

## Rzecz o prawie

SPÓŁKI

AGNIESZKA  
MITREGA

# Przyznanie akcji jak nagroda za sukces

Następuje renesans programów motywacyjnych na polskim rynku.

**W**ostatnim czasie obserwujemy wzrost zainteresowania programami motywacyjnymi. Szczególnie widoczne jest to w spółkach giełdowych, w których są ustanawiane na poziomie walnego zgromadzenia akcjonariuszy, a ich szczegółowe zasady są dostępne w publikowanych przez spółki raportach bieżących. Czym są programy motywacyjne i czym podyktowany jest aktualny wzrost zainteresowania nimi?

## Dla zarządzających i najważniejszych pracowników

Program motywacyjny to system wynagradzania członków zarządu i pracowników, niezależny od stałego wynagrodzenia i systemu premii pieniężnych. Zazwyczaj kierowany jest do kadry zarządzającej i najważniejszych pracowników. Wynagrodzenie z programu motywacyjnego wypłacane jest w prawach udziałowych – przykładowo w spółach akcyjnych w akcjach lub też – najczęściej z programów wieloletnich – w warrantach subskrypcyjnych, które po zakończeniu programu są wymieniane na akcje. Prawa otrzymywane z programu motywacyjnego stanowią zmienny składnik wynagrodzenia uczestników, a liczba przyznawanych praw do akcji powiązana jest zazwyczaj z wynikiem osiąganym przez spółkę-pracodawcę.

Program motywacyjny może zostać wprowadzony w różnych celach. Najczęściej jest wykorzystywany jako narzędzie wdrożenia w spółce długoterminowych strategii rozwojowych i finansowych, a przyznanie uczestnikom praw zależy od osiągnięcia celów z jednej strony na poziomie spółki (np. wzrost wartości spółki, wzrost wybranych KPI (kluczowe wskaźniki efektywności), z drugiej zaś celów indywi-

dualnych, tj. stawianych każdemu pracownikowi z osobna. Dopiero spełnienie zarówno kryteriów na poziomie spółki, jak i osobistych zapewnień uczestnikowi przyznanie uprawnień z programu. Czekająca na końcu programu nagroda ma zachęcać do wzmożonego wysiłku i współdziałania załogi tak, żeby nowa strategia została wdrożona w firmie z sukcesem.

## Złote kajdanki

Inną przyczyną wprowadzenia wynagrodzenia w formie praw udziałowych może być chęć zatrzymania w organizacji wartościowych pracowni-

ko. Innym przykładem może być moment sprzedaży firmy. W takim przypadku program motywacyjny z jednej strony zabezpiecza nowego właściciela przed odpływem doświadczonego kapitału ludzkiego z przejętej firmy, z kolei załodze zapewnia stabilizację, potwierdza jej pozycję w firmie i niweluje obawy związane ze zmianą na poziomie właścicielskim.

## Intencje i rozliczenie

Program motywacyjny wydaje się wielu firmom skomplikowany do wdrożenia. Tymczasem wcale tak być nie musi. Wypracowanie na starcie założeń programu, ustalenie celów, jakie pro-

gram ma osiągać, kręgu osób uprawnionych do udziału w programie, pozwala na takie ukształtowanie postanowień regulaminu, żeby program jak najtrafniej odzwierciedlał intencje akcjonariuszy czy zarządu i nadawał się do sprawnego rozliczenia, na końcowym etapie.

## To się po prostu opłaca

W sytuacji gdy wypłacanie benefitów pieniężnych na rzecz członków zarządu i pracowników wiąże się z coraz większymi obciążeniami publicznoprawnymi po obu stronach, tj. zarówno po stronie pracownika czy członka zarządu, jak i po stronie pracodawców, wynagrodzenie wypłacane w formie papierów wartościowych stało się atrakcyjną alternatywą. Przy spełnieniu wymagań określonych przepisami ustawy o podatku dochodowym, przychód z tytułu objęcia akcji spółki lub spółki dominującej powstaje dopiero w momencie odpłatnego zbycia tych akcji. Korzyść ta, na poziomie ustawowym, jest jednak zastrzeżona wyłącznie dla programów motywacyjnych utworzonych przez spółkę akcyjną, w tym spółkę dominującą w stosunku do spółki, od której podatnik uzyskuje świadczenia.

Wydaje się, że przy weryfikowaniu polityki wynagrodzeń obowiązującej na poziomie swoich organizacji, warto rozważyć wykorzystanie programu motywacyjnego jako interesującego i elastycznego narzędzia służącego realizacji zarówno krótko-, jak i długoterminowych planów przedsiębiorstwa. Opracowanie zasad programu i jego wdrożenie na poziomie organizacji to nie tylko wprowadzenie dodatkowego składnika wynagrodzenia, to także barometr poziomu identyfikacji pracowników z firmą i ich zainteresowania udziałem w organizacji na poziomie właścicielskim, co powinno być zawsze odbierane jako pozytywny sygnał dla akcjonariuszy.

”

Wynagrodzenie z programu motywacyjnego wypłacane jest w prawach udziałowych

ków, dlatego też programy motywacyjne są czasami, niekoniecznie trafnie, nazywane „złotymi kajdankami”, co wpisuje się regułę, że tylko właściciel najlepiej zarządza swoim majątkiem.

Na tym nie koniec. Programy motywacyjne mogą być wykorzystywane również w procesach sukcesyjnych, w szczególności gdy mentorzy szukają sposobów na stopniowe wdrażanie nowego pokolenia w arkana firmy rodzinnej i mają obawy, czy ich następcy są wystarczająco dobrze przygotowani, czy sobie poradzą. W takich sytuacjach program pozwala na stawianie im kolejnych wyzwań, z którymi powiązane jest nabywanie coraz większego pakietu praw udziałowych, aż do momentu całkowitego przejścia przez nich zarządzania firmą i pakietu kontrolnego.

Ponadto fakt, że programy motywacyjne są najczęściej wykorzystywane w spółkach akcyjnych, a nawet na poziomie dużych grup kapitałowych, gdzie pracownikom spółek zależnych oferowana jest możliwość nabycia akcji spółki matki, nie oznacza, że narzędzie to nie może być wykorzystywane również w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością, a nawet w spółkach osobowych. Elastyczność tego rozwiązania pozwala na skonstruowanie systemu nabywania uprawnień adekwatnego

Autorka jest radcą prawnym  
i wspólnikiem zarządzającym GWLaw  
Gdynia Mitrega & Partners