

EMPLOYEE EQUITY HANDBOOK

ČESKÝ PRŮVODCE ZAMĚSTNANECKÝMI PODÍLY, AKCIEMI A JEJICH ALTERNATIVAMI

DRUHÉ, AKTUALIZOVANÉ VYDÁNÍ

2024

YSOFT **VENTURES**TM

PŘEDMLUVA K AKTUALIZACI V ROCE 2024

... DOBRÉ VĚCI PŘICHÁZEJÍ POMALU

První podobu této příručky jsme zveřejnili na podzim roku 2019. Navzdory veškerému do ní investovanému úsilí jsme doufali, že brzy zastará a s příchodem nové legislativy zaměřené na snazší implementaci *Employee Equity* programů se stane zbytečnou. To, že ji aktualizujeme až téměř po 5 letech, tak bereme jako určité zklamání. Na druhou stranu jsme rádi, že si za tu dobu našla cestu k tolika čtenářům, a doufáme, že i její nová verze pomůže řadě podnikatelů a jejich pracovníkům.

Impulzem pro revizi tohoto dokumentu jsou změny v legislativě účinné od roku 2024, schválené na podzim 2023 s explicitním cílem usnadnit implementaci programů zaměstnaneckých akcií a podílů. Nová úprava zákonného rámce, která se týká oblasti zdanění, není zdaleka dokonalá a nenaplnuje všechna očekávání, která podnikatelský ekosystém měl, ale přináší určité pozitivní změny, které mohou být v některých situacích při zavádění *Employee Equity* programů výhodné, i když s sebou nesou i jistá rizika nebo nejasnosti. Tyto novinky v příručce reflektujeme, stejně jako další zkušenosti získané od doby prvního zveřejnění. S ohledem na relativně malý rozsah změn to ovšem neznamená, že by se text měnil nějak radikálně.

I u tohoto druhého vydání zůstáváme nadále optimisty, že jeho životnost by nemusela být dlouhá. Schválení nyní platných změn a zpětná vazba na ně rozpoutala další diskuze a věříme, že bychom se dalšího, a snad i většího, posunu v této oblasti mohli dočkat dříve než za dalších 5 let.

ÚVODNÍ SLOVO

SPOJIT SÍLY JE ZAČÁTEK, ZŮSTAT SPOLU JE POKROK, SPOLEČNĚ PRACOVAT JE ÚSPĚCH. ~ HENRY FORD

Jestli, a případně jak, nabídnout část své společnosti zaměstnancům, je jednou ze zásadních otázek podnikatelského života. Otázka, která se v posledních letech stává stále naléhavější, a to nejen ve světě startupů. Mění se jak očekávání zaměstnanců, tak i přístup majitelů společností nebo jejich investorů.

O tom, jak se toto téma řeší v USA i jiných zemích na západ od nás, se dá najít spousta informací, a posledních letech přibyla i řada zdrojů popisující možnosti v českém prostředí, byť ne všechny reflektují to, že jde o téma na tolik komplexní a tak silně provázané s právním a daňovým systémem, že zkratka není možné jen tak převzít šablonu z jiného prostředí.

První verze této příručky si kladla za cíl toto téma zmapovat a alespoň na obecné úrovni identifikovat základní možnosti řešení. Podívat se na to, jaké mechanismy můžou čeští podnikatelé použít, jaké mají klady a zápory a jaké jsou jejich dopady v právním a daňovém kontextu. Tato druhá verze pak text aktualizuje na základě nově platných změn právní úpravy v daňové oblasti.

Stále nicméně platí, že naši ambicí není najít jedno ideální a hotové řešení – to není možné už jen z toho důvodu, že každý podnikatel má trochu jiné představy a každá společnost trochu jiné potřeby. V tomto textu tedy „pouze“ popisujeme to, jaké jsou obecné mechanismy použitelné v českém prostředí, kde se lze inspirovat běžnou praxí v nejvyvinutějších startupových ekosystémech, a co je třeba promyslet před spuštěním jakékoli verze programu zaměstnaneckých akcií či podílů.

Věříme, že tyto informace vám pomůžou se rozhodnout, zda se vůbec tímto tématem zabývat a jakým způsobem k němu přistoupit, a připraví vás na diskuzi s právníky, daňovými poradci a dalšími odborníky, kteří vám pomůžou připravit a implementovat řešení na míru vašim požadavkům.

Přestože impulzem k přípravě původního textu byla poptávka ze strany společností z portfolia Y Soft Ventures, rozhodli jsme se příručku sdílet a nabídnout komukoli, koho toto téma zajímá.

TECHNICKÁ POZNÁMKA K TERMINOLOGII

Přestože je tento text určen pro podnikatele v českém prostředí a je napsán česky, některé anglické termíny jsme se rozhodli nepřekládat a pracujeme s nimi v angličtině. Důvodem je zejména to, že u řady z nich neexistují ustálené české ekvivalenty, a i když některé výrazy přeložit lze, v diskuzích je stejně častěji uslyšíte v anglické podobě. Převzaté termíny uvádíme v kurzívě a najdete je vysvětlené ve *Stručném slovníčku nejdůležitějších pojmů* či přímo na daném místě v textu.

DISCLAIMER

Informace obsažené v tomto dokumentu mají pouze informativní charakter a nenahrazují právní, ekonomické nebo daňové poradenství, které naše společnost neposkytuje. Při řešení konkrétních otázek či rozhodnutí se vždy obračejte na relevantní odborníky. Za rozhodnutí, která se jakákoliv osoba rozhodne učinit na základě tohoto textu, nepřebíráme odpovědnost. I přes naši snahu tento dokument může obsahovat vady či v něm mohou chybět některé informace. Tento dokument proto musí být chápán pouze jako informativní, bez právní záruky správnosti či úplnosti.

Veškeré daňové aspekty, pokud není zmíněno jinak, jsou uvedeny dle českých právních předpisů platných k 1. 1. 2024. Vzhledem ke komplexnosti českého daňového systému a častému legislativnímu i výkladovému vývoji v této oblasti doporučujeme vždy tuto oblast řešit s daňovým poradcem, který se specializuje na tuto problematiku.

OBSAH

Employee Equity – co to je a proč se tím zabývat	5
Možnosti zavedení Employee Equity programu	6
Stručný slovníček nejdůležitějších pojmů	7
Employee Stock Option Plan v českém prostředí	8
Program přímého prodeje akcií či podílů	10
Program virtuálních podílů a akcií	12
Legislativní změny platné od roku 2024	14
Několik technických poznámek	15
Jak začít s tvorbou Employee Equity programu	17
Klíčové parametry Employee Equity programu	19
Komunikace Employee Equity programu	24
Nástrahy při tvorbě Employee Equity programu	26

EMPLOYEE EQUITY – CO TO JE A PROČ SE TÍM ZABÝVAT

Employee Equity program – kdykoli na dalších stránkách použijeme tento výraz, máme tím na mysli různé cesty, **jak zaměstnancům umožnit zapojit se do chodu společnosti v roli odpovídající spolujitelům** a nabídnout jim tak **možnost profitovat na růstu společnosti a její hodnoty**. Tímto výrazem se snažíme zastřešit všechny možné mechanismy bez ohledu na to, zda jde o programy zaměstnaneckých opcí běžné v USA nebo Velké Británii či systémy virtuálních akcií známé například z Německa. Dívat se na ně budeme zejména pohledem startupů a obecně malých a středních firem, i když se často objevují i ve velkých korporacích.

Anglickým slovem „*equity*“, které se někdy trochu nehezky počeštuje jako „*ekvita*“, se v užším smyslu označuje základní kapitál, v širším smyslu pak vlastní kapitál společnosti. Jeho hodnota se dá přes akcie nebo podíly rozdělit mezi jednotlivé společníky. Mít podíl na „*ekvitě*“ společnosti znamená mít právo v určitém rozsahu **ovlivňovat její chod**, mít právo na **část rozděleného zisku**, pokud nějaký generuje, a v neposlední řadě mít právo na **část peněz z prodeje společnosti** nebo její části, pokud k němu jednoho dne dojde. Prostřednictvím *Employee Equity programu* můžou zakladatelé a investoři sdílet tato práva se zaměstnanci společnosti.

Proč by to ale vůbec dělali?

... protože ***Employee Equity program* může společnosti významně pomoci v mnoha různých oblastech**.

Nabídka možnosti stát se spoluvlastníkem zajímavé společnosti s velkým potenciálem může být silným argumentem při **náboru zaměstnanců**. Můžete díky ní přilákat a najmout zaměstnance, o které byste jinak těžko bojovali.

Podobnou roli může mít i v kontextu **odměňování**, nejen v situacích, kdy si ještě nemůžete dovolit platit mzdy na tržní úrovni. Nabídka budoucích zisků, byť do značné míry nejistých, může v začátcích kompenzovat nižší základní mzdu, a umožní vám tak získat lidi, které byste si jinak nemohli dovolit. V pozdějších fázích pak může jít o složku odměny, kterou seniornější pracovníci dnes již často očekávají jako alternativu k „tradičním“ bonusům.

Employee Equity programy jsou vždy nastaveny tak, aby pomáhaly v oblasti retence, tedy **udržení zaměstnanců**. Aby získali svůj podíl či akcie v plném rozsahu, nesmí po domluvenou dobu odejít ze zaměstnání, a dokud budou mít jejich podíly či akcie rostoucí hodnotu, budou zaměstnanci motivováni je držet a zůstat ve vaší společnosti.

Velmi důležitý faktorem je vliv takového programu na **motivaci zaměstnanců**. Díky tomu, že mají osobní zájem na dlouhodobém růstu hodnoty společnosti, dá se čekat, že budou ambicióznější a pracovitější. Dlouhodobý úspěch je navíc to, po čem touží i zakladatelé a investoři, takže se díky *Employee Equity* programu **sladují zájmy všech stakeholderů**. Nejenže tedy zaměstnanci dělají věci správně, ale dělají i ty správné věci, které jsou ku prospěchu všech zúčastněných.

V neposlední řadě je nutné zmínit **firemní kulturu**. Tím, že se zaměstnanci zapojí do programu, sdílí se zakladateli a investory nejen potenciální budoucí zisk, ale i rizika, která na ně cíhají. Každý tak trochu nasazuje i svoji kůži, což pomáhá upevňovat pocit, že všichni jsou na jedné lodi.

Sečteno a podtrženo – *Employee Equity* program není jen nástroj napomáhající tomu, aby se společnosti lépe soutěžilo na trhu práce – ať už v době, kdy si nemůže dovolit být tak štědrá jako jiné firmy, nebo i později. Hraje zcela klíčovou roli i při budování týmu a nastavování dlouhodobé motivace všech zaměstnanců. Zakladatelé nebo investoři se sice zavedením takového programu připraví o část svých práv, ale dělají to na základě přesvědčení, že **v dlouhodobém horizontu tak přispějí ke zvětšování hodnoty celé společnosti**, a tím pádem i svých podílů či akcií.

MOŽNOSTI ZAVEDENÍ EMPLOYEE EQUITY PROGRAMU

... TŘI ZÁKLADNÍ CESTY, KTERÝMI SE VYDAT

ESOP – ANEB OPČNÍ PLÁN

Employee Stock Option Plan, neboli *ESOP*, je minimálně mezi startupy ve světě pravděpodobně tím nejrozšířenějším, nebo alespoň tím nejznámějším způsobem, jak může být řešen *Employee Equity* program. Není to jen kvůli tomu, **že je praktický pro společnost i zaměstnance**, ale hlavně díky tomu, že pro něj **nejen v anglosaském světě** vytvořili příznivé daňové podmínky.

Tento program je postaven na mechanismu, kdy jsou zaměstnanci nabídnuty **opce**, tedy **právo, nikoli povinnost, koupit si v budoucnosti určitý počet akcií za dnes určenou cenu**. Svě opce zaměstnanec nezíská ihned, ale až postupem času, když zůstává zaměstnancem společnosti. Poté, co své opce nabude, se může v zásadě v libovolném okamžiku **rozhodnout, zda je využije a koupí si své akcie či podíly, nebo ne**. Tohoto práva může teoreticky využít až těsně předtím, než je společnost úspěšně prodána nebo vstupuje na burzu, a s trochou zjednodušení je obratem prodat za výrazně vyšší cenu.

