



# Akcjonariat pracowniczy. Czy polskie przedsiębiorstwa są gotowe?

Konkluzje z warsztatu Komitetu Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej

Warszawa, wrzesień 2017



# Akcjonariat pracowniczy na świecie. Na czym polega?

Akcjonariat pracowniczy to sposób na większą partycypację pracowników w zarządzaniu i czerpaniu zysków z przedsiębiorstwa poprzez nabywanie przez nich akcji firmy, zazwyczaj na preferencyjnych warunkach (np. z ulgą podatkową, na kredyt itp.). Akcjonariat pracowniczy swoimi korzeniami sięga rewolucji przemysłowej, a więc przełomu XVIII i XIX w. Niektórzy przypisują jego filozoficzne źródła encyklice papieskiej Leona XIII *Rerum novarum*.

Nowoczesny akcjonariat pracowniczy, znany pod nazwą **Employee Stock Ownership Plan** (ESOP), został jednak stworzony i zastosowany w połowie XX w. w Stanach Zjednoczonych jako system umożliwiający pracownikom nabywanie akcji swoich przedsiębiorstw, w którym zakup finansuje bank. Kredyt jest natomiast spłacany z przyszłych zysków.

W samych Stanach Zjednoczonych aktywa programów własności pracowniczej w 2015 roku przekroczyły sumę **1,3 biliona USD**, a korzystało z nich 32 milionów osób.

Dziś różne modele takiego akcjonariatu funkcjonują jako standardowe elementy systemów gospodarczych w USA, ale też w Kanadzie, Australii, Afryce Południowej i w krajach Unii Europejskiej, m.in. we Francji.



” Wszystkie zaawansowane gospodarczo kraje wolnorynkowe oraz wiele aspirujących do tego grona ma ustawy regulujące akcjonariat pracowniczy. Polska powinna znaleźć się w kręgu państw stosujących innowacyjne rozwiązania ustrojowe i również po nie sięgnąć. ”

**Krzysztof Ludwiniak** | prezes Fundacji Forum Rozwoju Akcjonariatu Pracowniczego i Kapitału Krajowego



# Jakie główne korzyści przynosi akcjonariat pracowniczy?

### DLA PRZEDSIĘBIORCÓW:

- **Ułatwienie dostępu do kapitału obcego**, co może odpowiedzieć na wyzwanie braku środków finansowych;
- **Możliwość zapewnienia sukcesji w przedsiębiorstwie i jego przetrwanie**, np. jeśli w przedsiębiorstwie rodzinnym i MŚP brak sukcesora, rozwiązaniem może być sprzedaż firmy pracownikom;
- **Zwiększenie identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem**, a co za tym idzie: przyczynienie się do wzmocnienia przywiązania, zaangażowania pracowników oraz wzrostu odpowiedzialności zatrudnionych za rozwój i działalność firmy;
- **Wzrost wydajności pracy w przedsiębiorstwie** i poprawa jakości zarządzania firmą dzięki wzrostowi motywacji pracowników.

### DLA PRACOWNIKÓW:

- **Długofalowy program**, który nie ma charakteru spekulacyjnego, a zapewnia możliwość dodatkowego zysku z dywidendy i może stanowić uzupełnienie dochodów na okres życia po zakończeniu pracy zawodowej;
- **Większa autonomia w miejscu pracy** i uczestniczenie w planowaniu przyszłości przedsiębiorstwa;
- **Zmiana z kultury właścicielskiej na kulturę partnerstwa** w przedsiębiorstwie i poprawa relacji pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami.

### DLA SPOŁECZEŃSTWA:

- Budowanie postaw współodpowiedzialności i partnerstwa pracowników i przedsiębiorców;
- Edukacja ekonomiczna: uczenie ludzi, z jakimi obowiązkami i korzyściami wiąże się rola właściciela kapitału produktywnego.



