VESTLUSRING

Tee tööd ja näe vaeva, SIIS TULEB KA PARTNERLUS

SUHTU PARTNERI VÕTMISSE SAMA HOOLIKALT KUI ELUKAASLASE VALIMISSE, SEST SAGELI JÄÄD PARTNERIGA KAUEMAKS KOKKU!

Firmas, kus toimib partnerlus, võid sa omanikuks saada hea tööga. Kuidas partnerlus tegelikult toimib, räägivad Soraineni advokaadibüroo omanik **AKU SORAINEN** ning audiitorfirma Ernst &Young juhtivpartner **HANNO LINDPERE**.

AKU SORAINEN on omanimelise advokaadibüroo asutaja.

PARTNERLUS – MIS SEE ÕIGUPOOLEST ON?

Kust partneri staatus alguse on saanud?

Aku Sorainen (AS): Juriidiline mõiste *partner* pärineb Inglismaalt ja USAst, kus advokaadibüroo saab tegutseda vaid täis- või usaldusühingu vormis. Advokaadibüroo omanikust advokaat peab vastutama oma tegevuse eest kogu isikliku varaga, sh ka kliendile vale nõuandega tekitatud kahju eest. On kombeks, et kohe pärast seda, kui advokaat lõpetab töötamise või jääb pensionile, lõpeb ka tema omandisuhe. Selliseid töötavaid omanikke hakatigi partneriks kutsuma ja see eristab neid tavalise firma aktsionärist.

Hanno Lindpere (HL): Kõige enam kasutatakse töötajate partneriks kutsumist seal, kus töö eeldabki loomult partnerlust: reklaaminduses, arhitektuuris, konsultatsiooni- ja õigusteenusteäris.

Partnerlus on ikka levinud ettevõtetes, kus tulemus sõltub rohkem inimestest ja vähem kapitalist. Kui kapital muutub ajudest olulisemaks, siis kaob ka partnerlusel mõte – klassikalises kapitalist sõltuvas ettevõttes ei ole otstarbekas partnerlust

Fotod: Stina Kase

MIS ON PARTNERLUS

Parimate töötajate kutsumine partneriks on levinud eeskätt just professionaalsete teenuste firmades: audiitor-, konsultatsiooni- ja advokaadibüroodes, samuti reklaamiagentuurides. Neis firmades pole peamine varandus mitte aktsionäride raha, vaid töötajate ajud.

Partnerlus on hea võimalus panna töötaja mõtlema ja käituma kui omanik.

rakendada, seal piisab lihtsalt kasumi jagamisest.

Mis eelise või hüve partnerlus inimesele annab?

HL: Mida suurem firma, seda väiksem on tavaliselt inimese võimalus tööle tulles omanikuks saada. Partnerlus pakub seda võimalust koos kõigi sellest tulenevate rahavoogudega. See ongi põhiline motiveeriv faktor. Minu töö sisu ei ole just palju muutunud sellest ajast, kui Ernst & Young Balticu partneriks sain, aga mu otsused on omanikuna hoopis teise kaaluga.

Partnerlus on huvitav demokraatlik süsteem. Minu jaoks oli üllatav, kuidas ühel hetkel on sul partnerina kogu info olemas, ühtki saladust enam tegelikult ei ole.

AS: Koos kõrgema vastutusega saab partner ka suuremat tulu kui reatöötajana. Partneril on ka õigus saada infot firma juhtimise, finantside ja tulevikuplaanide kohta teistmoodi kui töötajatel. Tal on õigus kõike küsida ja arvamust avaldada, seega on ka advokaadibüroo juhtimine demokraatlikum kui mujal. Ma pean ju juhina kõigi partneritega arvestama. Hääletamisi korraldame harva – meie otsused sünnivad konsensuse teel. Arutame asja seni, kuni kõik on otsusega nõus või ei ole vähemalt otseselt selle vastu.

Keda ja kuidas partneriks kutsutakse?

AS: Noor advokaat tuleb meie büroosse tööle ja töötab usinalt vähemalt viis aastat. Selle aja jooksul jälgime hoolikalt tema arengut. Sellest veel ei piisa, et ta teeb oma tööd advokaadina väga hästi – tal peab olema oskus ka äri kasvatada, temas peab olema hea juhi potentsiaal ja ta peab olema valmis kandma suurt vastutust. Sellele, kes neid kriteeriume täidab, tõenäoliselt esitamegi kutse partneriks tulla. Kandidaadi isikuomadusi hinnatakse »

HANNO LINDPERE
on Ernst & Young Balticu juhtivpartner Eestis.