V případě implementace v českém prostředí je třeba rozlišovat nepřenositelná opční práva a přenositelné opce, na které se daňově nahlíží odlišně. U obou verzí se ale narazí na několik zásadních komplikací, kvůli kterým u nás programy založené na opcích nejsou nijak často využívány.

Detailnější popis pokračuje na [straně 8](#) s doplněním na [straně 16](#).

PROGRAM PŘÍMÉHO PRODEJE

Při zavedení *Employee Equity* schématu v režimu přímého prodeje zaměstnanci **získají podíl nebo akcie hned na začátku** při vstupu do programu. Pomocí tohoto mechanismu **je možné se vyhnout některým stinným stránkám opčních plánů**, pokud jde o daňové dopady, nebo je alespoň zmírnit. Na druhou stranu je ale nutné počítat s potenciálními komplikacemi v oblasti *corporate governance*, tedy správy společnosti.

Ty souvisí s tím, že se **zaměstnanci hned po vstupu do programu stávají spolujednateli** se všemi svými právy, což nemusí být vždy žádoucí, zejména když ještě nejde o časem prověřené partnery. Zároveň je nutné vyřešit, **jestli své akcie či podíly dostanou zadarmo**, což ale způsobí daňovou povinnost, **nebo si je hned koupí**, a pokud ano, tak jestli na to mají a jestli chtějí **nést finanční riziko**.

I v tomto režimu se běžně zavádí mechanismus postupného získávání práv k nabídnutým akciím či podílům, a to pomocí tzv. **reverzního vestingu**, který určuje, jak velkou část z nich má zaměstnanec vrátit, pokud ze společnosti odejde předčasně.

Byť se tento režim může zdát méně vhodný nebo přinejmenším složitější než opční plány, je kvůli daňové optimalizaci v našem prostředí z těchto dvou tím používanějším. Bohužel i u něj se v českém právním rámci narazí na několik problematických míst.

Detailnější popis pokračuje na [straně 10](#).

VIRTUÁLNÍ (STÍNOVÝ) PROGRAM

Pokud je vaší preferencí vyhnout se co nejvíce nejistotám a minimalizovat potenciální problémy v oblasti *governance*, a jste výměnou za to ochotní akceptovat pravděpodobně nejméně výhodný režim zdanění, lze využít virtuální, neboli stínové či phantomové, programy. Podstata těchto schémat spočívá v tom, že **zaměstnanci žádné akcie ani podíly nezískají** a odpovídající finanční **odměna je jim vyplacena jako bonus ke mzdě**.

Tento typ *Employee Equity* programů se nejčastěji používá v zemích, kde legislativa nenastavila podmínky pro efektivní implementaci jiného typu programu – což je minimálně doposud i případ České republiky. Jeho zásadní nevýhodou je vyšší úroveň zdanění, jelikož **veškerý příjem je daněn jako mzda, tedy včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění**.

Za výhodu lze považovat to, že zaměstnanci v žádném okamžiku nevstupují do vlastnické struktury, nicméně to na druhou stranu může mít oslabující vliv na to, jak by na ně účast v programu měla působit.

Virtuální programy lze obecně považovat spíše za snahu co nejlépe imitovat *Employee Equity* programy v kontextu, kdy zavést lepší řešení je problematické.

Detailnější popis pokračuje na [straně 12](#).

STRUČNÝ SLOVNÍČEK NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH POJMŮ

... KRÁTKÉ INTRO DO TERMINOLOGIE, KTEROU V TOMTO TEXTU POUŽÍVÁME

ESOP

... pod zkratkou ESOP se může skrývat buď obecnější *Employee Stock Ownership Plan* nebo konkrétnější *Employee Stock Option Plan*, tedy jeho verze postavená na principu opcí.

Obecně jde označení pro celý mechanismus stejně jako pro **interní dokument**, který popisuje podmínky a způsob fungování programu, v rámci kterého mají zaměstnanci možnost stát se jedním z menšinových spoludávatelů společnosti, ať už napřímou získáním akcií či podílů nebo prostřednictvím opcí na ně. Popisuje mimo jiné parametry popsané níže. Přípravuje ho management společnosti ve spolupráci s odborníky na právní a daňovou tematiku a v anglosaském prostředí ho pak schvaluje *Board of Directors*, tedy nejvyšší výkonný orgán společnosti.

Pokud se budeme bavit i o jiných mechanismech než opčních plánech, lze mluvit obecněji o *Employee Equity* plánu či programu, aby nedocházelo k nedorozuměním.

EMPLOYEE EQUITY POOL

... je **celkový počet akcií nebo velikost podílu**, který se v rámci ESOP nebo jiného podobného mechanismu rozděluje mezi zaměstnance. Jeho rozsah je určen jako maximální možný a často tedy není zcela vyčerpán. Zároveň se v čase může měnit dle potřeb společnosti. U opčních programů se používá označení *option pool*.

GRANT SIZE

... je počet akcií nebo velikost podílu, který je **nabídnut konkrétnímu zaměstnanci**. Stanovuje se individuálně, nicméně *Employee Equity* program definuje pravidla, podle kterých se konkrétní nabídka nastaví.

STRIKE PRICE

... je **cena, kterou zaměstnanec zaplatí** za akcii nebo definovaný podíl v okamžiku, kdy se rozhodne využít svou možnost koupit je. Někdy se označuje i jako *exercise price*. Tato cena se určuje hned při vstupu zaměstnance do programu, tedy většinou na počátku *vesting period*. Například v USA se *strike price* vzhledem k daňovému kontextu (téměř) vždy stanovuje na úrovni *fair market value*, s ohledem na odlišné místní legislativy lze ale najít i jiné modely.

FAIR MARKET VALUE (FMV)

... je zjednodušeně řečeno cena za daný podíl nebo za akcii, která by **odpovídala běžné tržní transakci** za oboustranně výhodných podmínek. Tedy za kolik by společnost byla ochotná prodat svou část komukoli cizímu a za kolik by kdokoli cizí byl ochotný část této společnosti koupit. Tato hodnota bývá vstupem pro určení výše zdanitelného příjmu v situaci, kdy zaměstnanec akcie nebo podíly přímo dostává nebo kupuje za sníženou cenu. Nejen v případech startupů může být v její určení poměrně náročným cvičením.

VESTING PERIOD

... je doba, po kterou zaměstnanec **postupně nabyvá svá práva** k nabídnutým akciím či podílům. Podle typu programu může jít o získávání opcí na nákup podílů nebo akcií, či práv disponovat s již koupeným podílem či akciemi (u *reverzního vestingu*). Na jejím konci má zaměstnanec práva ke všem akciím nebo celému podílu tak, jak odpovídá *grant size*. Díky tomu, že nezíská práva ihned, ale teprve postupem času, je motivován ve společnosti zůstat.

EXERCISE WINDOW

... je doba, během které má zaměstnanec **právo využít nabyté opce** a koupit nabídnuté podíly či akcie. Mívá dva komponenty, a to celkové „dlouhé okno“ počítané v letech od zapojení zaměstnance do ESOP a „krátké okno“ počítané většinou v týdnech spuštěné okamžikem odchodu zaměstnance ze společnosti. Obecným trendem je toto nastavení spíše přizpůsobovat v prospěch zaměstnance a lhůty prodlužovat, v některých zemích to ale limituje legislativa.

GOOD LEAVER / BAD LEAVER CLAUSES

... jsou speciální ustanovení, která definují, jak se bude zacházet s nabytými opcemi či již koupenými akciemi či podíly v okamžiku, **kdy zaměstnanec odchází ze společnosti**. Většinou se rozlišují situace, kdy zaměstnanec odchází „v dobrém“ (*good leaver*), například po společné dohodě, a „ve zlém“ (*bad leaver*), například když hrubě poruší své pracovní povinnosti.

EMPLOYEE STOCK OPTION PLAN V ČESKÉM PROSTŘEDÍ

... ANEB JAK LZE PŘENĚST ANGLOSASKOU PRAXI K NÁM

Employee Stock Option Plan, tedy plán zaměstnaneckých opcí, je v řadě zemí preferovaným mechanismem nejen díky výhodnému daňovému rámci, ale i s ohledem na businessovou logiku prospěšnou pro všechny zúčastněné. Lze jej využít i v českém prostředí, a to **například prostřednictvím nepřenositelných opčních práv**, nicméně jiný daňový systém zásadně ovlivní to, jaké bude mít dopady na společnost i zaměstnance.

JAK TO PRAKTICKY FUNGUJE?

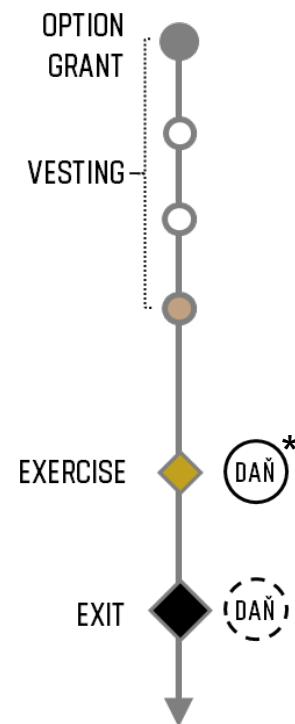
- Option grant** – zaměstnanec vstupuje do *ESOP* a je mu formálně přislíbeno, že při splnění určitých podmínek získá opce na daný počet akcií či danou velikost podílu (*grant size*).
- Vesting** – v průběhu *vestingu* zaměstnanec podle domluveného mechanismu postupně získává přislíbené opce a postupně se tedy „aktivuje“ jeho právo koupit si nabídnuté akcie či podíl. Na konci *vesting period* drží opce v plném rozsahu *grant size*.
- Exercise** – v tomto okamžiku se zaměstnanec rozhodně využít své opce a za *strike price*, tedy za cenu domluvenou při vstupu do *ESOP*, si koupí nabídnuté akcie či podíl.
- Exit** – v okamžiku exitu se společnost například celá prodá strategickému partnerovi nebo vstoupí na burzu. Při exitu může (a často i musí) zaměstnanec prodat své akcie či podíl, s trochou štěstí za významně vyšší hodnotu, než byla *strike price*.

JAKÉ TO MÁ DAŇOVÉ DOPADY?

- Option grant** – bez daňového dopadu
- Vesting** – bez daňového dopadu
- Exercise** – zdanění rozdílu mezi aktuální tržní cenou (*fair market value*) a nákupní cenou (*strike price*) jako další položky příjmů ze závislé činnosti (§ 6) podléhajících odvodům do pojistného systému*.
- Exit** – zdanění rozdílu mezi prodejní a nákupní cenou jako ostatního příjmu (§ 10), pokud nejsou splněny podmínky pro osvobození od daně.

Zásadním problémem je zde to, že v okamžiku využití opce (*exercise*) je dle českých daňových předpisů nutné **zdanit rozdíl mezi aktuální tržní cenou** (nikoli cenou při vstupu do programu) a **strike price** určenou při vstupu do *ESOP*, jako **příjem ze zaměstnání** – to znamená zaplatit daň z příjmu i odvody na sociální a zdravotní pojištění, a to jak na straně zaměstnance, tak na straně společnosti*.

Zdanění při exitu nastává, pokud zaměstnanec nedrží své akcie či podíl dostatečně dlouho a nesplní časový test pro osvobození (u podílů je nutné, aby mezi *exercise* a *exitem* uplynulo alespoň 5 let, u akcií 3 roky, zároveň je od roku 2025 zaveden limit 40 mil. Kč). Při nesplnění časového testu představuje celý rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou zdanitelný ostatní příjem. Také je třeba mít na paměti, že přestože může být příjem osvobozen, je nutné o něm uvědomit daňovou správu, pokud jeho hodnota přesáhne zákonem stanovenou hranici.



* Dle legislativní úpravy platné od 1. 1. 2024 je v tomto okamžiku stanovena výše příjmu, daňová povinnost může být nicméně odložena a v některých případech i dodatečně snížena, viz info na [straně 14](#).

EMPLOYEE STOCK OPTION PLAN V ČESKÉM PROSTŘEDÍ

... ANEB JAK LZE PŘENĚST ANGLOSASKOU PRAXI K NÁM

CO POTŘEBA PO PRÁVNÍ STRÁNCE?

