, da v času gospodarskega vzpona niso nagnjena k prevzemanju prevelikih tveganj, medtem ko pa imajo v času slabih gospodarskih razmer bolj pozitiven odnos do širitve svoje dejavnosti kot običajna podjetja. Nadalje pa jih od običajnih podjetij loči tudi to, da se bolj osredotočajo na notranjo rast podjetja (širjenje lastne baze poslovanja) kot na zunanjo (razvijanje novih proizvodov ali proizvodnih linij drugih podjetij). Ta prednost je posledica dejstva, da imajo podjetja v lasti zaposlenih običajno večje težave pri pridobivanju zunanjih virov kapitala. V času recesije pa to pomeni prednost pred ostalimi podjetji, ker so podjetja v lasti zaposlenih bolj spretna pri uporabi notranjih virov za doseganje rasti in manj odvisna od zunanjih virov kapitala.

***Večja vključenost in predanost zaposlenih podjetju***

Rezultati raziskav (Matrix Evidence, 2010) kažejo, da je za podjetja v lasti zaposlenih značilna večja vključenost in predanost zaposlenih podjetju. Nadalje je bilo ugotovljeno, da se delničarstvo zaposlenih in večja vključenost zaposlenih medsebojno dopolnjujeta in podpirata.

MacLeod in Clark (v Nuttall, 26:2012) pojem vključenosti zaposlenih v svojem neodvisnem poročilu razložita kot: *»način delovanja na delovnem mestu, ki je zasnovan tako, da omogoča zavezanost zaposlenih k uresničevanju ciljev in vrednot njihove organizacije, motiviranost zaposlenih prispevati k uspehu organizacije in hkrati sposobnost zaposlenih za krepitev lastnega občutka za dobro počutje*.«

McLeod (v Nuttall, 26:2012) navaja naslednje temeljne dejavnike, ki vodijo do uspešnih načinov vključevanja zaposlenih:

* vodstvo, ki zagotavlja močno, pregledno in jasno organizacijsko kulturo ter daje zaposlenim možnost pregleda nad njihovim delom, vizijo in cilji organizacije;
* dobri menedžerji, ki ponujajo transparentnost, dajejo vso priznanje zaposlenim za njihov prispevek in napore, ki obravnavajo svoje ljudi kot posameznike in ki zagotavljajo dobro in učinkovito organizacijo dela, tako da zaposleni čutijo, da so cenjeni in da imajo vso podporo pri opravljanju svojega dela;
* občutek zaposlenih, da imajo možnost izražanja svojih idej in so slišani, dobijo povratno informacijo o tem, kako opravljajo svoje delo, da imajo možnost vpliva na odločitve, ki se sprejemajo podjetju in lahko sodelujejo pri reševanju težav in izzivov ter da so skupaj z vodstvom zavezani k oblikovanju skupnih rešitev; in
* prepričanja med zaposlenimi, da organizacija živi svoje vrednote in da zagovarja vedenjske norme, ki temeljijo na zaupanju in občutku celovitosti.

Svoje poročilo McLeod (v Nuttall, 27:2012) zaključuje z ugotovitvijo, da je vključenost in predanost zaposlenih podjetju odvisna od vzajemnih prizadevanj tako delojemalcev kot tudi delodajalcev. Večja vključenost zaposlenih pa ima nadalje močno povezavo s poslovno uspešnostjo podjetja, storitvami za stranke, inovativnostjo, zmanjševanjem bolniških odsotnosti, zmanjševanjem fluktuacije zaposlenih in z zmanjšanjem nesreč na delovnem mestu.

***Spodbujanje inovacij***

44 odstotkov vprašanih se je v raziskavi (Burns v Nuttall, 27:2012) strinjalo s trditvijo, da se podjetja v lasti zaposlenih bolj zavzemajo za uspeh podjetja, kar posledično vodi do večje inovacijske učinkovitosti. Podobno je bilo ugotovljeno v naslednji raziskavi (Lampel et al. v Nuttall, 27:2012), da se podjetja v lasti zaposlenih zavedajo svoje sposobnosti privabljanja in ohranjanja nadarjenih zaposlenih in koriščenja njihovih inovacij. Privabljanje nadarjenih zaposlenih je ena največjih prednosti modela lastništva zaposlenih.

Za model lastništva zaposlenih velja, da je neke vrste "aktivator" večje angažiranosti zaposlenih. Rezultati raziskav (MacLeod in Clarke, Michie in Sheehan v Nuttall, 2012) pa kažejo, da obstaja močna povezava med angažiranostjo (vključenostjo) zaposlenih in inovativnostjo zaposlenih.

Lampel, et al. (v Nuttall, 27:2012) je v svoji raziskavi ugotovil, da imajo podjetja v lasti zaposlenih večinoma dolgoročno usmeritev, velik pomen pripisujejo "pionirskim inovacijam" in so bolj naklonjena inovativnim idejam svojih zaposlenih kot podjetja, ki niso v lasti zaposlenih. Nadalje pa Burns (v Nuttall, 27:2012) opozarja, da bi lahko nizka fluktuacija, ki je sicer ena izmed prednosti delničarstva zaposlenih, ustvarila razmere, v katerih bi se nove ideje počasneje uresničevale kot sveže ideje, ki jih v podjetje prinesejo novi zaposleni.