»» väga hoolega, sest partneriks kutsumine tähendab valmisolekut töötada koos kuni karjääri lõpuni.

Asutasin oma advokaadibüroo 1995. aastal ja nüüdseks on meil Baltimaades ja Valgevenes 150 töötaja hulgas juba 18 partnerit. Eestis on meid partnereid kokku kuus. Neist **Kaido Loor**, **Karin Madisson** ja **Toomas Prangli** on tulnud meile tööle üle 10 aasta tagasi.

HL: Kui kandidaat suudab juba nii palju väärtust luua, et seniste partnerite tulud ei kuku, siis on õige aeg ta partneriks kutsuda. See on puhtalt rahaline vaade asjale.

Kindlasti on tähtis ka sotsiaalne vaade – inimene peab olema partneriks saamiseks sotsiaalselt küps. Kristuse iga on siin üks verstapost – läänemaailmas saadakse partneriks vanemana, meil pigem veidi nooremalt.

Kui palju tuleb partneriks saamisel raha välja käia?

AS: Tihtipeale kehtib partnerluse puhul reegel *naked in, naked out*, mis tähendab, et uus partner ei maksa oma osaluse eest, aga kui ta lahkub, siis talle ka osaluse loovutamise eest ei maksta või makstakse ainult jaotamata osa kasumist. Partneri osalust võib kindlustada ka abieluvaralepinguga, lahutuse korral ei saa abikaasa partneri osast endale midagi nõuda.

On tavaks, et kui alguses on üks omanik, siis ta hakkab oma osalusest jagama tükke uutele partneritele. Või siis firma lihtsalt väljastab uutele partneritele uusi osi ja seega asutaja-partneri osalus jääb järjest väiksemaks.

Sõltub firmast, kas asutaja-partner soovib jätta endale enamusosaluse või mitte. Kui firma saab küllaldaselt suureks, siis on ebatõenäoline, et asutaja-partner jääb enamusosanikuks.

HL: Mõistagi sõlmib iga partner ettevõttega partnerilepingu. Aga kui aus olla, siis kohtussemineku puhul ei pruugigi alati selge olla, kuhu asi lõpuks välja jõuab. Hästi palju põhineb siin vastastikusel usaldusel. Palju on igasuguseid kirjutamata reegleid ja norme.

Ja kahjumi puhul tuleb ettevõtet muidugi kapitaliseerida. Tavaliselt juhitakse seda siiski partneri kapitali kaudu – osa teenitud kasumist jäetakse ettevõttesse, mida halbadel aegadel saab kasutada ilma ise raha maksmata.

PARTNERLUSE LOOMISE REEGLID

Partnerlus on väga hea inimeste motiveerimise vahend

1. Firma asutajana mõtle kõigepealt läbi, kas sinu tegevusvaldkonna ettevõtetes võiks väike osalus suures firmas olla rohkem väärt kui suur osalus väikses firmas.
2. Tee töötajad partneriks professionaalsete teenuste firmades, kus äri kasvu aluseks on just nende teadmised ja suhtevõrgustik.
3. Ära võta partnerit uisapäisa – tööta enne välja kriteeriumite süsteem, küsi nõu firmadest, kus seda on rakendatud.
4. Suhtu partneri võtmisesse nagu elukaaslase valimisse. Tihti jääd partneriga isegi pikemaks ajaks kokku.
5. Kõigepealt tuleb välja töötada firma juhtimise süsteem (nt igal partneril on üks hääl, lihthääletuse teel valitakse tegevjuht ja otsustatakse tähtsamad küsimused jms).
6. Tööta välja partnerite tööpanuse hindamise kriteeriumid, sest muidu võib tekkida olukord, kus ühe panus on suurem kui teise oma, kuid see ei kajastu õiglaselt tasus.
7. Leppige kokku, kuidas partnerlus ühe või enamate partnerite osas lõpetada.
8. *Ja viimane, kuid mitte vähem tähtis nõuanne:* partnerluse struktuur tasub üles ehitada vaid siis, kui inimene soovib selle asjaga tegeleda elu lõpuni ja tal on endal tahe areneda.

KUIDAS JAGATAKSE KASUMIT

Miks mitte lihtsalt töötajatega kasumit jagada – see on ju lihtsam?

AS: Dividendide jagamine on maksualasest aspektist soodsam.