” W akcjonariacie kluczowa jest partycypacja. Ale jej postaci jest bardzo wiele – przy całej złożoności gospodarki możemy wyobrazić sobie bardzo różne formy akcjonariatu, które nie muszą zamykać się w jednej formule prawnej. ”

**Marek Kłoczko** | wiceprezes, dyrektor generalny KIG



# Akcjonariat pracowniczy w Polsce: lekcje z przeszłości

Polska należy do pionierów rozwoju własności pracowniczej. Już w okresie 20-lecia międzywojennego „Gazolina S.A.”, duża firma zajmująca się eksploatacją ropy i gazu ziemnego, była nowatorskim przykładem akcjonariatu pracowniczego. Jej właściciele 46% akcji przeznaczyli dla pracowników. Ponownie, rozwój akcjonariatu pracowniczego w Polsce został zainicjowany w latach 90. przez proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

W ramach leasingu pracowniczego państwo odsprzedawało udziały w spółce samym pracownikom, często nieco taniej niż na wolnym rynku. W ten sposób sprywatyzowano około **2000 spółek**. Niestety w większości przypadków nie zakończyło się to sukcesem. W tej formie własności do dziś przetrwało nie więcej niż **20 proc.** z nich. Są jednak pozytywne przykłady takiej prywatyzacji, np. Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych (TZMO). W 1991 roku ówczesny dyrektor TZMO Jarosław Józefowicz zgromadził pracowników oraz lokalne środowisko medyczne i nakłonił ich do przejęcia firmy. Dziś spółka święci triumfy.

Zarówno w latach 90., jak i dzisiaj brakowało jednak odpowiednich regulacji prawnych typowych dla innych gospodarek, a zarazem odpowiedniej edukacji, a co za tym idzie – świadomości korzyści akcjonariatu pracowniczego dla pracowników, przedsiębiorców i dla państwa.



” W latach 90. zabrakło edukacji ekonomicznej i wyobraźni decydentów. Sytuacja materialna społeczeństwa była na tyle zła, że trudno dziwić się ludziom, którzy liczyli na szybki zysk i z myślą o nim sprzedawali swoje udziały w firmach. A akcjonariat pracowniczy to system oszczędzania długoterminowego. ”

**Maciej Witucki** | przewodniczący Komitetu Dialogu Społecznego KIG



# Lepsze regulacje – jakie ustawodawstwo dla ESOP?

Podczas debaty Krzysztof Ludwiniak, prezes fundacji Forum Rozwoju Akcjonariatu Pracowniczego i Kapitału Krajowego przedstawił założenia społecznego projektu ustawy o programach akcjonariatu pracowniczego. W jej rozumieniu ma on być przede wszystkim dobrowolny, tani, profesjonalnie zarządzany i może, lecz nie musi być zewnętrznym finansowany.

Akcje będzie mógł kupić lub otrzymać od pracodawcy każdy pracownik, który ukończył 18 lat i przepracował w firmie minimum rok. Zrezygnować z programu będzie można dopiero po 5 latach – jest to celowy mechanizm wymuszonej lojalności, który ma zachęcić do pozostania w firmie oferującej akcje. Pracownicy biorący udział w akcjonariacie uważają, że nie opłaca im się zmieniać pracy, inwestują w nią, a firma rozwija się dzięki ich doświadczeniu.

Podczas debaty eksperci zapewnili, że nie należy demonizować pojęcia „profesjonalnie zarządzany” – do obsługi wystarczy program komputerowy. Przykładowo: w amerykańskiej firmie liczącej **300 pracowników** jednej księgowej na zarządzanie programem akcjonariatu pracowniczego wystarcza **20–25 proc.** jej czasu pracy.



” Wprowadzenie ustawy dotyczącej akcjonariatu pracowniczego po prostu nam się opłaca, bo silne firmy to silna gospodarka. Akcjonariat ma też wpływ na budowanie rynku oszczędności, ”  
co jest ważne, bo w Polsce jest on znikomy.

**Armen Artwich** | zastępca dyrektora Departamentu Doskonalenia Regulacji Gospodarczych w Ministerstwie Rozwoju



” Polscy przedsiębiorcy nie są jeszcze gotowi na taki akcjonariat. W firmach dominują relacje folwarczne, a pracownicy nie chcą partycypować w zarządzaniu i kapitale przedsiębiorstwa. Konieczny jest zatem element „przymusu” ustawowego, np. w postaci zachęt dla właścicieli firm. ”