Pro realizaci *ESOP* budete potřebovat připravit **opční plán**, tedy rámcový dokument popisující pravidla programu, **opční smlouvu**, která definuje rámcové podmínky mezi společností a zaměstnancem, a poté **realizační kupní smlouvy** pro samotný prodej akcií či podílů a **výkupní smlouvy** pro situaci, kdy společnost bude chtít vykoupit podíl či akcie zpět. Kromě toho bude třeba připravit **změny stanov či společenské smlouvy** a případně upravit **akcionářskou dohodu** nebo jiné dokumenty, které doposud upravovaly vztahy mezi společníky.

JAKÉ TO MÁ VÝHODY A NEVÝHODY?

... z pohledu zaměstnance

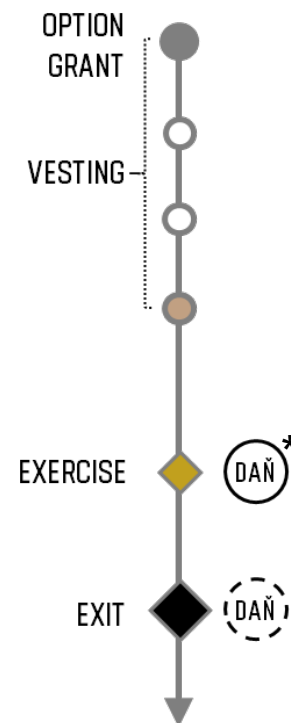
- ⊕ Možnost kdykoli se rozhodnout, zda program využije a akcie či podíl reálně koupí, nebo ne.
- ⊕ Nákup akcií či podílů až později v čase, tedy pravděpodobně za nižší nejistoty ohledně budoucího vývoje společnosti, teoreticky až při exitu.
- ⊕ Finanční riziko plynoucí z možnosti poklesu hodnoty akcií nebo podílů nese zaměstnanec až po *exercise*.
- ⊕ Obecně nulová finanční zátěž v okamžiku vstupu do programu (ať už kvůli platbě za podíl či akcie nebo kvůli daním a odvodům).
- ⊕ Možnost nastavit program tak, aby se zaměstnanci účastnili dělení zisku či vyplácení dividend.
- ⊖ Pravděpodobná daňová zátěž v okamžiku *exercise* kvůli rozdílu mezi *strike price* a *fair market value*.
- ⊖ Problematické kombinovat s využitím časového testu při *exitu*.

... z pohledu společnosti

- ⊕ Zaměstnanec drží akcie či podíl až po *exercise*.
- ⊕ Reálné vlastnictví akcií či podílů může mít silnější motivační účinek.
- ⊕ Funguje pro scénář IPO, tedy vstupu na burzu.
- ⊖ Zaměstnanci vstupují do vlastnické struktury, což zvyšuje komplexitu *corporate governance*.
- ⊖ Pravděpodobná odvodová zátěž v okamžiku *exercise* kvůli rozdílu mezi *strike price* a *fair market value*.

... z hlediska právního a daňového

- ⊕ Daňově pravděpodobně výhodnější než varianta virtuálních akcií či podílů.
- ⊖ Daňově pravděpodobně méně výhodné než varianta přímého prodeje akcií či podílů.
- ⊖ Právně složitější nastavení pro realizaci.
- Po nabytí podílů či akcií (tedy po *exercise*) je možné využít odkladu zúčtování příjmu (a tedy platby daně) dle úpravy legislativy platné od 1. 1. 2024.



* Dle legislativní úpravy platné od 1. 1. 2024 je v tomto okamžiku stanovena výše příjmu, daňová povinnost může být nicméně odložena a v některých případech i dodatečně snížena, viz info na [straně 14](#).

PROGRAM PŘÍMÉHO PRODEJE AKCIÍ ČI PODÍLŮ

... ANEB ALTERNATIVA #1 K OPČNÍMU PLÁNU

Varianta *ESOP* do značené míry ztrácí na atraktivitě kvůli daňové zátěži v okamžiku uplatnění opce (*exercise*) a zároveň kvůli poměrně dlouhým časovým testům pro osvobození příjmu v okamžiku *exitu*. Způsobem, jak tato negativa zmírnit, je použít pro *Employee Equity* program režim přímého prodeje, kdy zaměstnanci získají podíl nebo akcie hned na začátku při vstupu do programu.

JAK TO PRAKTICKY FUNGUJE?

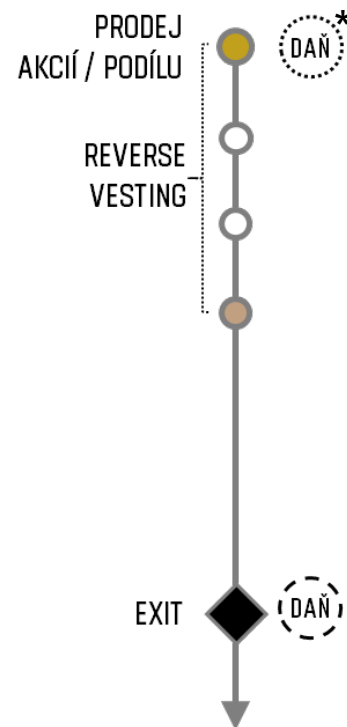
- 1. Prodej akcií či podílů** – zaměstnanec si za domluvenou cenu (*strike price*) kupuje daný počet akcií či podíl (*grant size*)
- 2. Reverse vesting** – v průběhu *reverse vestingu* podle domluveného mechanismu společnosti postupně „ubývá“ právo od zaměstnance „levně“ odkoupit zpět určitý počet akcií nebo velikost podílu. Pokud tedy zaměstnanec brzy po vstupu do programu společnost opustí, má povinnost převést podíl či akcie zpět. Pokud odejde později v průběhu *vestingu*, může se tato povinnost „levného“ převodu týkat jen části jeho podílu či akcií. Na konci *reverse vesting period* drží zaměstnanec bez většího omezení všechny akcie nebo celý podíl v rozsahu definovaném *grant size*.
- 3. Exit** – v okamžiku exitu se společnost například celá prodá strategickému partnerovi nebo vstoupí na burzu. Při exitu může (a často i musí) zaměstnanec prodat své akcie či podíl, s trochou štěstí za významně vyšší hodnotu, než byla *strike price*.

JAKÉ TO MÁ DAŇOVÉ DOPADY?

- **Prodej akcií či podílů** – zdanění rozdílu mezi aktuální tržní cenou (*fair market value*) a nákupní cenou (*strike price*) jako příjmu ze závislé činnosti (§ 6) podléhajícího odvodům do pojistného systému*.
- **Reverse vesting** – bez daňového dopadu
- **Exit** – zdanění rozdílu mezi prodejní a nákupní cenou jako ostatního příjmu (§ 10), pokud nejsou splněny podmínky pro osvobození od daně.

V tomto režimu se okamžik možného zdanění posouvá již do doby, kdy zaměstnanec vstupuje do programu. Tím, že je to dříve než okamžik *exercise* v *ESOP*, dá se předpokládat, že tržní cena akcií či podílů bude nižší. Pokud je zaměstnanec koupí za tržní cenu, nedojde ke zdanění. V případě nižší ceny, nebo získání zadarmo, se rozdíl daní jako příjem ze zaměstnání – tedy je třeba odvést daň z příjmu i odvody na sociální a zdravotní pojištění na straně zaměstnance i společnosti*.

Zdanění při exitu nastává, pokud zaměstnanec nedoručí své akcie či podíl dostatečně dlouho a nesplní časový test pro osvobození (u podílů 5 let, u akcií 3 roky, zároveň je od roku 2025 zaveden limit 40 mil. Kč). Při nesplnění časového testu představuje celý rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou zdanitelný příjem. Přestože může být příjem osvobozen, je nutné o něm uvědomit daňovou správu, pokud jeho hodnota přesáhne zákonem stanovenou hranici.



* Dle legislativní úpravy platné od 1. 1. 2024 je v tomto okamžiku stanovena výše příjmu, daňová povinnost může být nicméně odložena a v některých případech i dodatečně snížena, viz info na [straně 14](#).

PROGRAM PŘÍMÉHO PRODEJE AKCIÍ ČI PODÍLŮ

... ANEB ALTERNATIVA #1 K OPČNÍMU PLÁNU

CO JE POTŘEBA PO PRÁVNÍ STRÁNCE?

Pro realizaci *plánu v režimu přímého* prodej budete potřebovat připravit **plán zaměstnaneckých akcií či podílů**, tedy rámcový dokument popisující pravidla programu, **realizační kupní smlouvy** pro samotný prodej akcií či podílů a **výkupní smlouvy** pro situaci, kdy společnost bude chtít vykoupit podíl či akcie zpět. Kromě toho bude třeba připravit **změny stanov či společenské smlouvy**, a případně upravit **akcionářskou dohodu** nebo jiné dokumenty, které doposud upravovaly vztahy mezi společníky.

JAKÉ TO MÁ VÝHODY A NEVÝHODY?

... z pohledu zaměstnance

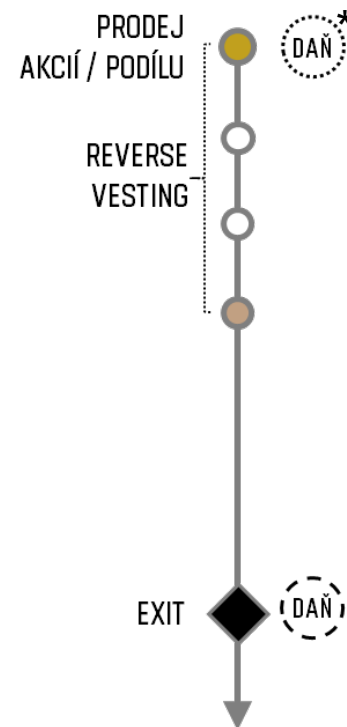
- ⊕ Zaměstnanec drží své akcie či podíl ihned.
- ⊕ Možnost nastavit program tak, aby se zaměstnanci účastnili dělení zisku či vyplácení dividend.
- ⊕ Vyšší pravděpodobnost splnění časového testu při *exitu*.
- ⊖ Nutnost rozhodnout se o zapojení se do programu a nákupu akcií či podílů ihned.
- ⊖ Finanční zátěž vzniká v okamžiku vstupu do programu – zaměstnanec buď musí akcie či podíl koupit, nebo mu vzniká zdanitelný příjem, pokud je dostane se slevou či zadarmo
- ⊖ Finanční riziko plynoucí z možnosti poklesu hodnoty akcií nebo podílů nese zaměstnanec ihned.
- ⊖ Nákup akcií či podílů probíhá okamžitě, tedy pravděpodobně za vyšší nejistoty ohledně budoucího vývoje společnosti.

... z pohledu společnosti

- ⊕ Reálné vlastnictví akcií či podílů může mít silnější motivační účinek.
- ⊕ Funguje pro scénář IPO, tedy vstupu na burzu.
- ⊖ Zaměstnanci vstupují do vlastnické struktury, což zvyšuje komplexitu *corporate governance*, navíc ihned po jejich vstupu do programu.
- ⊖ V případě poskytnutí akcií či podílů zaměstnanci zadarmo či se slevou vzniká zdanitelný příjem, se kterým je spojená odvodová povinnost i na straně společnosti.

... z hlediska právního a daňového

- ⊕ Pokud cena akcií či podílů (*strike price*) odpovídá *fair market value*, pak jde o daňově optimální řešení.
- ⊕ Dřívější okamžik prodeje pravděpodobně povede k nižší aktuální *fair market value* (v porovnání s okamžikem *exercise* v ESOP).
- ⊖ Pokud je cena akcií či podílů (*strike price*) nižší než *fair market value*, pak vzniká zdanitelný příjem.
- ⊖ Právně složitější nastavení pro realizaci.
 - Po nabytí podílů či akcií je možné využít odkladu zúčtování příjmu (a tedy platby daně) dle úpravy legislativy platné od 1. 1. 2024.
 - Při využití odkladu zúčtování příjmu dle nově platné úpravy lze v případě snížení hodnoty podílů či akcií mezi nabytím a okamžikem zúčtování snížit i daňovou zátěž, což dělá *reverzní vesting* efektivnější.