HL: Kui organisatsioon on suur ja partnereid palju, siis ongi partnerid omandist eemaldunud ja sisuliselt on tegemist kasumi jagamisega.

Kui üks tubli inimene on noorelt partneriks saanud, kas see on siis tema karjääri lõpp?

AS: See on alles karjääri algus, mitte lõpp. Partnerluse puhul on olemas mitu viisi inimest edutada. Hästi levinud on *lock-step* süsteem: iga aastaga tõuseb partner ühe sammu võrra kõrgemale. Ta võib tõusta näiteks 10 aastat, siis jõuab ta tulude arvestuses tipptasemele.

Teine võimalus on levinud USAs: kogu karjääri jooksul kehtib *eat what you kill* süsteem. Iga partnerit hinnatakse tema enda käibe ja kasumi järgi.

Ülejäänud süsteemid on segu eelnevatest. Aga üldiselt on Põhjamaades puhas *eat what you kill* süsteem vähe levinud, sest see kätkeb endas ohtu headele suhetele partnerite vahel ja vähendab koostöötahet. Mõni hakkab ehk tööd endale ahnitsema isegi juhul, kui teine on selles vallas pädevam.

OTSUSTAMINE

Kuidas otsustamine käib?

HL: Väga tihti tuleb ikkagi aktsepteerida, et inimesed ei käitu nii, nagu sa tahad. Meil on olnud juhtumeid, kus vaidluse all on keeruline teema ning lõpuks jagunevad hääled 7:6. See on üsna raske hetk, kui sina juhtud juhtiva partnerina (tegevjuhina) nende kuue seas olema. Aga mängureeglid on sellised.

AS: Tavaliselt otsustavad partnerid üldkoosolekul lihthäälteenamusega. Erinevalt tavalisest firmast, kus üld-

juhul väikeaktsionäridega ei arvestata, on meil väga tähtis, et peaaegu kõik – et mitte öelda päris kõik – on firma otsusega nõus või vähemalt mitte selle vastu.

PARTNERLUSE TULEVIK

Kas partnerlusel võib Eestis tulevikus suuremat kõlapinda olla?

AS: Partnerlus on igal juhul tuleviku ärivorm rohkem kui tavaline aktsiaselts või osaühing. Kui vanasti oli kapital tähtis, siis nüüd on vastupidi – seda pakutakse vähegi mõistliku idee puhul väga mõistlikel tingimustel.

Kriitiline faktor on inimesed.

Aga kindlasti on partnerlusel ka oma puudused...

AS: Ideaalset süsteemi ei ole olemas. Partnerid ei ole just ülemäära juhitavad inimesed – nad on reeglina tugeva iseloomuga. See on ka põhjus, miks partnerlus kui üldiselt ülipüsiv struktuur mõnikord siiski lõhki läheb – on ju Eestiski advokaadibüroosid lõhki läinud. Ja seda juhtub kindlasti veel.

Kui partnereid on alla 20, siis saab väga kiiresti otsuseid teha ja neid ka ellu viia. Kui aga partnereid on juba 100 või rohkem (nagu Inglismaal ja Ameerikas), siis on märksa efektiivsem tavaline aktsiaselts, kus väikeaktsionäride huve sageli ei arvestata ning juhatus viib otsused kiiresti ellu.

HL: Tean, et Hollandis, kus tegutsevad suured, 300 partneriga struktuurid, on probleeme. Lisaks kõigele peavad töötavad partnerid pensionil olevate partnerite pensionisüsteemid kinni maksma. Meil Ernst & Youngis on vastupidine süsteem: kui lahkud firmast 50-aastaselt, saad kaasa kahe aasta tulu. Kui lahkud 60-aastaselt, saad kaasa 0 krooni. See on mõtlemise koht, kas teed varem koha vabaks ja võtad tulu välja või jääd kuni pensionini tööle.

Teine probleem on see, et kui partnereid on liiga palju, siis kaob sotsiaalne kontroll ära. Sul võib olla küll üks hääl, aga kui on 200 hääletajat, siis ei pruugi see midagi maksta.

Ning see, et kõiki partnereid pidevalt õnnelikuna hoida, on väga ajamahukas tegevus.

Mõnikord tuleb aga ebaõnnestunud partnerist loobuda. See on lepinguliselt paika pandud – ebaõnnestunud partner hääletatakse tavaliselt partnerite seast välja.

ÜLESEHITUS

Kuidas partnerluse süsteemi luua?