***Večja verjetnost dobrega počutja zaposlenih***

Raziskava Napier University Business School, ki je bila tudi vključena v raziskavo o zdravju in dobrem počutju, ki se je izvajala v različnih družbah v lasti zaposlenih, je ugotovila, da je večina zaposlenih sedaj bolj zadovoljna v primerjavi z obdobjem, ko so delali za podjetja, ki niso bila v lasti zaposlenih. Davies (v Nuttall, 28:2012) trdi, da je delničarstvo zaposlenih običajno povezano z okrepljenim sodelovanjem z vodstvom in da je ta občutek večje vključenosti pozitivno povezan z blaginjo zaposlenih. Nadalje je tudi bolj verjetno, da bo do dobrega počutja podrejenih prihajalo v družbah v lasti zaposlenih, ki zaposlenim zagotavljajo večji delež lastništva in sodelovanje pri uresničevanju dolgoročnih skupnih ciljev.

***Zmanjšanje absentizma***

Lupine in Wilson (v Nuttall, 28:2012) sta ocenila podatke o zaposlenosti v proizvodni dejavnosti v Združenem kraljestvu in ugotovila, da sheme finančne participacije občutno zmanjšujejo absentizem v podjetjih. Podjetja z udeležbo zaposlenih na dobičku imajo za okoli 8 odstotkov nižjo povprečno stopnjo odsotnosti z dela, medtem ko imajo podjetja z opcijskim načrtom nagrajevanja (delniške opcije), za približno 13 odstotkov nižjo stopnjo odsotnosti z dela od povprečja. Raziskovala sta tudi učinke finančne participacije na prostovoljno fluktuacijo zaposlenih in ugotovila, da imajo podjetja z opcijskim načrtom nagrajevanja med 2 in 2,5 odstotki nižjo stopnjo fluktuacije od povprečja, medtem ko imajo podjetja z udeležbo zaposlenih na dobičku imajo med 1 in 2 odstotki nižjo fluktuacijo zaposlenih.

Brown et al. (v Nuttall, 28:2012), ki je raziskoval francoska podjetja, je ugotovil, da je v podjetjih, ki so v lasti zaposlenih odsotnost zaposlenih manjša za 14 odstotkov, medtem ko je v podjetjih z udeležbo zaposlenih na dobičku odsotnost zaposlenih manjša za 7 odstotkov.

Blasi, et al. (v Nuttall, 28:2012) je v svoji študiji proučeval odnos med različnimi oblikami finančne participacije in rezultati zaposlenih na delovnem mestu, vključno z absentizmom. Ugotovil je, da različne oblike finančne participacije zmanjšujejo izostanke na delovnem mestu, če podprte z različnimi oblikami politike človeških virov. To potrjuje zgoraj navedeno dejstvo, da morajo podjetja v lasti zaposlenih, če želijo izboljšati svojo poslovno učinkovitost, združiti lastniški delež zaposlenih v podjetju z ustreznimi oblikami sodelovanja zaposlenih.

***Vir:*** *Nuttall, Graeme. 2012. Sharing Success:**The Nuttall review of Employee Ownership. Dostopno prek:* [*http://www.bis.gov.uk/assets/BISCore/business-law/docs/S/12-933-sharing-success-nuttall-review-employee-ownership.pdf*](http://www.bis.gov.uk/assets/BISCore/business-law/docs/S/12-933-sharing-success-nuttall-review-employee-ownership.pdf) *(7. januar 2013).*

**Primer: Delničarstvo zaposlenih kot spretna rešitev poslovnega nasledstva**

*V spodaj opisanem primeru gre za praktičen prikaz ovir, ki so navedene v tem pregledu delničarstva zaposlenih v Združenem kraljestvu. Gre za hipotetični primer lastnika, ki razmišlja o prehodu podjetja v last zaposlenih kot o nasledstveni rešitvi. Predstavitev primera je dana v razmislek o tem, kako verjetno je, da bo ta scenarij uresničen glede na sedanje slabo poznavanje koncepta delničarstva zaposlenih in pomanjkanje sredstev, ki so na voljo. Spodaj predstavljen scenarij ne odraža obstoječih in predlaganih usmeritev podanih s strani vlade.*

Lastnik uspešnega zasebnega trgovskega podjetja se želi v prihodnjih letih upokojiti. Podjetje želi predati naprej, vendar ni v njegovi družini nihče pripravljen tega prevzeti. Konkurentom ne želi prodajati svojega podjetja, zato razmišlja o prodaji podjetja svojim zaposlenim. Izračuni, ki jih je opravil, kažejo, da je delničarstvo zaposlenih finančno izvedljiva rešitev poslovnega nasledstva.