* Dle legislativní úpravy platné od 1. 1. 2024 je v tomto okamžiku stanovena výše příjmu, daňová povinnost může být nicméně odložena a v některých případech i dodatečně snížena, viz info na [straně 14](#).

PROGRAM VIRTUÁLNÍCH PODÍLŮ A AKCIÍ

... ANEB ALTERNATIVA #2 K OPČNÍMU PLÁNU

Režim *přímého prodeje* sice odstraňuje nebo mírní některá negativa *ESOP*, nicméně má své stinné stránky – zaměstnanec musí za akcie či podíl ihned zaplatit a nést finanční riziko, případně jemu i firmě vzniká daňový závazek, navíc okamžité zařazení zaměstnanců do vlastnické struktury zvyšuje komplexitu *corporate governance*. Pokud se chcete vyhnout těmto „nepříjemnostem“, lze pro *Employee Equity* program vytvořit **strukturu virtuálních podílů či akcií**, které umožní zaměstnancům podílet se na některých výhodách vlastnictví firmy bez toho, aby ji fakticky spoluvlastnili. Tento systém se někdy označuje také jako *stínový* nebo *phantom program*.

JAK TO PRAKTICKY FUNGUJE?

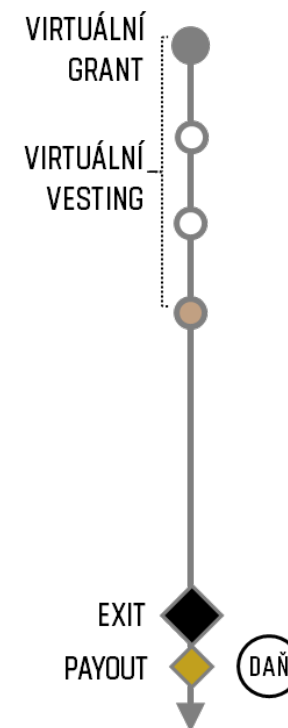
- 1. Virtuální grant** – zaměstnanec vstupuje do programu a je mu přislíbeno, že při splnění určitých podmínek získá po exitu bonus vypočtený z hodnoty společnosti dle počtu virtuálně nabídnutých akcií či velikosti podílu (*grant size*).
- 2. Virtuální vesting** – v průběhu virtuálního *vestingu* zaměstnanec podle domluveného mechanismu postupně získává přislíbené virtuální akcie či podíl. Na konci *vesting period* drží virtuální akcie či podíl v plném rozsahu *grant size*.
- 3. Exit** – v okamžiku exitu se společnost například celá prodá strategickému partnerovi nebo vstoupí na burzu.
- 4. Payout** – po exitu je zaměstnanci vyplacen bonus, který odpovídá hodnotě jeho virtuálních akcií nebo virtuálního podílu při exitu.

JAKÉ TO MÁ DAŇOVÉ DOPADY?

- **Virtuální grant** – bez daňového dopadu
- **Virtuální vesting** – bez daňového dopadu
- **Exit** – bez daňového dopadu
- **Payout** – bonus zdaněn jako příjem ze závislé činnosti (§ 6) podléhající odvodům do pojistného systému

V tomto režimu se zdanění odehrává až v poslední fázi, **kdy je zaměstnanci vyplacen bonus**. Ten je zdaněn jako běžný **příjem ze zaměstnání** – tedy je třeba odvést daň z příjmu i příspěvky na sociální a zdravotní pojištění na straně zaměstnance i společnosti. Je třeba tedy počítat s tím, že *payout*, který odpovídá hodnotě virtuálních akcií nebo virtuálního podílu při exitu, bude představovat superhrubou mzdu, nebude-li dohodnuto jinak, a na účet zaměstnance se tak reálně vyplatí výrazně nižší částka.

V souvislosti se zdaněním tohoto příjmu je vhodné připomenout i to, že **výši daňového zatížení může ovlivnit** na jednu stranu **zvýšená sazba daně odpovídající 23 %** (namísto 15 %), která se od roku 2024 aplikuje na roční příjmy převyšující 36násobek průměrné měsíční mzdy, na druhou stranu zase **maximální vyměřovací základ sociálního pojištění** na úrovni 48násobků průměrné mzdy. U zdravotního pojištění tento strop neexistuje. Tyto faktory samozřejmě vstupují do výpočtu zdanění i v jiných režimech *Employee Equity* programů, pokud dochází ke zdanění dle § 6, zde jsou ale obzvlášť podstatné.



PROGRAM VIRTUÁLNÍCH PODÍLŮ A AKCIÍ

... ANEB ALTERNATIVA #2 K OPČNÍMU PLÁNU

CO POTŘEBA PO PRÁVNÍ STRÁNCE?

Pro realizaci *plánu virtuálních zaměstnaneckých akcií či podílů* budete potřebovat připravit **virtuální opční plán**, tedy rámcový dokument popisující pravidla programu, a **virtuální opční smlouvu**, která definuje rámcové podmínky mezi společností a zaměstnancem.

Zároveň je třeba počítat s tím, že rozhodnutí o vyplacení bonusu přichází až po exitu, a pokud tedy dojde například k exitu formou prodeje společnosti, bude třeba tuto eventualitu **vyjednat s kupujícím**, aby bylo zajištěno, že část prodejní ceny za celou společnost se vloží do společnosti samotné a následně bude využita pro vyplacení bonusu zaměstnancům.

JAKÉ TO MÁ VÝHODY A NEVÝHODY?

... z pohledu zaměstnance

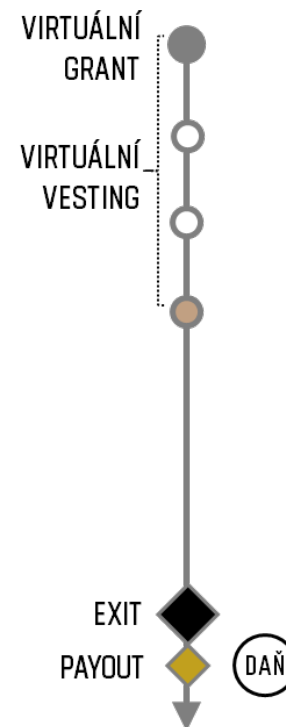
- ⊕ Zaměstnanec nekupuje žádné akcie či podíl, takže ho vstup do programu nestojí žádné peníze a nenese ani žádné finanční riziko.
- ⊕ Při vstupu do programu nedochází k žádnému zdanění.
- ⊖ Vysoká daňová zátěž při *payout* – hodnota virtuálních akcií či podílů odpovídá superhrubé mzdě, není-li domluveno jinak.
- ⊖ Není, alespoň ne přímočaře, připraveno pro možnost, aby se zaměstnanci účastnili dělení zisku či vyplacení dividend.

... z pohledu společnosti

- ⊕ Zaměstnanci nevstupují do vlastnické struktury, takže se nezvyšuje komplexita *corporate governance*.
- ⊖ Bez reálného vlastnictví akcií či podílů může mít slabší vliv na motivaci a loajalitu.
- ⊖ Nutné zohlednit při vyjednávání o exitu, čímž se zvyšuje jeho komplexita.
- ⊖ Není defaultně nastaveno pro scénář IPO, tedy vstupu na burzu.

... z hlediska právního a daňového

- ⊕ Právně jednodušší nastavení pro realizaci.
- ⊖ Daňově pravděpodobně nejméně výhodné.



LEGISLATIVNÍ ZMĚNY PLATNÉ OD ROKU 2024

... ANEB PROČ VLASTNĚ VZNIKLA NOVÁ VERZE TĚTO PŘÍRUČKY

PODSTATA

V posledních měsících roku 2023 prošla legislativním procesem v rámci většího zákonného balíčku úprava zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, jejímž cílem je přispět ke zvýšení atraktivity vydávání zaměstnaneckých akcií, a která začala platit 1. 1. 2024. Konkrétní změny se propsaly do § 6, odst. 14, 15 a 16, a § 38j, odst. 2, písm. f) bodu 8.

Základním principem je odklad okamžiku platby daně z příjmů fyzických osob, která souvisí s nabytím akcií, podílů nebo převoditelných opcí zaměstnancem, a to do prvního z okamžiků, kterými jsou:

- ukončení zaměstnaneckého vztahu,
- vstup zaměstnavatele do likvidace,
- okamžik, kdy zaměstnavatel nebo zaměstnanec přestanou být daňovými rezidenty České republiky,
- převod nebo přechod podílu, akcie nebo převoditelné opce,
- uplatnění převoditelné opce,
- výměna podílu nebo akcie, při které se mění celková jmenovitá hodnota podílu nebo akcie zaměstnance,
- uplynutí 10 let ode dne nabytí podílu, akcie nebo převoditelné opce.

Tento odklad lze využít v případě **nabytí podílů nebo akcií, případně převoditelných opcí** na jejich nabytí, pokud jde o podíly či opce **v obchodní korporaci, která je zaměstnavatelem, mateřskou nebo dceřinou společností zaměstnavatele nebo kapitálově spojenou osobou zaměstnavatele**

Dále úprava **umožňuje snížit daňovou zátěž, pokud mezi nabytím a okamžikem, do kterého jsou odloženy zúčtování a platba daně, dojde ke snížení hodnoty** držených akcií, podílů nebo převoditelných opcí.

POZOR – k 1. 1. 2024 je možné odklad využít pouze v případě platby daně z příjmů fyzických osob, nikoli u odvodů sociálního a zdravotního pojištění! Přestože i toto bylo záměrem, příslušné zákony zatím nebyly novelizovány.

Zároveň je nutné upozornit, že úprava se týká převoditelných opcí v podobě opčních listů či podobných instrumentů, daňový režim nepřevoditelných opčních práv nemění.

Podobně úprava nemění daňový režim v okamžiku prodeje akcií či podílu nebo obdržení dividendy, nemění se ani podmínky pro případné osvobození příjmů z prodeje.

HODNOCENÍ

Přestože je deklarovaným smyslem úpravy podpořit *Employee Equity* programy zejména ve startupech a odložit platbu daní až do okamžiku, kdy získané podíly či akcie zaměstnanci zpeněží a reálně budou mít k dispozici zdroje na jejich úhradu, novelizace toto zcela nenaplní. S ohledem na definované okamžiky, do kterých se odkládá platba daní, **není plně dodržena zásada „no tax before cash“**, tedy že stát nemá požadovat platby dříve, dokud nejsou realizovány skutečné peněžní příjmy.

Ukázkou problematického bodu je ukončení zaměstnaneckého vztahu, které spustí povinnost plateb. Výpověď, ať již podaná kteroukoli stranou, vytvoří finanční zátěž na straně zaměstnance a dopadne na cash flow firmy. Bez ohledu na materiálnost tohoto rizika jde minimálně o psychologický faktor, který může představovat překážku ve využití programu.

Odborná veřejnost upozorňuje i na další výkladové a praktické nejasnosti a dopady na administrativní zátěž zejména zaměstnavatelů provozujících podobné programy v mezinárodním měřítku.

Je také nutné podotknout, že novela změnila pouze okamžik platby daně, nijak nevstoupila do otázky způsobu, a tedy výše zdanění či governance aspektů.

PŘÍNOS

To, na kolik je tato úprava přínosná a výhodná, záleží na situaci a potřebách konkrétní firmy.

Pro stabilizované ziskové firmy, pro které jsou **zaměstnanecké akcie či podíly nástrojem, jak zaměstnancům zpřístupnit dividendu**, může být úprava **potenciálně velmi výhodná**.

Pro firmy, jejichž cílem je **dosáhnout exitu, při kterém se zaměstnanecké akcie či podíly zhodnotí, využitelnost záleží** na tom, jak daleko k prodeji firmy je a jak moc se průběžně obměňuje tým. Pokud daleko a pro různé fáze růstu je třeba využívat různé zaměstnance, pak jsou výhody omezené, odklad s ohledem na spouštěče splatnosti daní **zvýšuje nejistotu a může být rizikový**.

NĚKOLIK TECHNICKÝCH POZNÁMEK

... A ODPOVĚDI NA OTÁZKY, KTERÉ VÁS PRAVDĚPODOBŇ NAPADLY

JE TŘEBA MÍT AKCIOVOU SPOLEČNOST, NEBO STAČÍ SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM?