AS: Kõik algab sellest, keda partneriks kutsuda. See on mõneti delikaatne asi, sest paljud noored ootavad seda kutset. Ja kui tood kedagi väljast ning võtad ta otse partneriks, võivad noored töötajad motivatsiooni kaotada.

Me oleme partnerilepingusse kirja pannud kümme omadust, mida partnerilt eeldame. See on firmas avalik info, nii et kõik töötajad saavad iseendaga vestlust pidada.

Näiteks oodatakse partnerilt, et ta on oma valdkonna tippspetsialist. Ta täiendab end pidevalt ning tema ees- »»

»» märgiks on saada selles vallas üldtunnustatud spetsialistiks.

Partnerilt eeldatakse ka seda, et ta on hea juht ja liider ning et ta täiendab end pidevalt juhtimiskoolitustel. Ning partner peab olema kõrgete eetiliste väärtushoiakutega.

> MA EI USU VÄGA SELLESSE, ET KAKS INIMEST TULEVAD KOKKU, TEEVAD FIRMA NING NIMETAVAD END PARTNERITEKS.

Tohutult tähtis on ka paika panna, kuidas partnereid ja nende tööpanust iga-aastaselt hinnatakse ja milline on tagasiside andmise süsteem. Selles osas on paljudel advokaadibüroodel oma standardid.

HL: Ühte õiget vastust, kuidas partnerlussüsteem toimima peaks, ei ole. Mu vastus küsimusele „Partnerlus – ei või jah?" on kindlasti jah. Aga küsimusele „Kuidas?" tuleb inimestelt kindlasti vastuseks palju eri arvamusi. Ma ei ole kindel, et viie inimesega firmas peaks tingimata olema kolm partnerit. Aga kui ettevõte on kasvanud 20 töötajani, siis oleks ehk aeg mõned inimesed partneriks kaasata.

Kui partnerlus pole piisavalt eksklusiivne, siis pole sellel väärtust. Kui sa juba partneriks saad, peaks toimuma ka selgelt märgatav hüpe nii teenistuses kui tasemes. Samas peab partneriks saamise lootus reaalne olema, muidu ei motiveeri see kedagi.

Ettevõtte juriidilisel vormil pole siin tähtsust, olgu see AS või OÜ – sisuliselt on tegemist ikkagi *spirit partnership*'iga.

Päris kindel on igal juhul see, et turu pealt sa head partnerit ei leia. Ma ei usu väga sellesse, et kaks inimest tulevad kokku, teevad firma ning nimetavad end partneriteks. Kõige edukam on see viis, et sa kasvatad oma tulevase partneri ise üles. See on keerukas ja nõuab teise inimese kasvatamist seitse-kaheksa aastat, et ta oleks distsiplineeritud ja võtaks omaks sinu firma väärtushinnangud.

Tegelikult ei ole olemas väga selgeid kriteeriume või süsteemi, kus täidetakse igal aastal mingi nimekiri ning korraga öeldakse sulle: nüüd oled partner! Kui sa oled lihtsalt küllalt palju igasuguseid olukordi selle inimesega läbi elanud, siis tekibki tunne, et tema on see õige.

Muidugi tekib alati küsimus, kas muna või kana – kas kehtib lause, et *office makes a man*. Minu soovitus on, et tee hea töötaja partneriks pigem aasta varem kui hiljem. Isegi kui kõik kriteeriumid pole täidetud – tee see ikkagi ära, kui inimene ise on sobiv. See on nii motiveeriv, et kaalub alati uue partneri võtmise kulu üles.

Aga sellega tuleb tahes-tahtmata arvestada, et partneri harimine-kasvatamine on pikk ja vaevanõudev protsess. Samuti tuleb leppida sellega, aeg-ajalt saak ikaldub.

TULIUUS KOOLITUS!
MÜÜMINE MAJANDUSLANGUSES
Juba 15 mail 2008!

- Uued müügilähenemised, kuidas majanduslangust müügi suurendamiseks pöörata.
- Anna oma tiimile uued relvad jahtuvas majanduskeskkonnas müümiseks.
- Sellel koolitusel õpib Su müügitiim ideid, mida pole seni kasutatud ja mis aitavad müüki juba samal kuul suurendada!
- SA EI PEA MAJANDUSLANGUSEST OSA VÕTMA KUI SA EI TAHA!
- Selleks tuleb asju lihtsalt teisiti teha... ja Su müügitiim suudab nende uuenduslike taktikate abil konkurentide arvelt turuosa suurendada.

Vaata lähemalt www.ekke.ee ja www.myygiproff.ee