**prof. dr hab. Arkadiusz Sobczyk** | Uniwersytet Jagielloński, ekspert Komitetu Dialogu Społecznego KIG



## Akcjonariat pracowniczy w liczbach

3



**Firmy z programami ESOP bankrutują ok. 3 razy rzadziej od tradycyjnych przedsiębiorstw prywatnych.**

Źródło: Jan Kozia, *Projekt polskiego systemu własności pracowniczej*, Wrocław 2017, <http://www.plp.info.pl>

370 mld Euro



**Tyle wynosiła wartość akcji posiadanych przez 8 milionów akcjonariuszy pracowniczych w Unii Europejskiej w 2015 r.**

Źródło: Marc Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries*, Brussels 2016



3 największe organizacje pracownicze w świecie

- 1. Publix Supermarkets (USA) – sieć supermarketów: 146 tys. pracowników**
- 2. Huawei (Chiny) – elektronika: 95 tys. pracowników**
- 3. Mondragon Corporation (Hiszpania) – spółdzielczy koncern wielobranżowy: 85 tys. pracowników.**

Źródło: Jan Kozia, *Projekt polskiego systemu własności pracowniczej*, Wrocław 2017, <http://www.plp.info.pl>

9,5 tys.

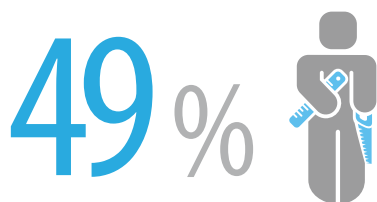
**Tyłu z 10 tys. uprawnionych pracowników Auchan w Polsce posiada akcje tej firmy. Są to menedżerowie i szeregowi pracownicy.**

Źródło: Marc Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries*, Brussels 2016



# Rekomendacje

1. Wiele rozwiniętych gospodarczo krajów ma dobre ustawodawstwo i odpowiednie mechanizmy do wprowadzania akcjonariatu pracowniczego – czas na nowe rozwiązania na gruncie polskim. Będzie to z korzyścią dla kultury zarządzania polskich firm i oszczędności Polaków.
2. Trzeba, poprzez edukację i dobre regulacje, walczyć z powszechnym w Polsce wizerunkiem akcjonariatu pracowniczego jako mechanizmu spekulacyjnego, tak aby programy te kojarzyły się z długofalowym mechanizmem oszczędnościowym dla pracowników. Akcjonariat pracowniczy nie powinien być też traktowany jako prosty mechanizm prywatyzacyjny, ale raczej jako model partnerstwa załogi z zarządem.
3. Elementem nowego ustawodawstwa powinien być system zachęt dla przedsiębiorstw oraz przymus edukowania pracowników, służący upowszechnianiu wiedzy o tym, jak umiejętnie zarządzać kapitałem produkcyjnym.



**Taki odsetek przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych, realizujących programy ESOP, radzi sobie lepiej w tworzeniu i zachowywaniu miejsc pracy niż średnia dla ich branży. Jedynie 1% z nich ma wyniki gorsze niż średnia dla sektora, 50% ma wyniki podobne.**

Źródło: Centrum Własności Pracowniczej Północno-Wschodniego Ohio, za: Jan Kozia, *Projekt polskiego systemu własności pracowniczej*, Wrocław 2017, <http://www.plp.info.pl>





Materiał opracowany na podstawie warsztatu „**Akcjonariat pracowniczy. Czy polskie przedsiębiorstwa są gotowe?**” zorganizowanego przez Komitet Dialogu Społecznego KIG 14 września 2017 r. w Warszawie.

W dyskusji panelowej udział wzięli (na zdjęciu od lewej):

**Armen Artwich** (Ministerstwo Rozwoju), **Krzysztof Ludwiniak** (fundacja Forum Rozwoju Akcjonariatu Pracowniczego i Kapitału Krajowego), **Marek Kłoczko** (Krajowa Izba Gospodarcza), **Arkadiusz Sobczyk** (Uniwersytet Jagielloński), **Maciej Witucki** (Komitet Dialogu Społecznego), **Justyna Dźbik-Kluge** (dziennikarka Radia ZET).

Komitet Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej (KDS) jest centrum myśli, które ma na celu poprawę jakości życia w Polsce, a w szczególności poprawę wzajemnych relacji między pracodawcami, pracownikami oraz administracją rządową i samorządową. Więcej o KDS na stronie: [www.dialogkig.pl](http://www.dialogkig.pl)