Bez toho abychom zabíhali do přílišných detailů, libovolnou verzi *Employee Equity* programu je možné implementovat **jak v akciové společnosti, tak ve společnosti s ručením omezením.**

U společnosti s ručením omezeným bude právní struktura související s programem o něco komplexnější, ale stále možná. V případě akciových společností platí, že zejména pro rozsáhlé programy určené pro velké množství zaměstnanců jsou přece jen o něco vhodněji strukturované.

CO SE VLASTNĚ MYSLÍ TĚMI KOMPLIKACEMI V GOVERNANCE?

Pod souslovím *corporate governance* si můžete představit správu společnosti – struktury, procesy, nástroje a vztahy, pomocí kterých je vedena a kontrolována. Zavedení jakékoli formy *Employee Equity* programu do této oblasti zasáhne, v případě programu *přímého prodeje* nebo *ESOP* i velmi výrazně. Potenciální komplikace lze hledat ve dvou rovinách.

Tu první lze popsat jako interní. Jakmile se zaměstnanci stanou spolujemiteli, získají **práva související s rolí společníka**. To přinejmenším znamená, že mají právo **podílet se na rozhodování** – je tedy s nimi nutno počítat na jednání valných hromad, kde se budou účastnit hlasování, nebo že

mají **právo na informace** o společnosti a jejím hospodaření. Zároveň se **stanou nutnou smluvní stranou v řadě transakcí**, například dalších investičních kol nebo ve finále prodeje firmy, a z této pozice mohou tyto transakce komplikovat.

Kromě těchto poměrně zřejmých vyšších nároků na *governance* se s rostoucím počtem společníků **zvýšuje i pravděpodobnost hůře předvídatelných komplikací** plynoucích z ne zcela standardních životních situací, které ale mohou mít dost nepříjemné dopady. Mezi takovými situacemi si lze představit například úmrtí zaměstnance a „uvíznutí“ jeho podílů či akcií v dědickém řízení, nebo třeba „zablokování“ podílů, které měl zaměstnanec ve společném jmění manželů, po rozvodu.

Řadu těchto oblastí lze právně ošetřit, nicméně nelze počítat s tím, že se rizik zbavíte zcela.

Druhá rovina potíží v oblasti *governance* souvisí spíše s externím právním rámcem. Je třeba si klást otázky typu **odkud vzít podíly nebo akcie určené pro zaměstnance** (vzniknou nově, nebo převodem od současných společníků) a **kam je případně vrátit**, pokud je zaměstnanec bude chtít nebo muset odprodat zpět. Pokud se kvůli *Employee Equity* programu navyšuje základní kapitál, je otázka, **jestli se na jeho vzniku podílů všichni stávající společníci**, které takto ředí, nebo je **třeba některé kompenzovat**. Například téma původu značně zvyšuje komplexitu, pokud jde o daňové konsekvence, a správné zprocesování celé transakce.

LZE TEDY NĚJAK ZJEDNODUŠIT SITUACI, KDY ČÁST SPOLEČNOSTI DRŽÍ ZAMĚŠTNANCI?

V režimu *ESOP* nebo *přímého prodeje* dochází k tomu, že se v určitém okamžiku do vlastnické struktury společnosti dostává každý zaměstnanec, který se účastní programu. Toto i při sebelepším nastavení a ošetření všech potenciálních rizik zvedá **komplexitu corporate governance.**

Pokud byste se tomuto chtěli vyhnout, existuje možnost vytvoření speciální společnosti (**SPV – special purpose vehicle**), která bude zřízená jen **za účelem držení zaměstnaneckých podílů**. Toto SPV by drželo v mateřské společnosti podíl odpovídající velikosti *Employee Equity pool* a vůči společnosti by ho pro zjednodušení jednání zastupovala jedna předem určená osoba, například jeden ze zakladatelů.

Taková struktura samozřejmě **zvýšuje komplexitu** tím, že přidává další právní entitu, a je tak vhodná spíše pro větší programy. Zároveň toto uspořádání nijak **nemění základní daňové aspekty** *Employee Equity* programu. Navíc se zde otevírá otázka nastavení transakcí mezi mateřskou společností a SPV, a to včetně jejich daňových dopadů. Těm se ale vzhledem ke komplexnosti této oblasti nebudeme dále věnovat.

NĚKOLIK (DALŠÍCH) TECHNICKÝCH POZNÁMEK

... A ODPOVĚDI NA OTÁZKY, KTERÉ VÁS PRAVDĚPODOBŇ NAPADLY

CO KDYBY ZAMĚSTNANCI NEMUSELI PLATIT ZA SVOJE PODÍLY NEBO AKCIE HNED PŘI ZÍSKÁNÍ, ALE AŽ SE ZPOŽDĚNÍM?

Pokud zvolíte program v podobě *ESOP* nebo *přímého prodeje*, nastane v něm okamžik, kdy **zaměstnanec musí za své akcie či podíl zaplatit**. Pokud tak nečiní v rámci domluvené splatnosti, která by měla odpovídat běžné splatnosti v obchodních vztazích tohoto typu, bude odložení platby představovat poskytnutí úvěru. V případě neúročení takového úvěru bude rozdíl mezi skutečným úrokem a tržním úrokem představovat zdanitelný benefit, podléhající dani z příjmů a odvodům do pojistného systému.

V době, kdy má zaměstnanec vůči společnosti závazek plynoucí z převodu akcií nebo podílů, je tak jako tak **vystaven finančnímu riziku** – pokud by například společnost skončila v insolvenční, bude splacení závazku na zaměstnanci vymáháno. Zároveň samo vedení společnosti by mělo postupovat s péčí řádného hospodáře a po zaměstnanci splacení závazku vyžadovat.

Pro úplnost – je zde samozřejmě varianta, kdy se zaměstnanci nabídnou akcie či podíl **za nulovou či nízkou „symbolickou“ cenu**. Takovému nastavení nic nebrání, ale je třeba počítat s tím, že rozdíl mezi tržní cenou (*fair market value*) a tím, za kolik si zaměstnanec akcie či podíl koupí, je třeba **zdanit jako příjem se zaměstnání**, který podléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění jak na straně zaměstnance, tak i na straně společnosti.

Legislativní úprava platná od roku 2024 se snaží pomoci odkladem těchto plateb, nicméně jak bylo řečeno v předchozím textu, nečiní tak dostatečně důkladně, aby byla plně naplněna zásada „*no tax before cash*“.

Problém s okamžikem platby daně v době před hotovostním příjmem teoreticky řeší některé opční programy, které umožňují využít opcí až těsně před exitem (respektive spolu s ním), kdy zaměstnanec obratem prodá nabyté podíly nebo akcie, ale ty u nás naráží na poměrně nevýhodný daňový režim.

JAK JE TO TEDY S TĚMI PŘEVODITELNÝMI A NEPŘEVODITELNÝMI OPCEMI?

Při úvahách o implementaci opčního programu je nutné rozlišovat **nepřevoditelná opční práva** a **převoditelné opční listy** a podobné instrumenty, a to s ohledem na **odlišný režim zdanění**.

Zatímco u **nepřevoditelných opčních práv**, podobně jako u příslibu, **není poskytnutí zdanitelným okamžikem** (tím je až využití práva a nabytí podílu či akcie), u **opčních listů** a podobných nástrojů **vzniká zdanitelný příjem již při poskytnutí**, stejně jako u nabytí podílů či akcie. Zjednodušeně řečeno má totiž opční list jako cenný papír sám o sobě hodnotu, a zaměstnanec si ho za ni buď musí koupit, a nebo jakoukoli „slevu“ zdanit jako příjem ze závislé činnosti.

Obě verze opcí mají své využití, ve většině případů lze ale nepřevoditelná práva považovat za praktičtější.

CELOU DOBU SE MLUVÍ O ZAMĚSTNANCÍCH – JAK JE TO ALE S KONTRAKTORY?

Není náhoda, že když je řeč o *Employee Equity* programech, tak se mluví o **zaměstnaneckých** akciích, **zaměstnaneckých** podílech nebo **zaměstnaneckých** opcích. Obecně vzato jsou tyto programy koncipovány pro partnery, se kterými společnost spolupracuje dlouhodobě, a **ve většině zemí**, kde je pro *Employee Equity* program zaveden zvýhodněný daňový rámec, jsou tyto **benefity limitovány na zaměstnance**, případně členy statutárních orgánů v ekvivalentním postavení. Interní právní rámec *Employee Equity* programu pak bývá velmi často úzce propojen se zaměstnaneckými smlouvami.

I tato příručka se na celou problematiku dívá optikou, kdy *Employee Equity* program slouží k upravení vztahů mezi společností, jejími současnými majiteli, a jejími zaměstnanci, a to zejména pokud jde o daňové konsekvence.

Majitelům jakékoli společnosti samozřejmě nic nebrání v tom se o ni podělit i s dalšími partnery, ať už to jsou fyzické nebo právnické osoby. V takovém případě je nutné **počítat s odlišnými daňovými dopady** na zúčastněné strany, zohlednit **potřeby specifického smluvního nastavení** a hlavně vyhodnotit **potenciální právní rizika**. Detailní rozbor těchto oblastí nicméně překračuje ambice této příručky.

JAK ZAČÍT S TVORBOU EMPLOYEE EQUITY PROGRAMU

... TEDY JAK NAPLÁNOVAT JEHO VELIKOST A ROZSAH VZHLEDEM K TOMU, KDE SE ZROVNA NACHÁZÍTE

To, jak vypadá „ideální“ *Employee Equity* program, je velmi individuální záležitost. Potřeby každé společnosti se liší, a to nejen kvůli tomu, v jaké fázi svého života se nachází, ale i kvůli řadě dalších interních i externích faktorů. K plánování programu je tedy dobré přistoupit až poté, co tyto faktory zvažíte.

Tak, jak každá **společnost roste a vyvíjí se**, mění se i vhodný přístup k tvorbě *Employee Equity* programu. Tak, jak postupně přibývají jasně definované struktury a procesy, je třeba více a více standardizovat i přístup k tomu, jak mezi zaměstnance dělíte akcie či podíly.

V první fázi, která by se investorským slovníkem dala označit jako „**seed**“, se většinou toto téma řeší **ad hoc a individuálně**. Hlavní motivací ke spuštění *Employee Equity* programu je kompenzace velmi nízkých mezd a snaha o retenci klíčových lidí. Ad hoc přístup ale začíná být nedostatečný a těžko udržitelný, když je překročena velikost zhruba **15 zaměstnanců**.

V druhé fázi, které investorsky říkáme „**series A**“, je na čase vytvořit **plán s danými pravidly**. Impulzem k tomu nemusí být jen vstup investora, který *Employee Equity* program může vyžadovat nebo alespoň doporučovat, ale třeba jen potřeba nastavit systém, který bude fungovat pro větší počet lidí. V této fázi se bavíme o společnostech, které mají přibližně **20 – 50 zaměstnanců**. Hlavním účelem programu bývá zvýšení atraktivity při náboru, kompenzace „pod-tržní“ mzdy a retence, nově je cílem i přispívat k nastavování firemní kultury.

V poslední fázi, kterou pracovně investorsky označme jako „**series B+**“, do které firma nutně nemusí dospět s dalším investičním kolem, jako spíše **překonáním mety přibližně 50 zaměstnanců**, je třeba původní program možná trochu upravit a rozšířit, ale hlavně je nutné **plán dodržovat**. Nad jeho rámec by měl existovat maximálně **limitovaný počet jasně definovaných případů výjimek**. Funkcí *Employee Equity* programu v této fázi je hlavně recruiting „hvězd“, upevňování kultury a sladění motivace a zájmů zaměstnanců, zakladatelů a investorů směrem k dlouhodobým výsledkům a růstu hodnoty firmy.

Pokud jde o velikost programu v čase, tedy o *Employee Equity pool*, v USA se většinou doporučuje **začít na 10 %**, i když se dnes někdy uvádí i vyšší hodnota, a počítat s tím, že postupem času se *pool* zvětšuje klidně až na 20 až 25 %. V Evropě je situace méně standardizovaná, typicky se pracuje také s 10 % a *pool* se tolik nezvětšuje, což souvisí mimo jiné s tím, že zaměstnanci tak často zapojení do programu nevyžadují a ten se tak orientuje spíš na vyšší management. V českém prostředí nejsou neobvyklé ani programy v rozsahu 5 – 10 %.