*V nadaljevanju je prikazan način, kako lahko model lastništva zaposlenih uporabimo kot dobro rešitev poslovnega nasledstva ob podpori s strani strokovnih svetovalcev, bančnega in davčnega sektorja:*

Lastnik obišče odvetnika družbe, ki potrdi, da je delničarstvo zaposlenih preizkušen poslovni model, ki se bi v tem primeru dobro obnesel. S pravnega vidika je naprej potrebno oblikovati poseben sklad zaposlenih (angl. *employee benefit trust*) in se dogovoriti o skrbnikih. Smiselno bi bilo razmisliti o ustanovitvi družbe, ki bi delovala kot skrbnik/upravitelj podjetja. To pomeni, da trgovska družba po preteku določenega obdobja prispeva donacije za sklad zaposlenih, ki jih nato uporabijo za nakup delnic osnovne družbe, v kateri so udeleženci/delničarji sklada zaposleni. Na ta način se bo družba preoblikovala v družbo v lasti zaposlenih. Odvetnik potrdi, da bo pri računovodji družbe preveril katere davčne predpise je pri tem potrebno upoštevati.

Lastnik se sestane z računovodjem podjetja, ki prav tako potrdi, da je uvedba delničarstva zaposlenih izvedljiva nasledstvena rešitev. Računovodja preveri izračune lastnika podjetja in pojasni računovodske in davčne posledice predloga. Davčna in računovodska obravnava sklada zaposlenih in upravitelja družbe je naslednja; trgovski družbi ne pripada davčna olajšava za prispevke, ki jih nakazuje v sklad zaposlenih, za lastnike/zaposlene pa ti prispevki predstavljajo porast njihovega kapitala.

Lastnik o načrtu seznani svojo banko. Banka pravi, da pozna tovrstne načine preoblikovanja družb in če je lastnik zainteresiran, bi bila podjetju pripravljena posojati denar za financiranje prispevkov v sklad zaposlenih.

Lastnik se o svoji zamisli o delničarstvu zaposlenih zaupno pogovori s svoji poslovnimi prijatelji, ki podprejo njegovo zamisel.

Lastnik pojasni svojo idejo ožjemu vodstvu podjetja, ki idejo pozdravi in hkrati prizna, da so že sami razmišljali o tej obliki poslovnega nasledstva. Ožje vodstvo podjetja želi najprej okrepiti vključenost zaposlenih v podjetju. Dogovorijo se, da je v ožjem vodstvu potrebno zaposliti nekaj novih članov s čimer bi nadomestili znanja in veščine, ki bi se lahko sicer ob upokojitvi sedanjega lastnika izgubile. Vodstvo je prepričano, da bi ostali zaposleni to idejo podprli.

Lastnik ima nadaljnje pogovore z odvetnikom in računovodjo družbe tudi o tem, kako ovrednotiti njegove deleže. Svoje svetovalce spodbudi, da skupaj z davčno upravo (angl. *HM Revenue and Customs*) podrobneje preverijo odprte zadeve. Po razgovoru svetovalci sporočijo, da so prejeli naslednje odobritve in potrditve:

* davčna uprava je odobrila osnutek ustanovne listine sklada zaposlenih kot upravičenca do različnih davčnih olajšav pri dedovanju;
* lokalni davčni urad je potrdil, da ni v osnovi potrebna nobena odmera davka skladu zaposlenih in upravitelju družbe, če ta ni prejel nobenega dohodka ali ustvaril dobička;
* pristojni organ za vrednotenje delnic in sredstev je potrdil, da predlagano vrednotenje ne presega tržne vrednosti, in
* pristojne skupine[[1]](#footnote-1) so potrdile, da se predlagana izplačila skrbnika podjetja lastnikom podjetja ne bi štele kot prikrite dividende.

Lastnik in ožje vodstvo predstavita predlog zaposlenim in jih spodbudita, da obiščejo druge družbe v lasti zaposlenih in tako izvejo več o delničarstvu zaposlenih. Osebje sporoči vodstvu in lastniku podjetja, da povsem podpirajo predlagan model lastništva. Zanima jih le, če prve volitve skrbnika sklada zaposlenih že potekajo[[2]](#footnote-2).

Lastnik, ožje vodstvo družbe in predstavniki zaposlenih razpravljajo ali bi morali poleg predlaganega sklada zaposlenih uvesti tudi individualno lastništvo delnic. Sklenejo, da trenutno ni neposredne potrebe, da to storijo, vendar pa bodo o tej ideji še razpravljali.

Svetovalci lastniku podajo še podrobnejše napotke o tem, kako zaključiti prenos poslovnega nasledstva. Lastnik se upokoji in podjetje, ki ga je ustanovil, zapusti svojim zaposlenim.

1. *The Clearance and Counteraction Team and Anti-Avoidance Group* [↑](#footnote-ref-1)
2. Skrbnik sklada, ki določa, kako bo dobiček, ki izhaja iz lastništva delnic, uporabljen, je izvoljen s strani zaposlenih. [↑](#footnote-ref-2)