Pro úplnost – do *poolu* se nikdy nezapočítávají podíly či akcie zakladatelů a ti z něj ani další podíly či akcie nečerpají. Některé společnosti nabízí akcie či podíly svým klíčovým poradcům nebo externím (nezávislým) členům *Board of Directors* – ti se někdy řadí do *Employee Equity* programu, někdy je pro ně vyčleněn speciální *pool*.

JAK ZAČÍT S TVORBOU EMPLOYEE EQUITY PROGRAMU

... TEDY JAK NAPLÁNOVAT JEHO VELIKOST A ROZSAH VZHEDEM K TOMU, KDE SE ZROVNA NACHÁZÍTE

VELIKOST A ROZSAH PROGRAMU

Velikostí a rozsahem programu myslíme to, jak velkou část společnosti a mezi jak velkou skupinu zaměstnanců rozdělíte. Faktorů, které do tohoto tématu vstupují, je celá řada, zde uvádíme jen ty nejzásadnější.

Filosofie zakladatelů a firemní kultura – věříte, že by každý zaměstnanec měl mít trochu své kůže ve hře? Nebo chcete lidem nabídnout jistotu ve vyšší základní mzdě a s *Employee Equity* pracovat maximálně tak jako s doplňkem? Věříte v „menší část většího koláče“ a že by všichni měli být na jedné lodi? Nebo je pro vás „*ekvita*“ natolik cenným zdrojem, že ji chcete nabídnout jen těm nejdůležitějším lidem? To, jakou firmu chcete postavit a jakým způsobem chcete motivovat své kolegy, je pro nastavení programu zcela klíčovým faktorem.

Dovednosti zakladatelů a chybějící kompetence – pokud vám od začátku chybí v jádru týmu některé klíčové kompetence, možná budete muset najmout lidi, kteří sice nebudou vyloženě spoluzakladateli, ale bude třeba jim nabídnout větší *grant size* než běžným zaměstnancům, což se pravděpodobně propíše do většího *poolu*.

Očekávání současných i budoucích zaměstnanců – podle toho, v jakém oboru se pohybuje a jaké lidi máte v týmu nebo do něj chcete dostat, se bude lišit, jak moc je v rámci systému odměňování bude zajímat nejistý budoucí potenciál oproti jistějším formám kompenzace. Přestože se vnímání *Employee Equity* programů mění a zájem o ně roste, pořád nelze účast v nich považovat za něco, co by chtěl automaticky každý. Zvláště pak v ekonomicky nejistých dobách může být zaručená výplata silnějším lákadlem.

Náborové potřeby s ohledem na plánovaný růst – pokud víte, že budete muset výrazně posilovat tým a buď chcete, nebo „musíte“, novým kolegům nabídnout i možnost účasti v *Employee Equity* programu, tak bude třeba uvažovat o větším *poolu*.

Možnosti firmy v oblasti odměňování – čím větší je rozdíl mezi tím, co si můžete dovolit, a tržní úrovní mezd a jiných benefitů, tím silnější může být potřeba dorovnat odměňování pomocí *Employee Equity* – což bude tlačit na vytvoření většího *poolu*.

Konkurence na trhu práce obecně i mezi podobnými společnostmi – čím větší přetahovaná je na trhu o zajímavé lidi, tím větší je potřeba přijít s „něčím navíc“, což může být právě nabídka účasti v *Employee Equity* programu. Čím větší bude potřeba takto „přelácat“ potenciální zaměstnance, tím větší *pool* bude vhodné připravit.

PLÁNOVÁNÍ PROGRAMU

Při detailním plánování *Employee Equity* programu se většinou **kombinuje bottom-up a top-down přístup**. Vždy platí, že *pool* musí počítat s potřebou pro **současné zaměstnance**, pro zaměstnance **najaté v budoucnu**, a navíc s určitou **rezervou**.

Top-down přístup je pohled **od celku k jednotlivcům** – podle toho, jak velkou část společnosti jste ochotní mezi zaměstnance rozdělít, zvažujete, jaké zaměstnance vlastně zapojíte a jaké budou jednotlivé *grant size*.

Bottom-up přístup je opačný, tedy pohled **od jednotlivců k celku** – podle toho, koho všeho je třeba do programu zapojit, a jakou *grant size* chcete na takových pozicích nabídnout, odvozujete celkovou velikost *poolu*.

Užitečným nástrojem pro plánování je rozdělení celého *poolu* to takzvaných **pool buckets**, tedy pater podle organizační struktury, v rámci kterých nastavujete, kolik lidí se do programu zapojí a jaká *grant size* danému patru běžně odpovídá.

Na konec je třeba určit, kdy zaměstnancům umožníte do programu vstoupit a kdy případně upravujete *grant size*. Standardními okamžiky jsou **nástup do zaměstnání**, a to buď hned, nebo se zpožděním po určité době, a **povýšení**. Některé firmy nabízí před koncem *vesting period* **refresh granty**, zvyšující *grant size* a prodlužující *vesting*, aby byl zaměstnanec i nadále motivován ve společnosti zůstat. Méně často se pak pracuje s **odměnou za výkon**.

KLÍČOVÉ PARAMETRY EMPLOYEE EQUITY PROGRAMU

... TEDY CO VŠECHNO SI BUDETE MUSET PROMYSLET A JAK SE K TYTO OTÁZKY BĚŽNĚ ŘEŠÍ

GRANT SIZE

... ať už pro váš Employee Equity program použijete jakýkoli systém, vždy bude třeba se rozhodnout, jak velkou část své firmy přenecháte každému jednotlivému zaměstnanci, který se do programu zapojí. K otázce, kolik akcií nebo jak velký podíl danému člověku nabídnete, se většinou přistupuje jedním ze dvou způsobů:

Velikost podílu odpovídající dané pozici, který pak případně přepočte na počet akcií, se většinou řeší pouze u klíčových pozic, tedy nejvyššího managementu. I u těch nejdůležitějších lidí jen výjimečně přesahuje 1 až 2 %.

Násobek roční mzdy, z kterého se s ohledem na hodnotu celé společnosti určí, kolik akcií nebo jak velký podíl může daný zaměstnanec získat, bývá běžnější přístup u většiny zaměstnanců. Hodnota násobku se liší podle pozice a seniority, začíná se na desetínách či setínách roční mzdy a málokdy je to více než 2násobek. U této varianty lze navíc zohledňovat i aktuální a očekávaný budoucí **přínos zaměstnance** a dodatečně upravovat základní násobek nebo nabídnout dodatečné navýšení.

Je třeba počítat i s tím, že čím starší, a tedy snad i hodnotnější, společnost, tím menší *grant* vyjádřený jako procentuální podíl na společnosti se nabízí. Prvních 10 zaměstnanců většinou získá víc než následujících 20 a ti zas více než dalších 50.

Grant size jako násobek roční mzdy a úprava podle přínosu zaměstnance podle Index Ventures

Engineering, Product, BusDev	0,33x	0,50x	0,75x	Vysoký	Hvězdy zítřka 15 % zaměstnanců 0-0,5x základní grant	Vycházející hvězdy 15 % zaměstnanců 1-1,5x základní grant	Superstars 15 % zaměstnanců 2x základní grant
	Marketing, Finance, HR	0,15x	0,20x		0,33x	Budoucí potenciál	Pracanti juniorové 5 % zaměstnanců 0-0,33x základní grant
Sales, Customer Success	0,05x	0,10x	0,33x	Nizký	Chyby v náboru 0 % zaměstnanců -	Pracanti 5 % zaměstnanců 0x základní grant	Ztracený potenciál 5 % zaměstnanců 0x základní grant
	Junior	Senior	Director		Nizký	Dnešní přínos	Vysoký

Grant size pro různé pozice podle Balderton Capital...

Pozice	25. percentil	75. percentil	Úroveň managementu	Rozsah
CTO	0,70%	2,70%	VP	0,7x 2,0x
CFO	0,60%	1,80%	Director	0,5x 1,0x
COO	1,00%	2,50%	Manager	0,3x 0,7x
CMD	0,20%	1,10%	Další klíčové pozice	0,2x 0,5x
Ostatní CxO	0,40%	2,10%	Ostatní	0,0x 0,2x

* podíl odpovídající dané pozici

* násobek roční mzdy odpovídající dané pozici

... a Index Ventures

Role	Junior	Mid	Senior
Engineering	0,20%	0,40%	1,10%
Product & Design	0,20%	0,40%	0,80%
Business Development	0,15%	0,40%	0,60%
Community & Marketing	0,05%	0,40%	0,60%

* podíl odpovídající dané pozici

KLÍČOVÉ PARAMETRY EMPLOYEE EQUITY PROGRAMU

... TEDY CO VŠECHNO SI BUDETE MUSET PROMYSLET A JAK SE K TYTO OTÁZKY BĚŽNĚ ŘEŠÍ

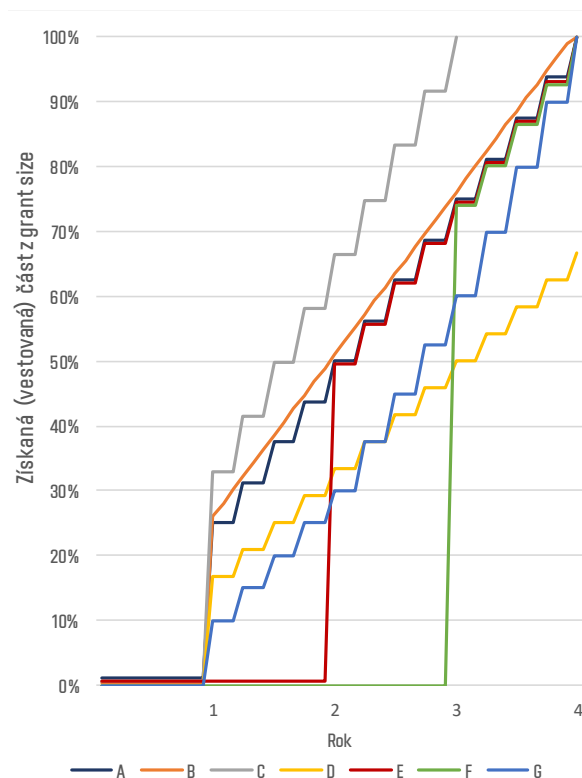
VESTING SCHEDULE

... diskuze o tom, jak rychle má zaměstnanec získat právo disponovat svými akciemi či podílem, se týká všech režimů *Employee Equity* programu. V této oblasti budete řešit dvě otázky: jak dlouhá má být *vesting period* a jaký bude průběh nabíhání práv?

Za tržní standard se považuje **4letý vesting** s takzvaným **cliffem** po 1. roce a následným kvartálním (vpravo jako linka **A**) nebo měsíčním (**B**) postupem. To znamená, že zaměstnanec získá opce, případně akcie či podíl, ať už skutečně nebo virtuálně, v plném rozsahu definovaným *grant size* po 4 letech. První část získá ale až po prvním roce – po překonání ročního *cliffu* je udělena první čtvrtina *grantu* a následně buď po 6,25 % z *grant size* každý kvartál nebo přibližně 2 % z *grant size* každý měsíc.

K tomuto základnímu řešení existují různé alternativy. Například se *vesting period* může snížit na **3 roky (C)**, s čímž se ale většinou váže snížení celkové *grant size*. Některé firmy naopak prodlužují *vesting period* až na **6 let (D)**. Setkat se dá i s tím, že se *cliff* posouvá až na 2. (**E**) nebo 3. rok (**F**). Zajímavá je varianta **backloaded vesting (G)**, kdy práva nenabíhají rovnoměrně, ale jsou rozděleny po letech na 10 % + 20 % + 30 % + 40 %, aby byli zaměstnanci skutečně motivováni setrvat ve společnosti.

Speciálním tématem je i takzvaný **performance-based vesting**, kdy je získání práv spojeno se splněním úkolů či KPIs. Tato varianta je vhodnější jako doplňková a spíše pro management.



EXERCISE WINDOW

... téma *exercise window* je specifické pro programy postavené jako *ESOP*. Jde zde o to, kolik času má zaměstnanec na to, aby využil své opce, přičemž je třeba nastavit celkové „dlouhé“ omezení a „krátké“ omezení v případě odchodu zaměstnance ze společnosti.

Celkové „dlouhé“ omezení definuje, za kolik let propadne právo zaměstnance využít opci, a většinou se počítá od okamžiku vstupu do *ESOP*. Důvodem k tomuto omezení je to, abyste lépe mohli plánovat *Employee Equity pool* a vyčistili ho o zaměstnance, kteří se rozhodnou své opce nevyužít – a vy je tak mohli nabídnout jiným. Pokud jde o to, jak dlouhé by toto *exercise window* mělo být, tak zde není žádný tržní standard, nicméně by mělo minimálně o několik let přesáhnout *vesting period*.

„Krátké“ omezení v případě odchodu zaměstnance řeší, kolik času má zaměstnanec na to, aby se rozhodl, zda využije své již *vestované* opce, když odchází ze společnosti. Toto *exercise window* bývá většinou nastavené na **30, 60 nebo 90 dní**. Opce, které ještě nebyly *vestované*, automaticky propadají.

V poslední době se častěji objevuje i alternativní přístup, a to ponechání opcí s možností je využít a koupit podíl nebo akcie až při exitu. Výhodou tohoto řešení je to, že bývalý zaměstnanec není jedním ze společníků, na druhou stranu ale stále „zabírá“ část *option poolu*. Toto nastavení je samozřejmě vůči zaměstnancům přátelštější a tedy pro ně atraktivnější.

KLÍČOVÉ PARAMETRY EMPLOYEE EQUITY PROGRAMU

... TEDY CO VŠECHNO SI BUDETE MUSET PROMYSLET A JAK SE K TYTO OTÁZKY BĚŽNĚ ŘEŠÍ

STRIKE PRICE

... cenu, za kterou má zaměstnanec možnost koupit nabízené akcie nebo podíl, budete řešit v programech postavených jako *ESOP* nebo formou *přímého prodeje*. To, jak ji nastavíte, je v zásadě na vašem rozhodnutí, nicméně toto rozhodnutí má své daňové dopady. Pro společnost i zaměstnance je výhodné, pokud je cena co možná nejnižší, protože se tím minimalizuje určitá překážka pro vstup zaměstnance do programu. Na druhou stranu, pokud je cena nižší než aktuální tržní hodnota (*fair market value*), vzniká při prodeji příjem ze zaměstnání, který je nutné zdanit a zatížit odvody do pojistného systému na straně zaměstnance i společnosti.

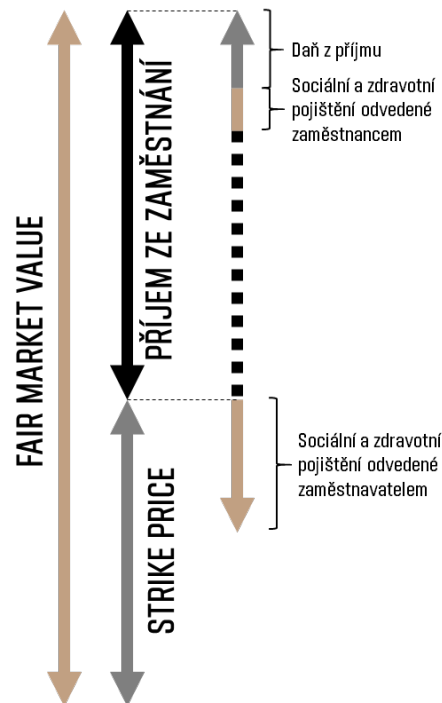
Daňově optimální je tedy situace, kdy **strike price = fair market value**.

Toto optimum můžete nastavit u programu formou *přímého prodeje*, v režimu *ESOP* bohužel určujete *strike price* bez tušení, jaká bude *fair market value* za několik let v okamžiku *exercise* – přičemž všichni společníci doufají, že hodnota společnosti v čase poroste, a tím pádem se předpokládá, že *strike price* bude nižší než v té době aktuální *fair market value*.

FAIR MARKET VALUE

... neboli tržní hodnota – její určení bývá jednou z nejsložitějších záležitostí v rámci *Employee Equity* programu. Pokud zvolíte cestu *virtuálních akcií* nebo *podílů*, nebude třeba se jí zabývat, v případě *ESOP* nebo *přímého prodeje* je to klíčový parametr, ať už kvůli tomu, že na její úrovni pravděpodobně stanovíte *strike price*, nebo kvůli tomu, že vstupuje do výpočtů pro zdanění.

Přestože existují obecně uznávané valuační metodiky, jejich aplikace na začínající podniky je poměrně problematická – i proto, že valuace vždy vyžaduje individuální přístup. V našem prostředí neexistuje univerzální a zcela spolehlivý návod nebo prověřená praxe, jak tržní hodnotu nabízených akcií nebo podílů spočítat a eliminovat riziko zpochybnění ocenění daňovou správou. Jedinou vhodnou radou je tak to, abyste toto téma **řešili s odborníky** na oblast ocenění podniku.



KLÍČOVÉ PARAMETRY EMPLOYEE EQUITY PROGRAMU

... TEDY CO VŠECHNO SI BUDETE MUSET PROMYSLET A JAK SE K TYTO OTÁZKY BĚŽNĚ ŘEŠÍ

GOOD LEAVER / BAD LEAVER CLAUSES

... ať už chcete nebo ne, je třeba počítat s tím, že vás někteří zaměstnanci budou opouštět. Je tedy zcela nutné mít jasně nastaveno, co se děje, když zaměstnanec odchází. Standardem je rozlišovat *good leaver* situace, kdy zaměstnanec odchází „v dobrém“, a *bad leaver* situace, kdy odchází „ve zlém“. Pak je třeba nastavit, kdy má společnost právo zrušit zaměstnancovy opce, případně odkoupit jeho opce, akcie či podíl, a za kolik – což může být například za aktuální *fair market value*, za *fair market value* se slevou, za nominální cenu, nebo bezplatně.

Pokud jde o *bad leaver*, dají se tyto situace vymezit velmi obecně jako „kdykoli, kdy nejsou splněny podmínky pro *good leaver*“. V případě užšího vymezení se většinou pracuje s některými důvody zakládajícími právo zaměstnavatele dát výpověď, tedy se závažným porušením povinností či soustavným méně závažným porušováním povinností, a dále pak s porušením ustanovení dohod mezi společníky. Někdy se vkládá i ustanovení o takzvaném *super bad leaver*, které řeší zvláště závažné situace, například spáchání trestného činu, zpronevěru, podvody nebo poškození dobré pověsti společnosti.

V případě *good leaver* se obecně pracuje s tím, že jde o všechny „situace, kdy je odchod uznán jako „*good leaver*“, a dále se uvádí specifické situace jako například úmrtí, fyzická či mentální neschopnost vykonávat práci, odchod do důchodu, výpověď z důvodů na straně zaměstnavatele (například nadbytečnost), odchod pro materiální změny ve mzdě, odpovědnosti nebo roli, nebo odchod pro porušení smlouvy na straně společnosti. Někdy se pracuje i se splněním stanovených cílů, uplynutím stanovené doby nebo proběhnutím stanovené události, nicméně toto není zcela běžné.

Pokud jde o cenu, za kterou společnost kupuje akcie či podíl zpět, u *good leaver* bývá stanovena na **aktuální tržní hodnotě**, tedy *fair market value*. I v případě použití opcí v režimu *ESOP* má odcházející zaměstnanec možnost již získané opce využít (podívejte se na informace k *exercise window*), koupit akcie či podíl za *strike price* domluvenou při vstupu do programu a obratem je prodat společnosti za jejich tržní hodnotu.

U *bad leaver* je cílem umožnit společnosti získat akcie či podíl zpět co nejlevněji, a tak se většinou pracuje s **nominální cenou**, tedy hodnotou odpovídající vkladu do základního kapitálu připadajícímu na dané akcie či podíl. V případě použití opcí v rámci *ESOP* všechny již *vestované* opce propadají a zaměstnanec o ně přichází.

Pokud jde o tato ustanovení, je třeba je **kommunikovat opatrně** – přece jen není úplně ideální vyjednat s novým zaměstnancem hned ze začátku o tom, co se stane, když ze společnosti odejde, navíc i se scénáři *bad leaver*. Dále mějte na mysli, že když se rozhodnete tato ustanovení využít a pak již bývalý zaměstnanec o tom bude více či méně veřejně mluvit, může vám to **zhoršit reputaci**. To nic nemění na tom, že jde o ustanovení potřebná.

KLÍČOVÉ PARAMETRY EMPLOYEE EQUITY PROGRAMU

... TEDY CO VŠECHNO SI BUDETE MUSET PROMYSLET A JAK SE K TYTO OTÁZKY BĚŽNĚ ŘEŠÍ

SCHVALOVACÍ PROCES

... velmi důležitou součástí *Employee Equity* programu je nastavení procesu schvalování nabídek akcií či podílů pro jednotlivé zaměstnance. Přestože orgány v českých obchodních společnostech se liší od struktur, které fungují například v USA, určitě má smysl se inspirovat americkými zvyklostmi.

Tam je standardem, že každá společnost má svůj **Board of Directors**, což je nejvyšší výkonný orgán společnosti zastupující vlastníky společnosti. Tento *board* nejprve schválí podobu celého programu a následně schvaluje i nabídky jednotlivým zaměstnancům – to se většinou děje na kvartální bázi, u menších společností klidně jen pololetně nebo jednou ročně. U větších společností dochází k tomu, že *board* některou svou agendu svěřuje specializovaným „komisím“, oblast *Employee Equity* pak přechází pod takzvanou *compensation committee*. Je dobré zvážit, jak moc robustní mechanismus je potřeba zrovna u vás, ale vždy je potřeba nastavit jasný mechanismus.

U nás je třeba počítat s tím, že implementace programu v podobě *ESOP* nebo *přímého prodeje* bude vyžadovat **schválení valnou hromadou**, ať už na začátku při spuštění nebo později u každého zaměstnance. I v případě systému *virtuálních podílů* či *akcií* je nutné toto téma **probrat se společníky**, protože spuštění tohoto programu v libovolné formě může významně ovlivnit hodnotu jimi držných akcií nebo podílů a bude vstupovat do vyjednávání s dalšími investory či strategickými partnery při exitu.

PŘÁVNÍ RÁMEC

... kromě výše popsaných „základních“ parametrů je v rámci právního rámce nutné podchytit i další záležitosti. Tento výčet berte jako inspiraci, dost možná společně se svými právníky narazíte i na další oblasti, které by stálo za to zvážit.

Právní rámec je třeba o něco komplexněji řešit v případě programů v režimu *ESOP* nebo *přímého prodeje*, některé aspekty je ale vhodné (a někdy nutné) adekvátně ošetřit i u *virtuálních* programů. Cílem je obecně dosáhnout takového nastavení, kdy obě strany mají dostatečnou jistotu, že zapojení do programu bude plnit svůj smysl, a zároveň zajistit, že zaměstnanci z pozice spolumajitelů nebudou moc obstrukcemi či jinak negativně ovlivnit budoucí dění ve společnosti, například velké transakce v podobě investic nebo exitu, či jinak přílišně komplikovat správu společnosti.

Právo na jednostranné změny, které společnosti umožní autonomně upravovat (některé) parametry programu.

Drag-along right, tedy právo nuceného společného prodeje, které umožní přinutit účastníky programu prodat třetí straně své podíly či akcie v okamžiku, kdy to vyžadují ostatní společníci.

Kupní opce společnosti, tedy právo společnosti dle svého uvážení odkoupit od zaměstnanců jejich podíly či akcie za *fair market value*.

Definice exitu, někdy označovaného také jako *liquidity event*, tedy okamžiku, během kterého mají

zaměstnanci možnost zpeněžit své skutečné či virtuální akcie a podíly a na který jsou navázána další ustanovení programu. Vhodné je zamyslet se zejména nad situacemi, kdy nedojde k „úplnému“ exitu, tedy například prodeji celé společnosti, a jak se v takových případech bude zacházet s podíly, akciemi a *vestovanými* i zatím *nevestovanými* opcemi zaměstnanců.

Typy akcií a podílů v souvislosti s hlasovacími právy a právy na zisk, přičemž žádnému typu nelze upřít zároveň právo na zisk i na hlasování, a omezení jednoho je třeba kompenzovat druhým.

Původ akcií či podílů, tedy jestli se zvyšuje základní kapitál a vznikají nové akcie či podíly, čímž se zřadí podíly všech ostatních společníků, nebo se někdo ze společníků, většinou zakladatelé, zřeknou části svých podílů či akcií. Pokud získáte investora, většinou vyžaduje, aby vznik programu neředil jeho podíl.

Zákaz převodu tak, aby zaměstnanci nemohli své akcie či podíly převádět na třetí stranu.

Úprava dědění, u které bývá zvykem, že akcie či podíly se nedědí, ale případní dědici jsou kompenzováni hodnotou, která by odpovídala *fair market value*.

Zákaz zatížení, aby zaměstnanci nemohli na podíl či akcie zřídit například zástavní právo.

A na konec ještě praktické **záležitosti ohledně financování kupní ceny a daňových aspektů**, pokud by se měly odchýlit od běžných ustanovení.

KOMUNIKACE EMPLOYEE EQUITY PROGRAMU

... JAK O CELÉ VĚCI MLUVIT S VAŠIMI KOLEGY

CO ROZHODNĚ NEPODCENIT

Ať už jste ve fázi, kdy program připravujete, nebo už je implementován, vyplatí se dodržovat několik základních pravidel, jak nastavit jeho komunikaci.

Transparentnost je absolutně klíčová zejména pro to, aby se nerozbila atmosféra v týmu a *Employee Equity* program měl maximální možný pozitivní dopad na firemní kulturu. Všichni zaměstnanci musí dostávat **stejně a správné informace** a pro všechny musí platit **stejná pravidla**. Jakmile spustíte *Employee Equity* program, je třeba počítat s tím, že bez otevřenosti se neobejdete. Pokud jste to do této doby nedělali, bude nutné více komunikovat o strategickém dění ve firmě, jak se daří nebo nedaří, jaké jsou plány do budoucna a co se děje na majitelské úrovni.

Stejně důležitým aspektem je **vhodné řízení očekávání**. Když zaměstnanec uvažuje o vstupu do *Employee Equity* programu, je samozřejmě záhodno ho **nadchnout**, ale nikdy **nesmíte dávat nerealistické sliby**. Zároveň je třeba otevřeně mluvit i o **rizicích** spojených s účastí v programu.

Celá komunikace by obecně vzato měla být **standardizovaná** a mělo by být jasně určeno **kdo, kdy a jak** o programu se zaměstnanci mluví. Zaměstnanci musí vědět, kdo je za toto téma ve firmě odpovědný a na koho se tedy případně obracet.

Se standardizací souvisí i to, že je vhodné mít nastavené, kdy a jak se používá **ústní a psaná komunikace**. Na jednu stranu je potřeba umět téma dobře **vysvětlit**, na což se hodí spíše rozhovor, na druhou stranu je třeba i **zaznamenávat i dokumentovat**, což je nutné řešit písemně, zejména pokud jde o jakékoli sliby nebo nabídky.

V neposlední řadě nepamínejte, že jde o komplexní a často i komplikované **téma, které je pro většinu zaměstnanců nové**. Je tedy **potřeba o něm mluvit** a svůj tým **vzdělávat**, a to pravidelně a **opakovaně**.

JAK MLUVIT O PŘÍPRAVĚ

- V ideálním případě **mějte komunikační plán** jako jednu ze součástí celého projektového plánu na zavedení programu.
- Dejte zaměstnancům vědět, **kdy zhruba má být program spuštěn**, a jakékoli odchylky od plánu včas komunikujte.
- Ponechejte si co možná největší **manévrovací prostor**.
- Jakékoli dohody o budoucích nabídkách si **písemně zaznamenejte**.
- Rozmyslete si, jestli *vesting period* pro první účastníky spustíte při zahájení programu nebo už zpětně od určitého okamžiku v minulosti.
- **NE**slibujte to, co nemůžete splnit.
- **NE**budte příliš neurčití – může to být matoucí a zaměstnance ve finále odradit.

JAK MLUVIT O HOTOVÉM PROGRAMU

- Snažte se být **struční a výstižní** a vyhýbat se žargonu, který bude pro zaměstnance nesrozumitelný.
- Mějte připravený standardizovaný „*offer letter*“ shrnující nabídku účasti v programu.
- Mějte k dispozici **kompletní dokumentaci k programu**.
- Mějte jasně určeno, **kdo** se zaměstnanci toto téma řeší.
- Vysvětlujte, jaké **finanční a daňové dopady** může mít účast v programu na zaměstnance.
- Mluvte o možných **scénářích vývoje společnosti** a umějte vysvětlit, proč má šanci uspět.
- **NE**slibujte a **NE**přehánějte možné přínosy zapojení do programu bez vysvětlení nejistot a rizik.
- **NE**nastavujte přehnaná očekávání, ať už pozitivní nebo negativní.
- **NE**budte tajuplní ohledně finanční výkonnosti společnosti, majitelské struktury a dalších klíčových témat.

A obecně vzato **NE**podceňujte, jak zásadní vliv má způsob, jakým o vašem *Employee Equity* programu komunikujete, na to, jak ho vaši zaměstnanci přijmou a jaký efekt na ně bude mít.

KOMUNIKACE EMPLOYEE EQUITY PROGRAMU

... JAK O CELÉ VĚCI MLUVIT S VAŠIMI KOLEGY

JAK MLUVIT O KONKRÉTNÍ NABÍDCE

Kromě obecných principů komunikace je vhodné si nastavit i standardizovaný proces komunikace nabídky konkrétnímu zaměstnanci. Klíčovou otázkou je to, **jak komunikovat grant size**, přičemž jsou zde v zásadě 3 možnosti, které lze kombinovat.

Procentuální podíl – tedy jak velkou část společnosti nabízáte. Tato varianta je vhodná zejména u prvních zaměstnanců a u větších *grantů*. Nezapomínejte na to, že procenta se můžou v budoucnu měnit, například když vstupuje další investor nebo se zvětšuje *Employee Equity pool*. Určitou nevýhodou je to, že podíl v desetínách nebo dokonce setinách procenta může působit jako „nic“, přestože může mít značnou finanční hodnotu.

Počet akcií – zejména v zahraničí jde o standard, protože standardní struktura společností je podobná našim akciovým společnostem. Pokud máte společnost s ručením omezením, je to sice formálně složitější, ale i tam se dá vše nastavit tak, aby se dalo mluvit o „počtech podílů“.

Finanční hodnota – tedy to, jakou finanční hodnotu s ohledem na *fair market value* celé společnosti má její nabízená část. Od tohoto tématu se dá přejít k diskusi o budoucnosti a o tom, jaký předpokládáte vývoj hodnoty akcií či podílu v čase, a tedy co může účast v programu zaměstnanci přinést. Je to snadný způsob, jak komunikovat hodnotu, nicméně v raných fázích je určení aktuální hodnoty poměrně problematické.

Pokud jde o klíčové body v procesu komunikace, je vhodné postupovat takto:

1. Definujte *grant* jako **podíl nebo počet akcií** a vysvětlete jeho dnešní **finanční hodnotou** vzhledem ke *strike price* a *fair market value*.
2. Dejte hodnotu do **kontextu fundraisingu**, tedy minulých a budoucích investic, u kterých ale nezapomeňte, že nabízený podíl můžou rozředit a zmenšit.
3. Vysvětlete, jaké jsou vaše růstové plány a **jak se realisticky uvažuje o budoucí hodnotě** společnosti.
4. Popište **mechanismus celého programu** včetně toho, jakému schválení grant podléhá.
5. Informujte zaměstnance o **finančních a daňových dopadech** a případných **rizicích** účasti v programu.
6. Nečekejte, že se vše podaří vysvětlit napoprvé, **k tématu se vraťte** a věnujte mu pozornost opakovaně.

NÁSTRAHY PŘI TVORBĚ EMPLOYEE EQUITY PROGRAMU

... ANEB NA CO SI DÁVAT POZOR, KDYŽ SE DO TOHO PUSTÍTE

Jak je asi zřejmé z předchozích stran, navrhování, implementace a provozování *Employee Equity* programu je **velmi komplexní záležitost**, která s sebou nese řadu těžkých rozhodnutí. Není možné zde vyjmenovat všechny nástrahy, které na vás v souvislosti s tímto tématem můžou čekat, nicméně na závěr bychom zde chtěli zanechat pár bodů k zamyšlení.

Než se do čehokoli v souvislosti s *Employee Equity* programem pustíte, promyslete si velmi dobře, **proč** to děláte a s jakým očekáváním. Proč vůbec chcete takový program mít, proč s takovými parametry a proč dáváte zrovna takovou nabídku zrovna tomuto zaměstnanci.

Nezapomínejte, že „*ekvita*“, respektive to, co z firmy rozdáte mezi zaměstnance, je **omezený zdroj** a lze ho tedy vyčerpát. Nakládejte s ní tedy šetrně a vždy pečlivě zvažujte, zda ji využíváte tím nejefektivnějším způsobem.

Přestože to není žádná objevná myšlenka, nastavujte program s ohledem na to, že se **budete se zaměstnanci rozcházet**. S většinou snad v dobrém, s některými to může být komplikovanější, každopádně buďte připraveni na každou variantu

Je nutné počítat s tím, že každá společnost může mít své **specifické potřeby**. I kvůli tomu zde nepředkládáme jedno univerzální řešení, protože takové zkrátka neexistuje. Existují určité tržní zvyklosti, kterými se lze inspirovat, ale to je vše. A pokud existuje nějaké „*best practice*“, tak zatím rozhodně ne v českém prostředí.

To souvisí s tím, jak vypadá české **právní a daňové prostředí**, které má, stejně jako v každém jiném státě, svá specifika. Zejména pokud jde o daňový systém, tak je třeba si uvědomit, že **je komplexní a dochází v něm k častým legislativním změnám a výkladovým zpřesněním**.

Celou věc navíc komplikuje i to, že *Employee Equity* program musí být nastaven jako **dlouhodobý systém**, který bude muset fungovat i za několik let **v kontextu, který si dnes ještě neumíme představit**.

Z toho všeho plynou dvě doporučení – a pokud byste si z toho textu měli zapamatovat alespoň něco, je to právě toto...

... počítejte s tím, že příprava a implementace jakéhokoli *Employee Equity* programu **vyžaduje značnou investici**, ať už času, energie nebo peněz...

... a když už se do toho pustíte, **nechte si poradit** a zcela jistě **pracujte s odborníky** na právní, daňovou i obchodní stránku věci.

AUTOŘI

Lukáš Konečný

[LinkedIn](#)

Martin Strnad

[LinkedIn](#)

... s poděkováním dalším,
kteří se na přípravě podíleli.

ventures@ysoft.com

Y SOFT VENTURES

Y Soft Ventures je venture kapitálová platforma založená společností Y Soft Corporation v roce 2014 s cílem poskytovat začínajícím podnikům ve střední Evropě potřebný kapitál i jiné zdroje a odborné znalosti a podporovat tak jejich růst na globální trhy. Y Soft Ventures investuje do týmů, které budují inovativní B2B hardwarové a softwarové startupy, přičemž se zaměřuje zejména na řešení v oblasti Internetu věcí s aplikacemi v Industry 4.0, Smart Office, Retail 2.0 nebo Smart City, a dále pak na oblast Cybersecurity, Big Data Analytics a virtuální či rozšířené reality.

KDE NAJÍT VÍC INFORMACÍ?

Skvělými zdroji, z kterých jsme řadu informací čerpali i my, jsou tyto projekty:

[Rewarding Talent od Index Ventures](#)

[Essential Guide to Employee Equity od Balderton Capital](#)

[ESOP Overview od Accion.](#)

[Série blogů od Freda Wilsona z USV](#)

Pokud chcete být informováni o aktuálním vývoji v souvislosti s českými *Employee Equity* programy, sledujte **ESOPasap.cz**

Y-SOFT VENTURES™

Visit us at www.ysoftventures.com

YSOFT
VENTURES™